الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية **قسم العلوم الاجتماعية**

شعبة علم الاجتماع **التخصص علم اجتماع إدارة وعمل**

التغيير التنظيمي و تأثيره على إدارة المؤسسات

دراسة ميدانية بالمؤسسات الشبانية لولاية بسكرة

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات الحصول على درجة الماستر

في علم اجتماع الادارة والعمل

*** إعداد الطالب :** *** إشراف الاستاذ :**

* شكيلة يوسف *د/ زوزو رشيد

السنة الجامعية : 2014/2013

المقدمة :

يعتبر التغيير التنظيمي الميزة التي تتصف بها التنظيمات و المجتمعات المتطورة ، فالتغيير التنظيمي لا يقتصر على مجال دون الأخر ، لذا نجد تهافت المؤسسات على أنظمة التغيير التنظيمي لأنها تعتبر الوسيلة الوحيدة لمسايرة التغيرات الداخلية للمؤسسة و الخارجية ، حتى تستطيع المؤسسة مواكبة التطور و إحداث التوازن و الاستقرار ، وتماشيا مع هذه التطورات ظهرت مناهج مختلفة للإدارة وطرقا للتغيير التنظيمي . و المؤسسات الشبانية كغيرها من المؤسسات الأخرى خضعت للعديد من التغيرات الجذرية خاصة في جانبها الإداري .

ومن خلال هذه التغيرات انتهجت المؤسسات الشبانية و الهيئات الوصية عليها عدة تغييرات على المستوى الاداري افضت الى بروز عدة تناقضات بين الادارة و الموظفين و مختلف المتعاملين مع المؤسسات الشبانية ، ومن ثم جاءت هذه الدراسة لمعرفة تأثير التغير التنظيمي على ادارة المؤسسات الشبانية .

انطلقت هذه الدراسة من تساؤل رئيسي مؤداه : ماهو تأثير التغيير التنظيمي على ادارة المؤسسات ؟ وللاجابة على هذا التساؤل تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ، ومعتمدا في جمع المعلومات و البيانات على استمارة استبيان ومدعمة بمقابلات وملاحضات ميدانية وتم اجراء هذه الدراسة بالاعتماد على المسح الشامل لمجموع العاملين بالمؤسسات الشبانية لولاية بسكرة .

احتوت هذه الدراسة على جانبين الجانب الاول نظري و الجانب الثاني تطبيقي واشتمل الجانب النظري على ثلاثة فصول ، خصصنا الفصل الاول لموضوع الدراسة و الاطار المفاهيمي حيث طرحت اشكالية الدراسة واهميتها وفروضها واهدافها واسباب اختيار موضوع الدراسة ثم تطرقنا الى مفاهيم الدراسة و الدراسات السابقة.

اما الفصل الثاني فخصص للتغيير التنظيمي من خلال التعرض لخصائصه واشكاله و مجالاته .

اما الفصل الثالث خصص للمؤسسات تم فيه التطرق الى مكونات المؤسسات و انواعها بالاضافة الى التطرق الى المؤسسات الشبانية من حيث تعريفها انواعها وكيفية الالتحاق بها .

اما الجانب الميداني فاشتمل على فصلين فالفصل االرابع خصص للاجراءات المنهجية واحتوى على منهج الدراسة ومجالاتها وادوات جمع البيانات اما الفصل الخامس فقد خصص لعرض وتحليل ومناقشة النتائج وفي الاخير جاءت خاتمة الموضوع لنذيل الدراسة بالمراجع و الملاحق .

الفصل الأول موضوع الدراسة والإطار ألمفاهيمي

1- إشكالية الدراسة ومفاهيمها

1-1- إشكاليـــــــــة الدراســـــة

1-2- أهميـــــة الدراســـــــــة

1-3- أهـــــداف الدراســـــــــة

1-4- أسباب اختيار الموضـــــــوع

1-5- مفاهيـــــــم الدراســـــــة

2- الدراســـــات السابقـــــــــة

1-إشكالية الدراسة ومفاهيمها

1-1- إشكالية الدراسة :

إن الإدارة نشاط من الأنشطة القديمة التي مارسها الإنسان منذ القدم ، من اجل تعايشه وتفاعله مع البيئة و سيطرته عليها ، سواء كان تعامله بصفة عامة مقصودا أو غير مقصود ، وذلك من خلال التجمعات التي كان يعيش فيها الإنسان ، ليستطيع المحافظة على الاستمرارية و البقاء و التعايش مع الطبيعة أو البيئة التي ينتمي لها هذا الإنسان .

كما تجلت معالم الإدارة في العصور القديمة و الحضارات الماضية ، من خلال ما خلفته وتوارثته الأمم ، و التي تبرز في مجال محافظتها على كيانها وتكيفها مع المتغيرات البيئية و التكنولوجية المتسارعة في مجالات الحياة المختلفة حتى أصبحت الإدارة جزء لا يتجزأ من الوجود البشري ، والتطور الحضاري .

فالتغيير ليس حتمية خاصة بمجتمع دون أخر ، وإنما هو ظاهرة عامة لكل المجتمعات و المنظمات و المؤسسات بمختلف توجهاتها و اختصاصاتها ، فالتغيير يختلف من مجتمع لأخر ومن مؤسسة لأخرى ضمن بيئات مختلفة ، فكل مؤسسة تختص بتغيير يعتبر احد مرتكزاتها ، من اجل تحقيق أهدافها لتضمن البقاء و النمو ، والذي تسعى من خلاله إلى الازدهار و الرقي .

فموضوع التغيير التنظيمي من المواضيع التي تحظى بالاهتمام الكبير من قبل العلماء و الباحثين ، وذلك من اجل تحقيق المؤسسات لأهدافها ضمن بيئة عمل تتميز بالتغيير المستمر ، فالمؤسسة لا تستطيع التنبؤ بالمستقبل و إنما تعمل على إحداث التغيير من اجل مواكبة هذه التغيرات ، و التي تتميز بعدم الاستقرار ما يشكل للمؤسسة مخاطر عديدة ، ما يجعل منه ضرورة حتمية تنتهجها المؤسسات لمسايرة التطور و التغيير في البيئة الداخلية و الخارجية و غيرها من المجالات .

كما دفعت التغيرات البيئية الحاصلة في المؤسسات وعلى جميع الأصعدة ، سواء المتغيرات السياسية و التكنولوجية و الاجتماعية و الاقتصادية ، هذه التغيرات التي أدت إلى المنافسة الشديدة و العنيفة بين المؤسسات ، ما جعلها تتهافت و تتسابق إلى إحداث التغيير التنظيمي من اجل تحسين أداء المؤسسة و العاملين ، من اجل مواجهة الصعوبات و المنافسات ، هذا ما أعطى التغيير التنظيمي الأهمية الكبيرة .

فالتغيير التنظيمي يعتبر عملية من العمليات الإدارية التي تكتسي أهمية قصوى ، فهو أصبح حتمية بالنسبة للمؤسسات ، فكما يقول يوسف عن خليل " أن كل شيء يتغير على هذه الأرض ويتبدل ، و الإنسان إن لم يعمل على إدارة التغيير فسيأتي يوم يعمل التغيير على إدارة

الإنسان، لأن دوام الحال من المحال " لذا فإن التغيير سيبقى الشعار الأكثر تألقا لدى كثير من الجماعات وأصحاب القرارات ، وان من الضروري فهم سلوك الأفراد في المؤسسة لان الفرد يشكل العصب الأساسي للمؤسسة ، وذلك من خلال تنمية مهاراتهم واتجاهاتهم ومعارفهم خاصة تجاه العمل الذي يمارسونه .

فإدارة التغيير إذن سوف تظل أهم مرتكزات العمل التي تقوم به الإدارة للمؤسسة ، من اجل تحقيق التوازن الديناميكي بين البيئة الداخلية و الخارجية للعمل ، فالتغيير التنظيمي لا يشمل الجانب المادي فقط ، بل يتعداه إلى الجانب البشري ، وهذا من اجل تحقيق التوازن بين الجانبين لكي لا يتعارض التغيير في جوانبه ، فيؤثر على التفاعل و العلاقات ما سيؤثر على أهداف المنظمة .

كما تبقى إشكالية التغيير التنظيمي من أهم إشكاليات عمل إدارة المؤسسة التي تسعى إلى تحقيق التكامل ومواكبة التغييرات ، فإدارة المؤسسة تعمل على تهيئة أجواء العمل على التغيير ، ودراسة طرق وسبل العمل من اجل التواصل المستمر مع التطورات التي تحدث في بيئة العمل والتكنولوجيا المتطورة .

لذا تنحصر إشكالية الدراسة على التغيير التنظيمي في إدارة المؤسسات ومحاولة توضيح تأثير التغيير على عمل الإدارة في توجيه التغيير نحو الطريق السليم لتحسين الأداء ورفع المستوى التنظيمي و التكنولوجي لعمل إدارة المؤسسة وعلى هذا النحو تتبلور إشكالية البحث من خلال التساؤل التالي :

- التساؤل الرئيسي :

*ما هو تأثير التغيير التنظيمي على إدارة المؤسسات ؟

- التساؤلات الفرعية :

*ما تأثير التغييرات الهيكلية و الوظيفية على إدارة المؤسسات الشبانية ؟

*ما تأثير التغيير التنظيمي في الإفراد و الظروف الاجتماعية على إدارة المؤسسة ؟

*ما تأثير التغييرات الفنية و التكنولوجية على إدارة المؤسسة ؟

1-2- أهمية الدراسة :

تتمحور أهمية الموضوع من خلال التطورات المتسارعة التي تتسم بها بيئة العمل ، وما انجر عنها من تغيير تنظيمي في المؤسسات ، وهذا من خلال دراسة تأثير التغيير التنظيمي على إدارة المؤسسات وذلك بالإحاطة بكل جوانبه ، حتى نتعرف أكثر على كيفية التعامل الحسن للمؤسسة مع طبيعة التغيير التنظيمي ، من اجل تحسين أداءها ، واختيارنا لهذا الموضوع هو

قناعتنا التامة بأهميته خاصة التغيير التنظيمي الذي يلعب دورا هاما في تحسين أداء المنظمة بالإضافة إلى الدور الكبير الذي تلعبه إدارة المؤسسة في التعامل مع مستجدات العمل ، والذي أدى إلى إحداث نقلة نوعية في حياة المجتمع، دفعت إلى تصعيد الحاجة ومضاعفة احتياجات الفرد و المؤسسة و التطورات التكنولوجية وكل هذا من أجل تحسين أداء عمل المؤسسة بالإضافة إلى الارتباط الوثيق للموضوع مع التخصص .

1-3- أهداف الدراسة :

إن الأهداف الأساسية للدراسة هو الوصول إلى:

- التعرف على مدى أهمية التغيير التنظيمي و تأثيره على إدارة المؤسسات .
- إظهار تأثير التغيير التنظيمي على تنظيم إدارة المؤسسات
- إثراء الجانب المعرفي في علم الاجتماع الإداري بموضوع التغيير التنظيمي .
- التمرن على إجراء البحوث التي تعتبر كثمرة جهد تساعدنا في المستقبل .
- جمع معلومات وافرة ومتنوعة والقيام بتشخيص موضوعي دقيق للمؤسسات الشبانية وأهدافها الجديدة بالنسبة للفرد و المتوخاة من التغيير التنظيمي .
- الوصول إلى وضع مجموعة من التوصيات والمقترحات للوقوف علي أهمية التغيير التنظيمي في المنظمة ولما له من تأثير على إدارة المؤسسات .

1-4- أسباب اختيار الموضوع :

إن من الأسباب التي أدت بي إلى اختيار هذا الموضوع هو :

- كون موضوع التغيير التنظيمي يمس الجانب الإداري من العمل الذي نمارسه .
- اكتساب المزيد من المعارف حول التغيير التنظيمي في المؤسسات .
- قلة الدراسات و البحوث العلمية حول الموضوع في المؤسسات الشبانية .

1-5-مفاهيم الدراسة

مفهوم التغيير التنظيمي:

إن مفهوم التغيير التنظيمي من المفاهيم التي تعددت تعارفه ، فمن الباحثين من ركز على التكنولوجيا المستخدمة ومنهم من ركز علي المنظمة والبيئة التنظيمية والسلوك التنظيمي، ومنهم من ركز علي الاستراتيجيات والخطط وإجراءات وقواعد العمل بهدف التكيف وتحسين الأداء.

التعريف اللغوي :

المفهوم اللغوي للتغيير مشتق من الفعل غَيّرَ، وغَيّرَهُ: حوّلهُ وبَدّلهُ، كَأنَهُ جَعَلَهُ غَيرَ ما كَانَ. وفي التنزيل العزيز :﴿ذَلِكَ بِأَنَ الله لَمْ يَكُ مُغَيرًا نِعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَى قَوْمٍ حَتَى يُغَيرُوا مَا

بأَنْفُسِهِمْ﴾ (سورة الأنفال، الآية 53) ، ومعنى يغيروا ما بأنفسهم هو حتى يُبَدِلُوا ما أمرهم الله.

ويقال تغايرت الأشياء يعني: اختلفت، وغَـيَر عليه الأمر: حَوَلَهُ [1]. أما التنظيم فهو مصدر فعل نَظَمَ، والنظم التأليف، وضم شيء إلى آخر، ونظم اللؤلؤ ينظمه نظماً ونظاماً أي جمعه فانتظم [2] . والتغيير التنظيمي من هذا المنطلق يعني إعادة تنظيم مكونات الشيء لتحسين أدائه.

التعريف الاصطلاحي :

أما فيما يتعلق بالتغيير التنظيمي من الناحية الاصطلاحية ، فإنه يقع داخل المؤسسة، حيث يتناول كل عناصرها وأبعادها، ولقد تعددت تعارفه ، و يمكن جمعها في التعاريف التالية:

التغيير التنظيمي :" هو تعديل أساسي وحيوي في بعض أجزاء المنظمة أو جميعها ، و التغيير يمكن أن يشمل أي مفصل من مفاصل المنظمة كانسيابية العمل و جدولته وأسس التقسيم التنظيمي ونطاق الإشراف وتصميم المنظمة و الأفراد أنفسهم" [3]

التغيير التنظيمي هو "إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر آخر من عناصر العمل التنظيمي بهدف: ملائمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة وأنشطتها مع تغييرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط به، أو استحداث أوضـــاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم السبق على التنظيمات الأخرى"[4].

التغيير التنظيمي هو " عملية إدخال وتحسين أو تطوير المؤسسات بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل."[5]

التغيير التنظيمي هو "عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة، وينصب علي الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي، أو السلوك التنظيمي، أو الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا

---

[1] أبو الفضل جمال ابن منظور، **لسان العرب**، دار صادر، بيروت، لبنان، 1992، ص3325

[2] الفيروز آبادي ومجد الدين محمد يعقوب ، **القاموس المحيط**، ط2، مؤسسة الرسالة، بيروت، لبنان، 1987، ص346

[3] صالح مهدي محسن العامري و طاهر محسن منصور الغالبي ، **الإدارة و الأعمال** ،دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ،ط2، 2008 ص422

[4] أحمد ماهر ، **السلوك التنظيمي** مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، ط07، القاهرة، مصر، 2000، ص432

[5] خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون ، **السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة** ، مكتبة إثراء للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2009 ص339

الأداء، أو إجراءات وظروف العمل وغيرها، وذلك بغرض تحقيق المواءمة والتكـــيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء والاستمـــرار والتطور والتميز"[1]

التغيير التنظيمي :"بأنه جهد منظم ومستمر لتغيير المنظمة لتصبح أكثر فاعلية وأكثر اهتمام بالنواحي الإنسانية وهو يستعمل المعرفة المكتسبة من العلوم السلوكية لتنمية ثقافة تنظيمية تعتمد على الاختيارات الذاتية للمنظمة و الاستعدادات للتغيير ".[2]

يرى فرنش وبل أن التغير التنظيمي :جهد ونشاط طويل المدى ويستهدف تحسين قدرة المنظمة على حل مشكلاتها وتجديد ذاتها من خلال إدارة مشاركة وتعاونية وفعالة لمناخ التنظيم تعطي تأكيدا خاصا للعمل الجماعي الشامل ".[3]

في حين عرف عمر وصفي عقيلي التغيير بأنه" نشاط يهدف أساسا إلى إحداث تغييرات في بعض أو جميع العناصر التي تتكون منها المؤسسة من أجل مواجهة بعض التغيرات والأحداث المؤثرة فيها والتي تحدث بداخلها أو خارجها في البيئة التي تعيش في كنفها، وذلك من أجل تحسين قدرتها على حل المشكلات وتطوير نفسها والتكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ويتم هذا الأمر عن طريق إدخال التغيير المناسب في المجال المادي أو البشري أو الاثنين معا بما يتماشى ويتوافق مع التغير البيئي الحادث".[4]

تعريف كرنز نقلا عن يوسف بأن "التغير التنظيمي يعبر عن محاولة أو مجموعة من المحاولات لتغيير هيكل المؤسسة أو أهدافها أو التقنية المستخدمة فيها أو مهمات العمل "[5]

عرفه حلواني" بأنه إجراء أي تعديلات في عناصر العمل التنظيمي كأهداف الإدارة أو سياستها وأساليبها في محاولة لحل مشكلات التنظيم أو لإيجاد توافق اكبر بين وضع التنظيم و أي ظروف بيئية جديدة تتحقق حوله ."[6]

---

[1] ثابت عبد الرحمان إدريس، **المدخل الحديث في الإدارة العامة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص362

[2] راوية حسن ، **السلوك التنظيمي المعاصر** ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2003 ،ص 353

[3] صلاح الدين عبد الباقي ، **مبادئ السلوك التنظيمي** ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2005 ،ص347

[4]- عمر وصفي عقيلي، **الإدارة أصول وأسس ومفاهيم**، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن ،1997م، ص356.

[5] مبارك بنيه ضامن العنزي ، **التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين** ، ماجستير ، العلوم الإدارية ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ،2004 ، ص14

[6] مبارك بنيه ضامن العنزي ، **التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين ،ص14**

يعرف التغيير التنظيمي " كما يعرفه عمارة انه تلك العمليات التي تتضمن الانتقال السلس ، من رؤية إستراتيجية واضحة سابقة إلى وضع مستقبلي مرغوب " [1]

ومن خلال مجمل هذه التعاريف ومن خلال واقع التغيير التنظيمي في المؤسسات الشبانية موضوع الدراسة نستطيع أن نصل الى تعريف إجرائي للتغيير التنظيمي و الذي هو" التغيير التنظيمي هو النشاط الذي يهدف إلى تحقيق نقلة نوعية للمؤسسة من خلال تغيير يشمل جزء أو مجموعة أجزاء المنظمة سواء كان يشمل الهيكل التنظيمي أو السياسات أو سلوكيا ت الأفراد أو أساليب عمل الإدارة أو أنشطتها من اجل تحقيق توازن بين أطراف المؤسسة ".

تعريف المؤسسة:

يمكن تعريف المؤسسة على أنها " مجموعة من الأفراد يشاركون وينسقون جماعيا في منظمة مهيكلة – داخل تنظيم مهيكل – لإنتاج السلع أو الخدمات " [2]

يمكن تعريفها على أنها " كيان اجتماعي ، وتجمع أنساني جامع للأفراد العاملين بهدف تنفيذ وأداء أعمال ونشاطات لا يمكن لفرد واحد القيام بأعبائها " [3]

تعرف المؤسسة على أنها شخص إداري انشأ بقانون خاص لممارسة نشاط مالي أو صناعي أو تجاري أو زراعي ، وله استقلال مالي بحيث تعتبر حقوقه وأمواله مستقلة عن حقوق وأموال الدولة .[4]

تعرف المؤسسة كمنظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما ، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية ، مالية ، و المادية و الإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمكاني .[5]

ومن خلال مجمل هذه التعاريف الخاصة بالمؤسسة ومن واقع المؤسسات الشبانية نستطيع أن نخلص إلى تعريف إجرائي للمؤسسة وهو " باعتبارها على أنها تجمع أنساني مهيكل

---

[1] خليل احمد خضر خليل ، **اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي و العوامل المؤثرة عليها في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظة شمال الضفة الغربية** ، الماجستير ، الإدارة التربوية ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس ، فلسطين ، 2003 ص 14

[2] غول فرحات ، **الوجيز في اقتصاد المؤسسة** ، دار الخلدونية للنشر و التوزيع ، الجزائر ، 2008 ، ص09

[3] نبيل جواد ، **إدارة وتنمية المؤسسات** الصغيرة و المتوسطة ، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ، بيروت لبنان ، 2007 ، ص19

[4] زيد منير عبوي ، **إدارة المؤسسات العامة** وأسس تطبيق الوظائف الإدارية عليها ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009 ، ص19

[5] عبد الرزاق بن حبيب ، **اقتصاد وتسيير المؤسسة** ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، ط2 ، 2006 ، ص28

وفق تنظيم تترابط فيه عناصر فرعية من اجل تحقيق أهدافها وتحقيق رضي المنتمين إليها من أفراد" .

1-6- الدراسات السابقة :

هناك بعض الدراسات التي قامت بدراسة موضوع التغيير التنظيمي من جوانب مختلفة والتي نذكر منها :

الدراسة الأولى :

دراسة مبارك بنيه ضامني العنزي : **التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين** دراسة مسحية على العاملين في إدارة مرور الرياض، بجامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، للحصول على شهادة الماجستير في العلوم الإدارية لسنة 2004

وانطلقت دراسته من إشكالية ما علاقة التغيير التنظيمي بأداء العاملين في إدارة مرور الرياض ؟

أما التساؤلات التي انطوت تحت هذا الإشكال:

التساؤل الأول : -ما الأسباب التي أدت إلى التغيير التنظيمي من برنامج الدوريات الأمنية إلى الإدارة العامة للمرور ؟.

أما التساؤل الثاني : ما وقف العاملين نحو التغيير التنظيمي من برنامج الدوريات الأمنية إلى الإدارة العامة للمرور ؟.

أما التساؤل الثالث: ما علاقة التغيير التنظيمي بأداء العاملين في إدارة مرور الرياض ؟

أما التساؤل الرابع: هل هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية في موقف العاملين بإدارة مرور الرياض نحو التغيير التنظيمي في برنامج الدوريات الأمنية إلى الإدارة العامة للمرور باختلاف (العمر – سنوات الخبرة – الرتبة – المستوى الدراسي – عدد الدورات التدريبية) .

وتم تقسيم هذه الدراسة إلى خمسة فصول و التي جاءت كالتالي : الفصل الأول مدخل عام للدراسة أما الفصل الثاني الإطار النظري و الدراسات السابقة ، أما فيما يخص الفصل الثالث الإطار المنهجي للدراسة و الفصل الرابع عرض وتحليل نتائج الدراسة و الفصل الخامس ملخص الدراسة و توصياتها ومقترحاتها .

هذه الدراسة تمت في المجالات التالية :

فيما يخص المجال البشري اقتصرت الدراسة على العاملين في إدارة مرور الرياض ، أما الحدود المكانية فاقتصرت على إدارة مرور الرياض ، أما الحدود الزمنية فقد تم تطبيق

الدراسة ميدانيا خلال العام الدراسي 2004/2003 . واستخدم فيها المنهج الوصفي المسحي و أداة الإستبانة .

أما النتائج المتوصل لها من خلال هذه الدراسة فهي كالتالي :

– من الأسباب التي أدت إلى التغيير من برنامج الدوريات الأمنية إلى الإدارة العامة للمرور ، تحقيق مبدأ التخصص في العمل المروري في ظل التنظيم المطبق حاليا ، وضعف عمليات الضبط المروري في ظل استخدام برنامج الدوريات الأمنية .

– أشارة نتائج الدراسة إلى وجود مواقف ايجابية لجميع الفقرات التي تقيس موقف العاملين في إدارة مرور الرياض نحو التغيير التنظيمي .

– أشارة النتائج إلى أن التغيير التنظيمي في برنامج الدوريات الأمنية إلى الإدارة العامة للمرورية قد أدى إلى تحسين في أداء العاملين .

– أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات عينة الدراسة حسب متغير العمر من الموقف نحو التغيير التنظيمي لصالح ذوي الأعمار العالية ، و وجود فروق بين المستوى الدراسي لصالح المؤهلات العليا ، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين سنوات الخبرة و الرتبة وعدد الدوريات التدريبية وموقف العاملين بإدارة مرور الرياض نحو التغيير التنظيمي .

ولقد تم الاستفادة من هذه الدراسة من خلال دعمها لنا في الجانب النظري من الدراسة وذلك بتسهيل عملية اقتناء نوعية المراجع المستخدمة

الدراسة الثانية :

دراسة بوشمال احمد لنيل : **سوسيولوجيا التغيير التنظيمي وفعالية المنظمات مدخل التحليل الاستراتيجي** دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الاغواط .بجامعة قاصدي مرباح –ورقلة – لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع لسنة 2011

وكانت إشكالية الدراسة على النحو التالي: باعتبار التغيير التنظيمي نسق فعل ملموس ما مدى مساهمته في تحسين فعالية المنظمة ؟ وكيف يؤثر على الفاعلين بالمنظمة قياسا إلى العقلانية النسبية إذا ما حدث تعارض بين الأهداف ؟

أما التساؤلات التي تنطوي تحت هذا الإشكال وهي:

التساؤل الأول : ما علاقة التغيير التنظيمي بال رضا الوظيفي للعمال ؟

أما التساؤل الثاني: فهو كيف يؤثر هذا النسق الفعلي على الأداء الوظيفي ؟

أما التساؤل الثالث: فهو هل دوران العمل– الحراك المهني – سببه التغيير التنظيمي ؟

وتم تقسيم هذه الدراسة إلى ثمانية فصول و التي جاءت كالتالي : الفصل الأول مدخل منهجي أما الفصل الثاني سوسيولوجيا التغيير التنظيمي ، أما فيما يخص الفصل الثالث التحليل الاستراتيجي ونظريات التغيير التنظيمي و الفصل الرابع فعالية المنظمات و الفصل الخامس الإجراءات الميدانية و المنهجية أما الفصل السادس التغيير التنظيمي و الرضي عن العمل أما الفصل السابع فجاء فيه التغيير التنظيمي و الأداء إما الفصل الثامن التغيير التنظيمي وترك العمل –دوران العمل – .

وفيما يخص هذه الدراسة فهي تمت في المجالات التالية :

فيما يخص الحدود المكانية فاقتصرت على مؤسسة مطاحن الاغواط التابعة للرياض – تيارت ، أما الحدود الزمنية بعد الانتهاء من جمع المعطيات و المقاربات السوسيولوجية فقد تم تطبيق الدراسة ميدانيا مع بداية افريل 2009 وتم ذلك على مرحلتين المرحلة الأولى من نوفمبر 2009 إلى ماي 2010 أما المرحلة الثانية جوان 2010 إلى سبتمبر 2010 أما المجال البشري أجريت الدراسات على كل عمال مؤسسة مطاحن الأغواط ما عدا الممتهنين والعمال في إطار عقود ما قبل التشغيل والإدماج. واستخدم فيها المنهج الوصفي التحليلي و استعمل كل من أداة الملاحظة و المقابلة و الاستمارة .

أما النتائج المتوصل لها من خلال هذه الدراسة فهي كالتالي :

النتائج النهائية للدراسة و التي تفرض على الباحث مناقشتها على مستوى الفرضية العامة، ثم التنبؤ بصيرورة التنظيم – المؤسسة ميدان الدراسة – و أخيرا على مستوى المقاربة النظرية المتبعة في التفسير و التحليل السوسيولوجي التنظيمي. فبالنسبة للفرضية العامة للبحث يمكن أن نقبل صحتها نسبيا و الحكم على مؤسسة مطاحن الأغواط بضعف فعاليتها ، خاصة من جهة العلاقات بينها و بين عمالها أي على مستوى التفاعل بين الفاعل و النسق ، وهذا ما بينته نتائج الفرضيات الجزئية ن وما دعمته الملاحظة البسيطة التي اتبعها الباحث في رصد بعضا الحقائق ، و التي جميعها يؤكد بنهاية دوره حياة هذه المؤسسة و اندثارها و حلها نهائيا لغياب عملية التوظيف من جهة وارتفاع معدلات دوران العمالة بأنواعه ، كذلك السلوك العمالي السلبي مما تشهده المؤسسة من اختلاسات و التي تؤثر على الوضعية المالية لها و ضعف السيولة و تصير إلى مالا يحمد عقباه ، كارتفاع معدل البطالة الذي يعظمه التسريح العمالي الناجم عن إفلاس الشركة.

أما فيما يخص المقاربة النظرية نجد أنها لا تتلاءم مع التحليل التنظيمي لهذا النوع من المؤسسات بسبب الثقافة التنظيمية الضعيفة السلبية التي يتمتع بها الأفراد، الأمر الذي أثر على موضوع البحث من حيث الإهمال و عدم مراعاة أهميته ، و كل ما في الأمر هو أن التنظيم يسوده

مبدأ* نسق الإنسان-آلة* من جميع الجوانب ، حتى العمال لا يبدون اهتماما بمجريات سير التنظيم .فالتحليل الاستراتيجي لا يجد في الفاعلين تطبيقا له ، و كل ما يحدث داخل المؤسسة من أفعال هو بشكل عفوي لا موجه ، أو أنه يرتكز على نماذج التقليد و المحاكاة سواء
بالنسبة للمؤسسة أو العمال.

ولقد تم الاستفادة من هذه الدراسة من خلال دعمها لنا في الجانب النظري من الدراسة وذلك بتسهيل عملية اقتناء نوعية المراجع المستخدمة وطريقة استعماله للاستمارة وربط الجانب النظري بالجانب التطبيق .

الفصل الثاني التغيير التنظيمي

تمهيد

2-1- أهداف التغيير التنظيمي

2-2- أسباب التغيير التنظيمي

2-2-1- أسباب التغيير الداخلية

2-2-2- أسباب التغيير الخارجية

2-3- خصائص التغيير التنظيمي

2-4- مجالات التغيير التنظيمي ومداخله

2-4-1- المدخل الوظيفي

2-4-1-1- تغيير فلسفة ورسالة المنظمة

2-4-1-2- تغيير الأهداف والإستراتيجيات

2-4-2- المدخل الإنساني

2-4-2-1-التغيير المادي للأفراد

2-4-2-2- التغيير النوعي للأفراد

2-4-3- المدخل الهيكلي

2-4-4- المدخل التكنولوجي

2-5- أنواع التغيير التنظيمي

2-5-1- التغيير حسب درجة الشمولية

2-5-2- التغيير حسب معيار التخطيط

2-5-3-التغيير كأساس للتصنيف

2-5-4- التغيير حسب درجة سرعته

2-5-5- تغيير مفروض أو بالمشاركة

2-5-6- **التغيير حسب درجة العمق**

2-5-7- تغير آخر

2-6- مراحل التغيير التنظيمي

2-6-1-حسب ليفن

2-6-1-1- مرحلة إذابة الجليد

2-6-1-2- مرحلة التغيير

2-6-1-3- مرحلة إعادة التجميد (التثبيت)

2-6-2- نموذج ايفانسوفيتش في إدارة التغيير

2-6-3- نموذج جون كوتر

2-7- إستراتيجية التغيير

2-8- مقاومة التغيير التنظيمي وطبيعتها

2-9- أسباب مقاومة التغيير التنظيمي

2-10- عوامل نجاح برامج التغيير التنظيمي

تمهيد

ان التغير التنظيمي من المفاهيم الشاءعة في العصر الحالي و التي تقدم الكثير للفرد في مجالات الحياة المختلف ومن اجل الاطلاع على هذا المفهوم سنتناوله في هذا الفصل من خلال التطرق الى اهداف التغيير واسبابه ومجالاته وخصائصه بالاضفة الى المقاومة التي يتعرض لها وكيفة تخطي هذه الصعاب .

2-1- أهداف التغيير التنظيمي:

إن الهدف الأساسي للتغيير التنظيمي بصفة عامة هو تحقيق مجموعة من الأهداف، لتكون بمثابة المخطط المدروس،لأجل نجاح المنظمة وتحسين أدائها ، ومن أهم الأهداف من التغيير التنظيمي ما يلي :

- إشاعة جو من الثقة بين العاملين عبر المستويات في المنظمة .
- مساعدة المشرفين على تبني أساليب إدارية ديمقراطية في الإشراف مثل الإدارة بالأهداف .[1]
- دفع الواقع وإثراءه بالجديد علميا وفكريا وتكنولوجيا وإجرائيا من خلال قنوات الاتصال الرسمية و غير الرسمية من إعلام وصحافة وإذاعة وتلفزيون [2]
- تحديد مسؤولية اتخاذ القرار وحل المشكلات بحيث تكون اقرب ما يمكن لمصادر المعلومات و للجهات المباشرة المختصة بقدر الإمكان.
- زيادة درجة الانتماء للمنظمة ولأهدافها .[3]
- زيادة مقدرة المؤسسة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل إنجاز الأهداف العامة للمؤسسة.
- مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم لإحداث التغيير والتطوير المطلوب.
- الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المؤسسة.
- مساعدة المؤسسة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المؤسسة المختلفة ونتائجها.

---

[1] خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون ، **السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة** ،مرجع سابق ، ص341

[2] فاروق عبده فليه و السيد محمد عبد المجيد ، **السلوك التنظيمي** في ادارة المؤسسات التربوية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، الاردن ،ط2، 2009 ، ص365

[3] صلاح الدين عبد الباقي ، **مبادئ السلوك التنظيمي** ، مرجع سابق ، ص256

- العمل على إيجاد نظام حيوي في المؤسسة أو نقل المؤسسة من النظام الميكانيكي القائم على تركيز السلطة وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات،إلى نظام حيوي قائم على اللامركزية في السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات وانسياب الاتصالات وتبادلها في جميع الاتجاهات.
- تغيير سلوكيات الأفراد العاملين بالمؤسسة لتنسجم مع التغييرات التي حدثت في الظروف المحيطة بها، مثل الانتقال من العمل الفردي إلى تشجيع العمل الجماعي في شكل فرق عمل جماعية.
- تقوية العلاقات والترابط والتعاون بين أفراد المؤسسة.
- إدخال التقنية الحديثة في النظام التكنولوجي للمؤسسة بطريقة سليمة يقبلها الأفراد وإجراء التعديلات اللازمة في نظم المؤسسة الداخلية والمطلوبة لإنجاح التغيير التكنولوجي.
- تطوير إجراءات العمل في المؤسسة بشكل يساعد على تبسيطها وأدائها في أقل وقت ممكن.
- زيادة قدرة الأفراد على المواجهة الصريحة وإظهار المعلومات بدلا من إخفائها،وزيادة صراحة الأفراد عند اتصالهم ببعض.
- زيادة دافع الأفراد للعمل وذلك باستخدام نظام حوافز فعال.
- تغيير الأنماط القيادية في المؤسسة من أنماط بيروقراطية إلى أنماط مهتمة بالعاملين وبمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.[1]

من خلال التغيير التنظيمي تهدف المؤسسة إلى الانتقال من الوضع الحالي إلى وضع مستقـــبـــلي ، يكون مفيدا وناجحا ويساعد المؤسسة على النمو و الازدهار من اجل تحقيق أهدافها وتحسين صورتها وتنمية العلاقات بين الأفراد في المنظمة و بينها وبين البيئة التي تنتمي إليها .

2-2- أسباب التغيير التنظيمي:

في الحقيقة أن في غالب الأحيان يأتي التغيير التنظيمي انطلاقا من أسباب ،قد تكون من داخل المؤسسة وقد تكون من خارجها، وعليه يمكن ان تقسم أسباب التغيير التنظيمي إلى: أسباب التغيير التنظيمي الداخلية،

[1] محمد الصيرفي، **إدارة التغيير** ، شركة الجلال للطباعة ، الإسكندرية، مصر،2006،ص19-20.

أسباب التغيير التنظيمي الخارجية .

2-2-1- أسباب التغيير الداخلية : توجد عوامل كثيرة من داخل المؤسسة يمكن أن تكون سببا في التغيير التنظيمي،ولعل أبرزها :

- التغيير في أهداف المؤسسة، و رسالتها وأغراضها.
- إدخال أجهزة ومعدات جديدة (الأتمتة الإدارية).
- ندرة القوى العاملة.
- إدخال نظم معالجة معلومات متطورة.
- الدمج مع مؤسسات أخرى.
- تدني معنويات العاملين.
- ارتفاع نسبة الدوران الوظيفي.
- حدوث أزمة داخلية طارئة.
- تدني الأرباح.[1]

من الممكن أن تتضمن القوى الداخلية عوامل تنظيمية أو إجرائية أو سلوكية.

العوامل التنظيمية :في هذه الحالة تتعلق بمشكلة نقل المعلومات من قمة المنظمة المدير إلى المستويات الدنيا رؤساء الورشات، وباقي العمال

العوامل السلوكية :تتمثل مجملها في عجز تلك الناقلة للمعلومات عبر كل مستوياتها في تحقيق الاتصال الفعال

العوامل الإجرائية :إن الفشل في اتخاذ القرارات، أو تأخر وصول المعلومات بسبب كل من تأثيرات العوامل التنظيمية والسلوكية، وعدم فعالية الأسلوب القيادي[2]

2-2-2- أسباب التغيير الخارجية: يرى العديد من الكتاب والباحثين بأن القوى الخارجية تلعب دورا أكبر بكثير من القوى الداخلية فيما يتعلق بالتغيير التنظيمي،فهي الدافع الرئيسي للتغيير،حيث يرى الكاتب لوتانز بأن أهم القوى الخارجية التي تدعو للتغيير هي:

- التنافس الحاد بين المؤسسات.
- الأوضاع الاقتصادية،وتعتبر القوة الرئيسية بصورة دائمة للتغيير.

---

[1] خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون ، **السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة** ،مرجع سابق ،ص 342

[2] بوشمال احمد ، **سوسيولوجيا التغيير التنظيمي وفعالية المنظمات مدخل التحليل الاستراتيجي** ، الماجستير ، علم الاجتماع تنظيم وعمل ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، الجزائر ، 2010-2011 ، ص 37-38

- ظاهرة العولمة/ الكوكبة.[1]

بينما يصنف (Ivancevich) وزملاءه القوى الخارجية إلى ثلاثة فئات رئيسية هي:

- التغييرات في الأسواق (المنافسة الشديدة).
- التغييرات التقنية (الثورة المعرفية).
- التغييرات البيئية، فالحركات الاجتماعية والاتصالات الجماهيرية المتطورة والأسواق العالمية،أوجدت فرصا كبيرة وفي نفس الوقت خطرا وتهديدا كبيرين للمديرين.[2]

2-3- خصائص التغيير التنظيمي :

يبرز التغير التنظيمي من خلال أهم خصائصه و التي نوجزها فيما يلي :

التغير عملية مستمرة : فهو يعد من السمات الأساسية لعالمنا المعاصر فهو يواجه الأفراد و المنظمات دون استثناء ، لذا يجب على الإداريين أن يتوقعوا التغيير وان يجعل تنظيمهم أكثر مرونة بحيث يستوعب ما يحدث من تغيرات في البيئة المحيطة وإحداث التغييرات في المنظمات على نطاق كبير لا يمكن اعتباره حدثا واحدا بل هو عملية مستمرة لان التغيير من حولنا مستمر ، وهو بهذا يرتبط بعنصر الزمن ، ومن ثم تظهر أهمية الوقت في عملية التغيير .[3]

التغيير عمل مخطط : لكي يحقق التغيير التنظيمي هدفه لابد أن يكون عملا منظما يقوم على أساس التخطيط المسبق الذي يسعى لمواجهة حاجات معينة ولتحقيق أهداف محددة ، ومن جهة أخرى يعتبر التغيير عملية استثمارية تحتاج إلى إنفاق أو التوسع في الخدمات الحالية وتحسين نوعيتها مما يتطلب زيادة الإنفاق وتدبير الأموال

التغيير مسؤولية إدارية : يعتبر التغيير التنظيمي من المهام الرئيسية للمستويات الإدارية المختلفة على أن الالتزام الأكبر يقع على عاتق الإدارة العليا ومع ذلك فان التغيير مسؤولية جماعية داخل المنظمة فان التغيير في المنظمات الكبيرة أو التغيير على نطاق واسع يستوجبان إسناد المسؤولية إلى شخص مسئول ، وجهاز متخصص داخل المنظمة ليقوم بدور عنصر التغيير .

التغيير عملية شاملة : إن اعتبار التغيير عملية شاملة يجعله متماشيا مع مفهوم النظم الذي يقضي بالنظرة الكلية و الشمولية للشئ أو النظام محل الاعتبار ويتعامل التغيير مع المنظمة باعتبارها نظاما كاملا . و التغيير التنظيمي هو عبارة عن إستراتيجية تسير المنظمة بأكملها لإحداث

---

[1] حسين حريم ، **إدارة المنظمات منظور كلي** ،دار حامد للنشر و التوزيع ،عمان الاردن ، 2003 ،ص282-283

[2] مصطفى محمود أبو بكر ، **التنظيم الإداري** في المنظمات المعاصرة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ،مصر ، 2005 ،ص378

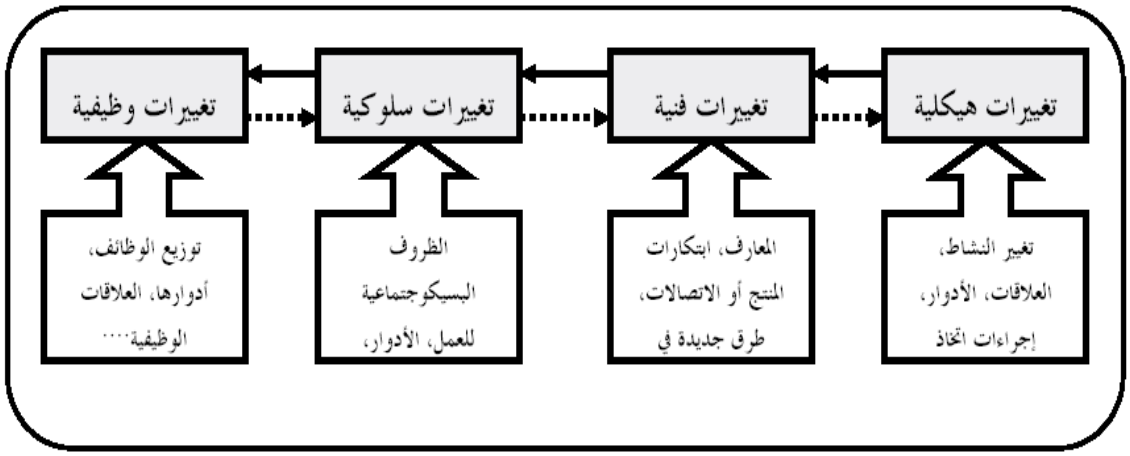
[3] مبارك بنيه ضامن العنزي ، **التغيير التنظيمي وعلاقته باداء العاملين** ، مرجع سابق ص15

تغييرات في أساليب العمل و العلاقات التنظيمية وسلوك الأفراد ، والاستفادة من التقنية الحديثة و استيعابها عملية

التغيير تهدف إلى تحسين فعالية التنظيم : إن عملية التغيير التنظيمي هي عملية هادفة يجب أن تؤدي في نهاية المطاف إلى تحسين مستوى الفعالية التنظيمية أي قدرة النظام على تحقيق أهدافه بكفاءة وبأقل جهد وتكلفة وفي اقصر وقت .[1]

2-4- مجالات التغيير التنظيمي:

إن مجالات التغيير حظيت بكثير من الدراسات والأبحاث من قبل المهتمين بمجال التغيير التنظيمي وذلك لأهميتها، ويتطرق التغيير لعدة محالات مختلفة في الم نظمة، كما أنه قد يشمل أكثر من مجال واحد في الوقت نفسه، وسوف نستعرض مجالات التغيير في المداخل التالية:



الشكل رقم (01): مداخل التغيير التنظيمي

المصدر:علي شريف ومحمد سلطان ، **مدخل معاصر في مبادئ الإدارة** ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 1998، ص330

2-4-1- المدخل الوظيفي:

ويهتم بفلسفة ورسالة وأهداف وإستراتيجية المنظمة، ويقصد بالفلسفة ما تتمتع به المنظمة من قيم عامة لها خصوصيتها وتميزها عن غيرها من المنشآت الأخرى، وتمثل ثوابتها وحركة العاملين فيها.

2-4-1-1- تغيير فلسفة ورسالة المنظمة:

[1] مبارك بنيه ضامن العنزي ، **التغيير التنظيمي وعلاقته باداء العاملين** ، مرجع سابق ، ص16

إن تغيير فلسفة الم نظمة يكون ضروريا إما كنتيجة لتغيير الرسالة والأهداف والإستراتيجيات، أو بشكل مستقل، وهو إعادة تطويع الموارد وترشيد استخدامها بما يسهم في تحسين بلوغ أهداف جديدة وتخفيض التكلفة أو تحسين الجودة أو زيادة الإنتاجية، وتتناول الرسالة الغرض الرئيسي للمؤسسة ومجال أو مجالات نشاطها وأنواع منتجاتها والسوق التي تخدمها، حيث أن تغيير هذه الرسالة يجب أن يكون لمواكبة التغييرات التي تهيئ فرصا يمكن استغلالها بإضافة نشاط جديد، أو قد تفرض قيودا يتعين معها إلغاء أو تحجيم نشاط أو أكثر، أما الأهداف فهي الوسيلة التي تمكن الم نظمة من الوصول إلى غاياتها العليا، ومن الطبيعي أن تغيير الرسالة يترتب عليه تغييرات تابعة في الأهداف المتفرعة عن الرسالة والمترجمة لها ، ومن ثم في الإستراتيجيات باعتبارها مناهج تتبع لتحقيق الأهداف[1]

2-4-1-2- تغيير الأهداف والإستراتيجيات:

تقوم بعض الم نظمات بإجراء تعديلات في أهدافها وفي الإستراتجيات المطبقة لتحقيق تلك الأهداف استجابة لتغيرات البيئة المحيطة، وقد يحدث هذا التغير في جانب من الجوانب الإستراتجية فقد تقوم الم نظمة بتغير أهدافها الإستراتجية أو تغير أهدافها العامة للمنافسة (مثل: التمايز، أو التركيز، أو القيادة في التكاليف)، أو حتى تغيير إستراتجياتها من توسع إلى انكماش، وإذا كانت الم نظمة مكونة من توليفة من وحدات الأعمال، فإنه يمكن أن تغير من توليفة هذه الوحدات، وذلك من خلال ضم أو بيع بعض الوحدات، ومثال ذلك أن تقرر الم نظمة الدخول مع مؤسسة أخرى في نوع من الاستثمار المشترك أو تتجه إلى الأسواق الدولية[2]

2-4-2- المدخل الإنساني:

ركز الكثير من الكتاب والباحثين عند إحداث التغيير من خلال الأفراد القائمين بالعمل على ناحيتين أساسيتين هما:

2-4-2-1-التغيير المادي للأفراد : من خلال الاستغناء عن بعض العاملين أو إحلال غيرهم محلهم

2-4-2-2- التغيير النوعي للأفراد: وذلك بالتركيز على رفع المهارات وتنمية القدرات أو تعديل أنماط السلوك من خلال نظم التدريب أو تطبيق قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية.

---

[1] أحمد سيد مصطفى ، **إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة** ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص.472-480

[2] مصطفى محمود أبو بكر ، **التنظيم الإداري** في المنظمات المعاصرة ، مرجع سابق ،ص379

ومن الباحثين من ركز على النواحي الإنسانية عند إحداث التغيير التنظيمي في المنظمة، وذلك من خلال إدخال التغيير في مجالين أساسيين هما:

المهارات والأداء: ويستخدم لذلك ثلاث مداخل:

- **الإحلال:** أي الاستغناء عن العاملين الحاليين واستبدالهم بأفراد أكثر كفاءة وإنتاجية، إلا أن هذا الإحلال يصعب تطبيقه.
- **التحديث التدريجي للعاملين:** بمعنى وضع شروط ومعايير جديدة لاختيار العاملين الجدد.
- **تدريب العاملين:** أي تدريب العاملين الموجودين على رأس العمل بهدف تحسين أدائهم للعمل من خلال إكسابهم مهارات جديدة.

الاتجاهات والإدراك والسلوكيات والتوقعات: وذلك بأن يتم التغيير من خلال الاتجاهات والإدراك والتوقعات، كما يمكن تغيير ثقافة المنظمة وسلوك الأفراد وسلوك المجموعات.[1]

2-4-3- المدخل الهيكلي:

وهو ذلك المدخل الذي يعمل على إحداث التغيير من خلال إجراء تعديل وتغيير في الهيكل التنظيمي للمنظمة، ويتكون الهيكل التنظيمي من (تصميم العمل والتخصص، التكوين التنظيمي، التفويض، نطاق الإدارة، التنفيذيون والاستشاريون)، ومن ثم فإن أي تغيير في أحد أو بعض هذه المكونات يدخل في مجال التغيير الهيكلي مع ملاحظة أنه من الصعوبة تحديد العناصر أو المتغيرات التي تقع ضمن المجال الهيكلي، إلا أن الم نظمات قد تلجأ إلى إحداث تغيير شامل في بنائها التنظيمي .

كتصميم الوظائف وتقسيمات المنظمة وعلاقة الرؤساء بالمرؤوسين وتوزيع السلطات كما يمكن أن تتغير معايير الانتقاء وتقييم الأداء .[2]

2-4-4- المدخل التكنولوجي:

وهو المدخل الذي يتم التركيز فيه لإحداث التغيير على إعادة تركيب وتدفق العمل وعلى أنماط العمل وأساليبه وطرقه، أو على الوسائل المستخدمة في أداء العمل، أو إدخال معدات وأدوات وأساليب جديدة في العمل، كما أن العوامل التنافسية فرضت على وكلاء التغيير ابتداع

---

[1] علي شريف، **الإدارة المعاصرة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص130

[2] مهدي محسن العامري و طاهر محسن منصور الغالبي ، **الإدارة و الأعمال** ، مرجع سابق ، ص 428

معدات ووسائل وأساليب عمل جديدة تمكنهم من إحراز السبق على غيرهم من الم نظمات المنافسة. [1]

ولا شك أن للتكنولوجيا دور مهم ومؤثر في فعالية الم نظمة، وهناك اتجاهان يمكن التعرف عليهما بصفة عامة من الدراسات والكتابات المهتمة بالتكنولوجيا والمنظمات وهما:

الاتجاه الأول: وهو ذلك الذي يهتم بأثر التكنولوجيا في سلوك واتجاهات العاملين.

الاتجاه الثاني: يهتم ويركز بصفة أساسية على دراسة أثر التكنولوجيا على الهيكلالتنظيمي.

ويأخذ التغيير التكنولوجي عدة أشكال أهمها: استخدام تقنيات حديثة بغرض زيادة الإنتاجية وخفض تكلفة الصيانة وتحسين جودة الإنتاج، كما أن مجال التكنولوجيا لم يعد مقصورا على نشاط الإنتاج بل يشمل النشاط الإداري حيث تم استبدال الآلات الكاتبة بأجهزة الكومبيوتر الشخصية.[2]

2-5- أنواع التغيير التنظيمي:

لفهم طبيعة التغيير التنظيمي علينا أولا تحديد أنواعه، هاته الأنواع التي تتعدد حسب تعدد المعايير المستخدمة في التصنيف والذي يمكن حصره فيما يلي:

2-5-1- التغيير حسب درجة الشمولية:

هناك تغيير شامل يشتمل على كافة أو معظم الجوانب والمجالات في المنظمة

وأما الجزئي فيقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد كتغيير الآلات والأجهزة، إلا أنه قد ينجر عنه نوع من عدم التوازن في المنظمة بحيث تكون بعض الجوانب متطورة والأخرى مختلفة وهذا ما يؤثر سلبا على فاعلية التنظيم، لذا يجب التأكيد على مراعاة التوازن[3].

2-5-2- التغيير حسب معيار التخطيط :

إذا اعتمدنا على هذا المعيار نميز نوعين من التغيير:

الأول مخطط يحصل بصورة مخططة طبقا لمتطلبات تحقيق الأهداف العامة أو الخاصة في المنظمة ذاتها، وبفعل إرادي من الإنسان وبدرجات متفاوتة من تدخله .

أما التغيير غير المخطط فهو يتم تلقائيا أو يسمى تغيرا تنظيميا لا دخل للمنظمة أو البيئة الداخلية في حدوثه، إذ يتأتى جرّاء حدوث أو بروز عوامل طبيعية بيولوجية مثلا ازدياد عمر العمال[1]...

---

[1] مصطفى محمود أبو بكر ، **التنظيم الإداري** في المنظمات المعاصرة ، مرجع سابق ،ص380

[2] علي شريف، **الإدارة المعاصرة**، مرجع سابق ص 130

[3] بوشمال احمد ، **سوسيولوجيا التغيير التنظيمي وفعالية المنظمات مدخل التحليل الاستراتيجي** ، مرجع سابق ، ص42-43

2-5-3-التغيير كأساس للتصنيف:

إذا أخذنا موضوع التغييرات أساسا لأمكن التمييز بين التغيير المادي مثل التغيير الهيكلي والتكنولوجي، أي أن التغيير في الهيكل التنظيمي يشمل الاختصاصات والمسؤوليات وكذا يتبعه تغيير في الأعمال والأنشطة التي يزاولها التنظيم بمعنى أنه يبرز تقسيم جديد للعمل في المنظمة، ثم إن التغيير في وسائل التكنولوجيا يؤدي إلى تحول النسق العمال خاصة المهارات المكتسبة حديثا عن طريق الرسكلة بما تتطلبه الآلة الجديدة من صقل لمهارات العمال.

أما التغيير المعنوي فهو نفسي اجتماعي يهدف إلى إحداث التغيير في أنماط السلوك بالنسبة للوظائف عن طريق برنامج للتنمية البشرية أو التدريب، إلا أن أنماط سلوك العاملين وأساليب العمل فيها تقليدية، وهذا النوع من التغيير يتميز بعدم الفاعلية بوصفه سطحيا[2].

2-5-4- التغيير حسب درجة سرعته:

إذا أخذنا السرعة كمعيار لتصنيف التغيير لاستطعنا أن نميز بين التغيير السريع والتعبير البطيء التدريجي فالأول يتميز بالسرعة نظرا لطبيعة الظرف المؤدى للعملية إذ يحدث نتيجة للتطور والتغير المستمر في رغبات وحاجات المستهلكين مثل الذوق، والثاني تغيير تدريجي، إذ تعمل المؤسسة على التغيير رويدا رويدا لترسيخ ما نميز به المنظمة وبشكل بطيء[3].

2-5-5- تغيير مفروض أو بالمشاركة :

فالمفروض من قبل الإدارة وجبرا على العاملين من طرف السلطة وعادة ما يقابل بالرفض، أما التغيير بالمشاركة فيكون نصيب تدخل العمال مجددا يصاحبه الرضا به والمشاركة في التخطيط له[4]

2-5-6- التغيير حسب درجة العمق :

حسب هذا المعيار التصنيفي هناك التغيير التنظيمي السطحي، وآخر جذري راديكالي فلو كان سطحيا لكان إحداث هذا النوع تدريجا على امتداد فترة معينة وبطريقة شبه منتظمة، إذ يهتم المغيّر

---

[1] مهدي محسن العامري و طاهر محسن منصور الغالبي ، **الإدارة و الأعمال** ، مرجع سابق ، ص 423

[2] بوشمال احمد ، **سوسيولوجيا التغيير التنظيمي وفعالية المنظمات مدخل التحليل الاستراتيجي** ، مرجع سابق ، ص 43

[3] محمد حسن محمد حمدات ، **السلوك التنظيمي و التحديات المستقبلية** في المؤسسات التربوية ،دار الحامد ، 2008 ، ص 228

[4] بوشمال احمد ، **سوسيولوجيا التغيير التنظيمي وفعالية المنظمات مدخل التحليل الاستراتيجي** ، مرجع سابق ، ص 44

في هذه الحالة بالجانب الإنساني خاصة مستمدا فعاليته عن طريق الاستمرارية والتطبيق الشامل في كامل النسق التنظيمي، ثم إن التغيير الجذري يتميز بفجائيته واستغراقه لمدة طويلة ويترك آثارا على كامل المنظمة، إذ نجده يطبق في المجال التجاري أو عند القيام بتغييرات هيكلية.

2-5-7- تغير آخر : بالإضافة إلى أنه هناك آلية أخرى تعتمد لتقسيم وتحديد أنواع التغيير التنظيمي، وتسمح بتنميطه وتجزئته إلى أربعة أنواع، كما يلي :

تغير على مستوى المنظمة :يتميز هذا النوع من التغيير بشموليته إذ يشمل كافة العناصر أو المستويات الإدارية من خلال استخدام المسوحات لواقع التنظيم واجتماعات المكاشفة

التغير على مستوى التفاعل بين الفرد والتنظيم: هو ما نريد دراسة تأثيره على التنظيم من خلال التفاعلات بين الأفراد، إذ يشمل هذا النوع إعادة تصميم الوظائف والمهام بشكل يتناسب وقدرات ورغبات العاملين، وتغيير نمط الإشراف اتخاذ القرارات وتحليل الأدوار وإتباع منهج الإدارة بالأهداف والنتائج.

التغيير على نمط العمل الفردي :يعتمد هذا المستوى والنوع على إتباع المشاركة والتشاور والاستعانة بطرف ثالث لتقديم الخبرة وبناء الفريق واستغلال نمط التحليل للمشاركة بواسطة الفريق وتحسين العلاقات بين الدوائر والأقسام المختلفة.

التغيير في العلاقات الشخصية :يتم هذا النوع من التغيير من خلال التخطيط السليم للعمل على اعتبارها مهنة يشغلها الفرد مدى الحياة إضافة إلى ما سبق تفصيله عن أنواع التغيير توصلنا إلى هناك عدة تغييرات قد تكون:

في محتوى الوظيفة

تغيير في تركيب الجماعات الحالية وإنشاء جماعات حالية .

تغيير من خلال المس بمداخيل الأفراد

التغيير في المواقع الجغرافية للعمل

التغيير في ظروف العمل وفترات الدوام كما حصل في تغيير يوم العطلة الأسبوعية .

تغيير في المعتقدات والقيم السائدة واستبدالها بأخرى[1] .

[1] بوشمال احمد ، **سوسيولوجيا التغيير التنظيمي وفعالية المنظمات مدخل التحليل الاستراتيجي** ، مرجع سابق ، ص 44-45

2-6- مراحل التغيير التنظيمي:

إن الدور الذي يساهم به التغيير التنظيمي في تحسين الأداء، شجع الباحثين والدارسين والمنظمات على دراسة هذه الظاهرة وبذل الجهود للاستفادة منه، وقد قدمت محاولات كثيرة لتوضيح الكيفية التي يتم بها التغيير، إضافة إلى تقديم نماذج وأفكار جديدة في هذا المجال تسهل الاستفادة من التغيير، ومن هذه المحاولات ما قدمه **كيرت ليون** (Kurt Lewin) سنة 1951 في محاولته لتحديد مراحل التغيير التنظيمي، والتي قام العديد من العلماء والممارسين باستخدامها أو تطويرها لكي تناسب ظروفهم، فقد ساعد نموذج "ليون" في إحداث التغيير بنجاح في الكثير من المنظمات. [1]

2-6-1-حسب ليفن : يصف "**ليفن**" المنظمة من خلال هذا الشكل بأنها عبارة عن نظام في حالة ثبات من خلال قوى معادلة أو معارضة، والنتيجة الطبيعية لهذا النموذج كما يؤكد ليفن أن أية عملية تغيير في المنظمة يمكن اعتبارها تحركا مؤثرا في الوضع التوازني اتجاه وضع مرغوب أو محدد حديثا، ويقترح "ليفن" عملية ذات ثلاث مراحل، لتنفيذ التغيير وتبدأ بإذابة الجليد (Dégel) للنظام القائم (الحالي) وذلك قبل المرور إلى مرحلة التغيير (Changement)، ثم إلى مرحلة التجميد (Regel) للنظام الجديد.

المرحلة الأولى		المرحلة الثانية		المرحلة الثالثة
إذابة الجليد		**التغيير**		**إعادة التجميد**
- إيجاد الشعور بالحاجة إلى التغيير - تقليص مقاومة التغيير.		- تغيير الأفراد - تغيير الأعمال - تغيير البناء التنظيمي - تغيير التقنيات		- تعزيز النتائج - تقييم النتائج - إجراء تعديلات بناءة

الشكل رقم (02): نموذج "ليفن" لمراحل التغيير التنظيمي

المصدر: قيس المؤمن وآخرون: **التنمية الإدارية**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص161

[1] قيس المؤمن وآخرون، **التنمية الإدارية**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان،الاردن ، 1997، ص197-212

2-6-1-1- مرحلة إذابة الجليد :

وتتمثل هذه الخطوة في محاولة إثارة أذهان أفراد وجماعات العمل في المنظمة من عاملين وأقسام ومديرين بضرورة الحاجة للتغيير، والعمل على التخلص من الاتجاهات والقيم والممارسات والسلوكيات التي يمارسها الأفراد داخل التنظيم في الوقت الحالي، ثم العمل على تهيئة الأجواء الملائمة لخلق دوافع جديدة عند الأشخاص لعمل شيء ما، ثم العمل على تقوية الشعور لدى هؤلاء الأشخاص بضرورة استبدال الأنماط السلوكية والقيم والاتجاهات القديمة بأخرى جديدة، وتتضمن هذه العملية دفع الأفراد في المنظمة إلى إدراك أن السلوك أو الإستراتيجية الحالية التي يعملون بمقتضاها لم تعد ملائمة، أو أنها تؤدي إلى تدهور النتائج والأداء، وإشعار العاملين بالأمان اتجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلا؛ ويتم ذلك بإزالة أي مسببات مقاومة التغيير وإذا حدث هذا الإدراك لدى الأفراد فإن ذلك يؤهلهم للقبول بضرورة القيام بالتغيير ويسهل تلك العملية، ولتدعيم هذا الإدراك تستخدم بعض المعايير الخاصة بالأداء، والتي تظهر سوء في الأداء مثل انخفاض معدل الربح، أو تقلص حصة المنظمة في السوق.

إن تفكيك أو إذابة الموقف تسهل للأفراد القائمين على التغيير التنظيمي التبصر والوعي بوجود مشاكل في العمل تحتاج إلى تغيير أو حل، ولزيادة هذا التبصر والوعي يمكن مقارنة أداء أجزاء المنظمة بعضها ببعض، ودراسة تقارير الرقابة والمتابعة بشكل جاد، وأيضا إجراء البحوث الميدانية داخل العمل عن درجة الرضا، وتغيير قيم العمل، وإجراءات العمل والإنتاج.[1]

2-6-1-2- مرحلة التغيير:

في هذه المرحلة يجب التركيز على ضرورة تعلم الفرد أفكار وأساليب ومهارات عمل جديدة، بحيث يتوفر لدى الأفراد البدائل الجديدة لأداء الأعمال، من خلال ما تقدمه الإدارة لهم، وفي هذه المرحلة أيضا يتم إجراء تعديل وتغيير في الواجبات والمهام، وكذلك في التقنيات والهياكل التنظيمية الموجودة حاليا، الأمر الذي يتطلب من الإدارة ضرورة العمل على توفير المعلومات ومعارف جديدة وأساليب عمل جديدة للأفراد العاملين للمساهمة في تطوير مهاراتهم وسلوكهم، ومن ثم تحقيق المطلوب[2]،

2-6-1-3- مرحلة إعادة التجميد (التثبيت) :

---

[1] حسين حريم ، **إدارة المنظمات منظور كلي** ، مرجع سابق ، ص 284

[2] خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون ، **السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة** ،مرجع سابق ،ص 348

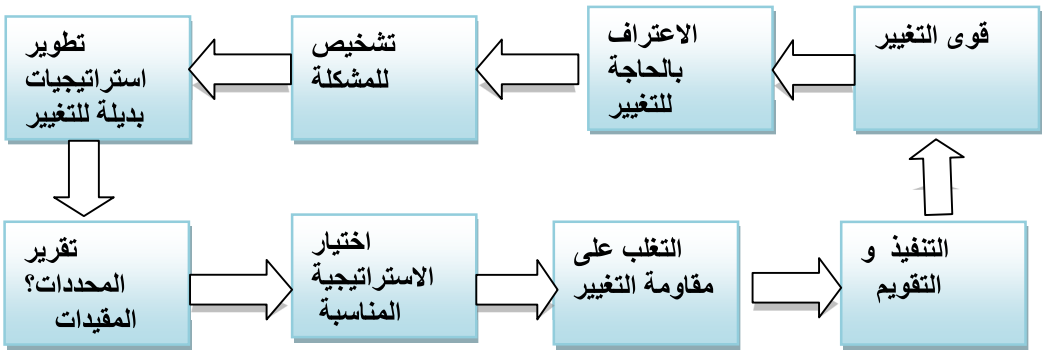
كما بدأت مراحل التغيير بضرورة إذابة الموقف ثم الانتقال إلى إدخال التغييرات المطلوبة؛ يكون من اللازم بعد التوصل إلى النتائج والسلوكيات المرغوبة، تجميد ما توصل إليه، أو يمكن القول أن هذه المرحلة تهتم بصيانة وحماية التغيير الذي تم التوصل إليه.

وفي هذه المرحلة يتم التأكد من أن ما تم إكسابه للعاملين من مهارات وأفكار واتجاهات جديدة في مرحلة التغيير يتم دمجه في الممارسات الفعلية، حيث تهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير واستقراره، عن طريق مساعدة الأفراد من العمل على دمج الاتجاهات والأفكار وأنماط السلوك التي تم تعلمها في أساليب وطرق عملهم المعتادة، وعلى الإدارة أن تعطي الفرصة الكاملة للأفراد لإظهار ممارساتهم السلوكية الجديدة، وضرورة العمل على تعزيز السلوكيات الإيجابية حتى يستمر الأفراد في مواصلة هذا السلوك برغبة ورضا. [1]

وبهذه المراحل تكون الإدارة قد اتبعت أسلوبا علميا لإدخال التغيير التنظيمي، يتلخص في تحديد الهدف من التغيير، وتحديد أنواع التغييرات المطلوبة، وجمع أكبر قدر من المعلومات ودراستها وتحليلها جيدا واستشارة الأطراف المعنية من رؤساء ومرؤوسين، والتعرف على اتجاهاتهم وردود الفعل عندهم التي تكون مؤيدة ومساندة أو مقاومة ومعارضة له.

2-6-2- نموذج ايفانسوفيتش في إدارة التغيير:

يرى ايفانسوفيتش أن عملية التغيير تخضع لمراحل منظمة تمثلها مجموعة من الخطوات المنطقية كما يبينه الشكل التالي:



شكل رقم (3) يمثل مراحل عملية التغيير

المصدر : حسين حريم ، **إدارة المنظمات منظور كلي** ،دار حامد للنشر و التوزيع

[1] خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون ، **السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة** ،مرجع سابق ،ص 348

،عمان ، الأردن ، 2003 ، ص286

1 -قوى التغيير : و التي تمثل قوى التغيير الداخلية و الخارجية

2 -الاعتراف بالحاجة للتغيير: تعطي الإحصاءات و التقارير الواردة على المنـــــظمة صورة تقريبية لوضعها ومن خلالها تتخذ إجراءات الإصلاح والتغيير و هذه التقارير تشمل معطيات حول الميزانيات المالية ومعدلات الأداء و انخفاض الأرباح وهبوط مؤشر المبيعات بالإضافة إلى انهيار معنويات الموظفين..

3 -تشخيص المشكلة : إن مهمة التشخيص هي تحديد الإشكالية القائمة قبل اتخاذ أي قرار فبناء على هذا التشخيص تتحدد الأهداف المطلوبة و من ثم إحداث تعديلات على توجهات التغيير و تقييم نتائجه.

4 -تطوير بدائل و استراتيجيات التغيير: هنا تقدم المنظمة تقريرا تنتقي فيه النقاط المرجح تبنيها من أجل تحقيق نتائج إيجابية.

5- تقرير المحددات الظروف المقيدة

6- اختيار الإستراتيجية المناسبة: لا بد للمنظمة أن تكون على استعداد لمقاومة التغيير و متهيأة لكل ردة فعل تؤثر على تسييرها وتوقيا لذلك عليها أن تقف على أسباب المقاومة وإيجاد الحلول لها و وضع استراتيجيات جديدة لامتصاصها

7- التغلب على مقاومة التغيير: و هي الطريقة التي ستنتهجها الإدارة لتخفيف المقاومة

8- التنفيذ و التقويم: هذه المرحلة الأخيرة لها بعدان: أ- التوقيت ب- النطاق[1]

2-6-3- نموذج جون كوتر:

يرى كوتر ضرورة الالتزام بهذا التسلسل و عدم الإخلال به لأن نجاح كل مرحلة يتوقف على نجاح المرحلة التي تسبقها و المراحل الثمانية للتغيير تتطلب فريقا متماسكا من القادة و ليس فردا واحدا، كما يشترط في هذا الفريق أن يكون مكونا من أفراد منسجمين ذوي سمعة وهي كالأتي :

1 -إيجاد شعور بأن التغيير ضرورة ملحة: يرى كوتر أن على قائد المؤسسة أن ينجح في خلق الشعور و الأجواء التي تؤدي للتغيير لأنه يعزز من المصداقية و الثقة لدى العاملين و هو الوسيلة المتاحة لإنجاز أي مشروع جديد

[1] حسين حريم ، **إدارة المنظمات منظور كلي** ، مرجع سابق ، ص285 -288

2 -بناء تحالف لقيادة مساعي التغيير: التحولات الكبرى تنسب غالبا إلى كبار المسئولين ومع ذلك ،لا يستطيع أحد بمفرده وضع رؤية صحيحة، وتوصيلها إلى عدد كبير من الن ـــاس، ويذلل كل العقبات ، و يحقق انتصارات في الأجل القصير، و يرسخ التغيير في ثقافة الشركة بمفرده

3 -وضع رؤية وإستراتيجية : الرؤية أمر مهم لأيّ عملية تغيير لأسباب ثلاثة :أولا : توضـح الاتجاه : فإذا لم تكـــن تعرف في أي اتجاه تسير ، فسوف تجد نفسك في مـــكان آخر. ثانيا : الرؤية تحفز النـــاس على اتخـــاذ إجراءات ليست بالضرورة في مصلحتهم في الأجـل القصير. ثالثا : الرؤية تساعد على التنسيق : كل واحد يعرف إلى أين تتـــجه الشركة ويقوم بعمله دون أن يرجع في كل صغيرة وكبيرة إلى المدير، وبدون رؤية مشتركة يختـلف الناس باسـتمرار حول ما يجب أن يفعلوه

4 -توصيل رؤية التغيير: إن الاتصال سلاح ذو حدين فتارة يكون فعالا وبالتالي له القدرة على توحيد تصورات الأفراد داخل المنظمة وطورا يكون ضعيفا قاتلا لروح الحماسة وبالتالي يكون سببا في إفشال عملية التغيير

05- التمكين (تمكين الموظفين من صلاحيات تساعدهم على التحرك و العمل) يرى كوتر أن التغييرات الطموحة لا بد أن تشترك في صياغتها كل الطاقات الفاعلة في هذه المرحلة حيث سيتم تخويل الموظفين بالعمل بوســائل تتطابق مــع الرؤية، و فيها تظـــهر إبداعاتهم.

06- تحقيق بعض المكاسب عــلى المدى القصير : يتطـــلب إنجــاز عمليات التغيير الكـــبيرة وقتا طويلا، لذلك كان لا بد من وضع خـــطة تحافظ على حماس الأفراد، و تعلقِهم بالرؤية الجديدة، وللتدليل على أن عملية التغيير مجدية وتسير على الطريق الصحيح، كــان لا بد من وضع مكاسب ملموسة تــزرع الثقة في نفس الموظفين على المدى القريب .

07- توسيع نطاق التحول وتوظيف قوة الدفع نحو مزيد من التغيير : إن مظاهر الاحتفال بالانتصارات التي حققتها المؤسسة على المدى القريب هو أمر يجب أن لا يبالغ فيه فقد يتولد عن ذلك تراجع المكاسب و يصبح تحديا جديدا فالإفراط في الثقة لدى العمال بذريعة تحقيقهم بعض الانجازات قد يكون له أثر عكسي عندما يتوهم الموظفون أن عملية التغيير المنشودة قد

تحققت مما يؤدي إلى إرتكاس هممهم و طموحهم فيقل عطاؤهم وهذا يمنح فرصة كبيرة لقوى المقاومة لتعاود ترتيب أوضاعها .

08- تثبيت التغيير في ثقافة المنظمة إن حفاظ المؤسسة على المكاسب التي تحققت من عملية التغيير هو تأسِيس لثقافة جديدة ولأنماط من السلوك والقيم التي ستعم كافة المرافق الحيوية بداخلها و الفشل في القيام بهذه المهمّة دليل على عودة المؤسسة بعد فترة من الزمن لسالف عهدها[1]



الشكل رقم (4) : المراحل الثمانية للتغيير لدى جون كوتر

المصدر : حسين حريم ، **إدارة المنظمات منظور كلي** ،دار حامد للنشر و التوزيع

[1] حسين حريم ، **إدارة المنظمات منظور كلي** ، مرجع سابق ، ص288-289

،عمان ، الأردن ، 2003 ، ص286

2-7- إستراتيجية التغيير:

الإستراتيجية عبارة عن مجموعة من الخطط والقرارات الفعالة تستخدمها المنظمة عبر فترات وجودها مستفيدة من التطور العلمي من أجل توفير وسائل لحمايتها واستشراف المستقبل الذي تطمح لتحقيقه. وتمر هذه العملية بمراحل أهمها تغير الثقافة التنظيمية والهياكل الإدارية.

ويقدم شاين و برنين Chin & Benne ثلاثة استراتيجيات للتغيير :

الإستراتيجية العقلانية التجريبية : وتقوم على أن الأشخاص عقلانيون وسوف يقبلون بالتغيير إذا كان سينعكس عليهم بشكل إيجابي ويقدم لهم مزايا ويحقق مصالحهم .

إستراتيجية التثقيف الموجهة: تستند على الجانب القيمي والثقافي للفرد حيث ترى أنه محرك رئيسي لا يقل أهمية عن الجانب الفكري .

إستراتيجية القوة القصرية: وترتكز على أن التغيير هو إذعان من هم أقل سلطة لمن هم أقوى سلطة. [1]

و يستند نجاح أي مؤسسة في إحداث التغيير سواء كان هذا التغيير ناجحا أم فاشلا إلى عدد من الاستراتيجيات نذكر منها ما يلي:

إستراتيجية التغيير المتدرج : تعتبر إستراتيجية التغيير المتدرج من الطرق الفعالة للتعامل مع التغيير سواء كان ذلك التغيير المراد إحداثه مخطّطا له مسبقا، أو فرضته ظروف طارئة، إلا أن هذه الإستراتيجية تتأثر بعوامل عديدة منها: مهارة و قدرات العاملين ، و رغبة العاملين بالمشاركة و ثقافة المؤسسة و التشجيع المستمر و عليه يمكن استخدام الأساليب التالية لضمان ونجاح إستراتيجية التغيير المتدرج وهي:

المشاركة واسِعة النطاق، حيث تكون مقاومة التغيير بها ضعيفة كما أن ضرورة التغيير ليست ملحة.

المشاركة المركزة، وهنا تكون الحاجة إلى التغيير ملحة في حين تكون درجة المقاومة ضعيفة.

أسلوب الإقناع: يطبّق هذا الأسْلوب في حال كانت درجة المقاومة عالية و درجة الإلحاح منخفضة.

أسلوب الإجبار أو الإلزام: يعتمد هذا الأسلوب عندما يكون التغيير في المنظمة ضرورة ملحة، مع وجود مقاومة عالية للتغيير و في حال أن عملية الإقناع لا تجدي.

---

[1] هاني عبد الرحمن صالح الطويل ، **الإدارة التربوية و السلوك التنظيمي** ، دار وائل للنشر ، عمان الاردن ، ط3 ،2001 ،ص400-402

إستراتيجية التغيير البنيوي: يحتاج تطبيق هذه الإستراتيجية إلى كثير من الحذر والتروي نظرا للنتائج السلبية التي يمكن أن تترتب عنها كفقدان بعض الموظفين لمناصبهم ، فالتغيير البنيوي يسعى إلى إعادة تشكيل المنظمة بطريقة جديدة وتتبع هذه الاستراتيجة للأساليب التالية من أجل تحقيق نجاحها.

إستراتيجية البراعة القيادية: يعتمد هذا الأسلوب عندما تكون المنظمة في مأمن و مقاومة التغيير ضعيفة، في هذه الحالة يتقدم أحد الرموز الذين يحظون بثقة الموظفين، بمشروعها التغيير مدعوما في ذلك ببعض العناصر المؤيدة وهذا يحتاج إلى تخطيط مركز وشامل.

إستراتيجية الإقناع: يعتمد هذا النوع من الاستراتيجيات حين تحل أزمة داخل المنظمة و بمعرفة الموظفين بها مع ضعف مقاومة التغيير و لتجاوز هذه المرحلة الحرجة تلجأ القيادة إلى أسلوب الإقناع و ذلك بطمأنة العاملين.

إستراتيجية الإلزام : في بعض الأحيان لا تجدي وسائل الإقناع أو أسلوب المشاركة الموسعة إذا كانت مقاومة التغيير مرتفعة مع غياب الأزمة داخل المنظمة، في هذه الحالة يسعى القائد إلى تنفيذ أسلوب الإلزام في التغيير لعدم اتساع هامش الوقت لتبني أساليب أخرى ، مع حرصه على غرس الثقة المتبادلة بين الموظفين.

الإستراتيجية الديكتاتورية: يستخدم هذا الأسلوب من أجل إنقاذ مؤسسة في طريقها إلى الاضمحلال، حيث تشتد المقاومة للتغيير و تخشى القيادة زوال المنظمة ، فتسارع إلى تطبيق هذا الأسلوب القاسي الذي لا يهتم بالجوانب المعنوية للعمال لأن غريزة البقاء أقوى من الاهتمام بالمعنويات.[1]

2-8- مقاومة التغيير التنظيمي وطبيعتها .

لا شك أن إجراء أي عملية تغيير داخل المنظمة هي مغامرة تستوجب الحيطة و الحذر مهما كان حدود هذا التغيير لأن نجاح هذه المهمة يرتبط بشكل مباشر بمدى تجاوب الأفراد داخل المنظمة مع هذا الحدث الجديد لأن مقاومة التغيير التنظيمي هي المشكلة الحقيقة في برنامج التغيير وتكمن في الأشخاص الذين يفترض فيهم أن يتغيروا ولكنهم يقاومون بعناد ما يطلبه منهم قادة التغيير، و لكن إحداث التغيير علي المستوي التنظيمي ليس بالشيء السهل ، حيث قد يقاوم الأفراد و جماعات العمل مخططات التغيير لعدة أسباب و قد تتخذ المقاومة أشكالا علنية أو سرية و قد تكون مقاومة التغيير لا شعورية.

[1] محمد بن يوسف النمران العطيات، **إدارة التغيير**، دار الحامد ،عمان الاردن، 2006، ص210-212.

إذن مقاومة التغيير تعبير ظاهري أو باطني لردود الفعل الرافضة للتغيير ، وهي ظاهرة طبيعية شأنها شأن التغيير نفسه ، كما هي عبارة عن رد فعل الأفراد اتجاه التغيير، كما أنها ليست في جميع الأحوال رد فعل سلبي، فقد تكون دفعا للمسؤولين للتفكير مليا في التغيير أو تكون تحذيرا أو إشارة إلى وجود بعض جوانب القصور، فيما يقومون به وفي هذه الحالة ستستفيد الإدارة من ذلك. [1]

تأخذ مقاومة التغيير التنظيمي أشكال مختلفة، بعضها يكون ظاهراً مثل تكوين تجمعات، المصارحة برفض التغيير أو ترك العمل، والبعض الآخر ضمني أو غير ظاهر كاستغراق فترات أطول في تنفيذ الأعمال، زيادة عدد الأخطاء المرتكبة، تمارض العاملين وزيادة عدد الغيابات.

2-9- أسباب مقاومة التغيير التنظيمي

أثبتت التجارب التي مر بها تطبيق التغيير أن الأفراد يقاومون التغيير الذي تنوي الإدارة إدخاله، وقد تنصب مقاومتهم على نوع التغيير أو حجمه أو طريقة تطبيقه أو توقيت إدخاله. وهناك أسباب

عديدة وراء هذه المقاومة فنجد من أهم الأسباب الرئيسية لمقاومة التغيير الأسباب التالية:

1 -الخوف من المجهول، الذي يأتي به التغيير

2 -نقص المعلومات عن محتوى التغيير لنقص الإتصال و الإيضاح من طرف الإدارة

3 -الخوف من فقدان الخبرة المكتسبة وعدم الجدوى منها في ظل التغيير الحاصل

4 -عدم النفع الحقيقي أو المتوقع من التغيير وتبقى وجهة نظر كل فرد للتغيير مختلفة

5 -الخوف من فقدان السلطة أو بعض الحقوق المكتسبة.كون التغيير يلغي بعض المهام ويضيف بعض الإلتزامات[2]

6 -نقص مصادر المعلومات ،عن التغيير مما يشعر الأفراد داخل المؤسسة بأن التغيير شيء مجهول المعالم وغامض[3]

7 -الوقت غير الملائم "**فترة التغيير**"، فقد تكون المؤسسة في فترة كساد بالتالي الوقت غير ملائم للتغيير.

---

[1] خليل احمد خضر خليل ، **اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي و العوامل المؤثرة عليها في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظة شمال الضفة الغربية** ،مرجع سابق ، ص 35- 36

[2] عبد المعطي محمد عساف ، **السلوك الإداري التنظيمي** في المنظمات المعاصرة ، بدون ناشر ، عمان الأردن ، 1999،ص284

[3] علي السلمي ، **السلوك الإنساني في الإدارة** ، مرجع سابق ، ص235

8 -الإرتباط بما تعود عليه الأفراد من عادات في العمل فمن الصعب تغيير هذه العادات بين ليلة وضحاها.[1]

و كذلك من بين أسباب مقاومة التغيير :

أ – مصادر مرتبطة بالشخصية :

- الخوف من المجهول
- تفضيل الاستقرار
- فهم انتقائي لما سيحدث
- القلق والاضطراب في العلاقات والعادات والممارسات [2]

ب – مصادر مرتبطة بطريقة أحداث التغيير :

- الوقت والموارد المتوفرة للتكيف
- احترام الأفراد والمهارات
- مصداقية عامل التغيير

ج– مصادر مرتبطة بالنظام الاجتماعي :

- الانسجام مع المبادئ (القناعات)
- تماسك النظام
- الفوائد والحقوق
- الطبيعة المقدسة لأشياء معينة
- رفض غير المألوف[3]

2-10- عوامل نجاح برامج التغيير التنظيمي

نظرا لأهمية وحتمية التغيير في المؤسسات حاليا، ظهر العديد من المؤلفين الذين أعلنوا بأنهم تمكنوا من تطوير خبراتهم في مجال إدارة التغيير وذلك من خلال تجاربهم الشخصية بالإضافة إلى قراءاتهم وقدراتهم الأكاديمية، مما أدى بهم إلى توفر خبرة واسعة في مجال التغيير التنظيمي بالتالي قدموا الكثير من النصائح عن كيفية التغلب على عنصر المقاومة لدى الأفراد وقيادة التغيير بنجاح.

---

[1] خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون ، **السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة** ،مرجع سابق ،ص 351

[2] مهدي محسن العامري و طاهر محسن منصور الغالبي ، **الإدارة و الأعمال** ، مرجع سابق ، ص 423

[3] خليل احمد خضر خليل ، **اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي و العوامل المؤثرة عليها في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظة شمال الضفة الغربية** ، مرجع سابق ، ص 36-41

وقد وضع الكاتب (**Douglas K. Smith**) عشرة مبادئ ليتبعها مديري الوسط للتلاؤم مع التغيير من أجل مساعدتهم في إنجاحه وهي[1]:

1- أن يكون المديرون قدوة في ممارسة التغيير في كافة مناحي سلوكياتهم الإدارية.

2- تشجيع سلوكيات الأفراد التي تكون مطابقة للتغيير المطلوب، وذلك بين جميع العاملين لأن التجانس والانسجام بين مفاهيم العاملين يساعد في سرعة إحداثه.

3- جعل لغة التعبير الإداري سهلة ومفهومة، بالإضافة إلى تزويد العاملين بالنشرات والكتيبات لاستخدامها كمراجع، ومدّهم بالعون والمساعدة ليتخطوه في أمان وسلام.

4- أن يبدأ التغيير من خلال فرق العمل، حيث وجد أن الجهود الجماعية تأتي بنتائج أفضل من العمل الفردي ، لأن فرق العمل تعتبر مؤسسة مصغرة يمكن من خلالها تقويم التجربة قبل تطبيقها على المؤسسة ككل.

5- توضيح أهمية التحديث والتطوير كأفضل مدخل للتغيير وتبني أسلوب الإبداع والتحدي والاستماع لجميع الآراء والاقتراحات النافعة والتفكير فيها ومناقشتها وتجربتها وليس رفضها من أول وهلة.

6- وضع العاملين في موقف تعلم نظري وعملي، وتقديم المعلومات والمساندة لهم، للقيام بالتغييرات الجديدة، لأن التطبيق العملي هو الذي يأتي بالنتائج المرغوبة.

7- التأكد من فهم العاملين لدورهم في إحداث التغيير، ليكون لديهم الحافز لتبني التغيير أو التجاوب معه.

8- جعل بؤرة التصميم الإداري الجديد هي الوظائف التي يقوم بها العاملون، وليس سلطات إتخاذ القرار التي يملكونها، فالتغيير يجب أن يمس لب العمل وليس ظاهره.

9- جعل نتائج الأداء هي الهدف الرئيسي في التغيير، وذلك من خلال تغيير سلوك الأفراد ومهاراتهم للوصول إليه، لأن الأعمال بدون هدف محدد يتركها تسير بدون إتجاه واضح، مما يؤدي إلى فشلها بالتأكيد.

10- التركيز على الأفراد المتجاوبين مع التغيير، وحثهم على مساعدة الآخرين على إحداث وتقبل التغيير واستيعابه حتى يزيد عدد المتجاوبين والقائمين عليه حتى تجد المؤسسة نفسها تعيش حالة التغيير كما يجب أن يكون[1].

---

[1] محمد بن يوسف النمران العطيات، ، **إدارة التغيير** ، مرجع سابق ، ص 120.

[1] محمد بن يوسف النمران العطيات ،، **إدارة التغيير**، نفس المرجع السابق، ص 121.

الفصل الثالث : المؤسسات

تمهيد

3-1- مكونات المؤسسة و مستوياتهـــا.

3-1-1-مكونات المؤسسة.

3-1-2- مستـــويات المؤسســـة.

3-1-3- خصائص المؤسسات .

3-1-4- أنواع المؤسسات.

3-1-4-1- تصنيف المؤسسات حسب المعايير الاقتصادية.

3-1-4-2- تصنيف المؤسسات حسب المعايير القانونية.

3-1-4-3- تصنيف المؤسسات حسب ملكية رأس المال.

3-2- المؤسسة الشبانية.

3-2-1- تعريف المؤسسة الشبانية وشروط إنشاءها.

3-2-1-1-تعريف المؤسسة الشبانية.

3-2-1-2- شروط إنشاء المؤسسة الشبانية.

3-2-2- أنواع المؤسسات الشباب.

3-2-3- كيفية الالتحاق بمؤسسة الشبانية الهيكل التنظيمي لها.

3-2-3-1- كيفية الالتحاق بمؤسسات الشباب.

3-2-3-2- الهيكل التنظيمي لمؤسسة الشباب.

3-2-4- مهام مديرية الشباب والرياضة.

تمهيد

إن المؤسسة هي التنظيم الأساسي الذي تجتمع فيه مختلف الأنشطة و التطلعات التي تقوم على أساسها الرفاهية الاقتصادية أو الاجتماعية أو الترفيهية ، فالمؤسسة هي المكان الذي تمارس فيه طرق التسيير المختلفة لبلوغ الأهداف ، فهي بمثابة المكان الذي تتلاقى فيه الأفكار و النظريات و الحقائق التي تتنوع حسب أنشطة المؤسسة وحجمها ووضعيتها القانونية ونمط الإدارة المتبعة ، لذلك فالتسيير الحسن للمؤسسة يستوجب إيجاد النظام المناسب والهيكل الملائم وتحديد المسؤوليات و الواجبات من اجل إيجاد إستراتيجية مناسبة لعمل المؤسسة وتطويرها .

3-1-مكونات المؤسسة و مستوياتهـــا:

3-1-1-مكونات المؤسسة:

إن مكونات نظام معين هي عناصر متفاعلة فيما بينها, و هي بدورها يمكن أن تعتبر كأنظمة فرعية متأثرة فيما بينها, و تقسيم النظام الكلي إلى أنظمة متفرعة عنه قد تصل إلى أجزاء ابتدائية بالنسبة له, أو وحدات أساسية له, حسب الأعمال الملحقة بكل جزء, و لهذا يمكن أن نعتبر أن الوسائل المستعملة و الأعمال و الوظائف و الأشخاص كأنظمة فرعية في المؤسسة, إلا أن التقسيم يجب أن يكون حسب طبيعة التحليل, و طبقاً للحاجة إلى ذلك, مع مراعاة أن الأنظمة الفرعية يجب أن تتعامل فيما بينها و يشترك كل منها على الأقل مع الآخر في تحقيق هدفه, و بالتالي أهداف النظام العام أو المؤسسة.

والأنظمة الفرعية تضم ضمن حقل من العلاقات بواسطة الأهداف الأفقية و العمودية, التي تحدد حسب ضرورة الانسجام, و تتمثل الأهداف الأفقية في كل من الأهداف الإنتاجية, و المالية و أهداف البيع, و الأهداف الخاصة بالموارد البشرية و قد تسمى بأهداف التأطيـــر. أما الأهداف العمودية فتتمثل في أهداف البرامج, أو عند توزيع أحد منها بتوزيع إلى أهداف خاصة بالأنظمة الفرعية لمستويات مختلفة ضمن علاقة هرمية.

وهذان النوعان من الأهداف (أفقية و عمودية), هما اللذان يحددان مجموعة من العلاقات بين الأنظمة الفرعية المكونة للنظام الكلي. [1]

3-1-2- مستويات المؤسســـة:

يختلف عدد مستويات المؤسسة حسب الأنظمة التي تتفرع إليها و حسب أهداف التحليل ويمكن أن توزع إلى أربعة مستويات أساسية كالتالي:

المستوى الأول: مستوى الاستغلال,

دوره ضمان استعمال مستمر لعوامل النظام المادي, لتحقيق المهام الموكلة إليه من المستوى الأعلى أو التسيير, و في إطار أهداف الاستغلال يجب أن يتكيف مع السياق, و يصحح الانحرافات المؤقتـــة, و يعمل نظام الاستغلال حسب الوقت الحقيقي, أي في نفس الوتيرة للظاهرة الإنتاجية و التجارية التي يقوم بمراقبتها.

المستـــوى الثانـــي: مستـــوى التسيير

دوره يتمثل في التسيير و تحديد الإجراءات المطلوب تنفيذها في مستوى الاستغلال, و التي تكون مناسبة لوسائله ثم مراقبتها في التنفيذ, و عنـــد ظهور عوامل غير مأخوذة في الحسبـــان تؤثر على نشاط الاستغلال, و أن هذا الأخير لا يملك إمكانيات كافية لإعادة الحركـــة إلى أصلها, بتدخل نظام التسيير.

المستـــوى الثالـــث: مستوى الإدارة

في هذا المستوى يتم تحديد الأهداف طويلة الأجل, تغيير الهياكل, اتخاذ القرارات الاستثمار, و من جهة أخرى إعادة النظـــر في نظام الاستغلال في حالة الحاجة إلى ذلك.

المستـــوى الرابـــع: مستـــوى التحـــول

و هو أعلى مستوى, و يعمل عل الربط بين المؤسسة و محيطها, و يستقر فيه حتى وجود المؤسسة و تحولاتها الأساسية, اندماج، احتواء, تطور, توسع, و اختفاء, و هذا يعني حماية المؤسسة ضد الاضطرابات الاقتصادية بتحويلها جذرياً عند الحاجة.[2]

---

[1] ناصر دادي عدون, **اقتصاد المؤسسة**, دار المحمدية العامة,الجزائر ، 1998، ص 48-49.

[2] ناصر دادي عدون, **اقتصاد المؤسسة**، مرجع سبق ذكره, ص 54-57.

3-1-3- خصائص المؤسسات :

- **المؤسسة مركز للتحويل** : إي أن المؤسسة هي ذلك المكان الذي يتم فيها تحويل الموارد إلى منتجات تامة سواء موارد أولية رؤوس أموال معلومات أو خدمات

- **المؤسسة مركز للتوزيع** : فهي المكان الذي يتم فيه تقسيم وتوزيع الأموال من السلع آو الخدمات وذلك تحت أشكال مختلفة ليستفيد منها مختلف أعوان المؤسسة .

- **المؤسسة مركز للحياة الاجتماعية** : فهي مركز للعمل الجماعي من اجل تحقيق الأهداف وذلك بالتعاون و التنسيق في إطار القيم و القواعد .

- **المؤسسة مركز القرارات** : تلعب المؤسسة دورا هاما في كونها مركزا للقرارات حول نوع المنتجات وكميتها و الأسعار و الخدمات و الاتصال .....وغيرها

- **المؤسسة شبكة للمعلومات** : فاتخاذ القرارات يتطلب معلومات من مصادر مختلفة وبالتالي يتم إعداد المعلومات على مستوى المؤسسات و تحويلها إلى المقررين و أصحاب اتخاذ القرارات .

- **المؤسسة مركز للخطر** : فهي معرضة لعديد من المخاطر حول الخسارة أو سوء التسيير وضغط المنافسين ومتطلبان الزبائن .[1]

3-1-4- أنواع المؤسسات.

يوجد تنوع كبير في أنواع المؤسسات ، ولكن عموما يتم تصنيفها حسب أربعة معايير، وهي : حسب طبيعة النشاط، والأهمية والشكل القانوني، ومصدر الأموال.

3-1-4-1- تصنيف المؤسسات حسب المعايير الاقتصادية:

حسب طبيعة النشاط : تصنيف المؤسسات في شكل قطاعات، وعددها ثلاثة ، وهي القطاع الأولي، والقطاع الثانوي و أخيرا قطاع الخدمات ، وهذه القطاعات ، يمكن تقسيمها إلى مجموعات فرعية حسب الاحتياجات ، والأغراض من ذلك، وتقسم عموما إلى مجموعات محددة بدقة حسب المنتوجات (السلع والخدمات) المعدة من طرف المؤسسة.

---

[1] غول فرحات ، **الوجيز في اقتصاد المؤسسة** ، مرجع سابق ، ص 9-11

حسب الأهمية :حجم المؤسسة يمكن أن يقاس بطرق مختلفة، باستعمال عدة معايير أهمها عدد العمال ورقم الأعمال السنوي والقيمة المضافة والأرباح المحققة وقيمة التجهيزات الإنتاجية، إلخ، ولكن المعايير الأكثر استخداما تتمثل في رقم العمال، والقيمة المضافة.

- عدد العمال : يسمح هذا المعيار بالتمييز بين المؤسسات الصغيرة ، والتي توظف ما بين 10 و 500 عامل، والمؤسسات الكبرى التي توظف أكثر من 500 عامل.

- رقم الأعمال : يعطينا هذا المعيار فكرة عن أهمية العمليات التجارية للمؤسسة أو المجموعة مع زبائنها.

- القيمة المضافة : تشكل القيمة المضافة المقياس الحقيق للقيمة التي تم خلقها من طرف المؤسسة، ويعد هذا المعيار أكثر دلالة من معيار رقم الأعمال، من الناحية النظرية.

- نتيجة الاستغلال: وهو الفائض المحقق من طرف المؤسسة ، قبل انتقاص كل من رأس المال التقني و التمويل.[1]

3-1-4-2- تصنيف المؤسسات حسب المعايير القانونية:

تصنف المؤسسات حسب الشكل القانوني كما يلي:

- مؤسسات الأفراد: الشخصية القانونية للمؤسسة تتطابق مع شخصية رجل الأعمال.
- شركات الأشخاص: وهي تلك المؤسسات التي تعود ملكيتها لمجموعة من الأفراد.
- شركات رؤوس الأموال : وتتمثل في شركات المساهمة.
- الشركات ذات المسؤوليات المحدودة : هذا الشكل القانوني يسمح لرجال الأعمال بإنشاء شركة ذات مسؤولية محدودة، بموجبها تقوم بوظائف مختلفة في نفس الوقت، كسلطة الإدارة، والجمعية العامة.[2]

3-1-4-3- تصنيف المؤسسات حسب ملكية رأس المال:

---

[1] غول فرحات ، **الوجيز في اقتصاد المؤسسة** ، مرجع سابق ، ص 16-17

[2] نبيل جواد ، **ادارة وتنمية المؤسسات** الصغيرة و المتوسطة ، مرجع سابق ، ص20-22

ترتبط الطبيعة القانونية للمؤسسات بشكل ملكيتها ، على اعتبار أن شكل الملكية ، هو المحدد لنمط القوانين والأنظمة التي تحكم إجراءات وقواعد تسييرها وتصنف المؤسسات حسب هذا المعيار إلى نوعين هما:

– المؤسسات الخاصة : وهي تلك المؤسسات التي تعود ملكية الأموال فيها لفرد، أو لمجموعة من الأشخاص ، كشركات الأشخاص والشركات ذات المسؤولية المحدودة، وشركات المساهمة.

– المؤسسات العامة والمختلطة :وهي مؤسسات ذات طبيعة قانونية مختلفة، وتتمثل فيما يلي:

– المؤسسات العامة: وهي التي تعود ملكيتها للدولة كالشركات الوطنية والمحلية.

– المؤسسات المختلطة: وهي التي تشترك الدولة أو أحد هيئاتها مع الأفراد في ملكية الأموال وفي سلطة القرار.[1]

– إضافة إلى ما تقدم ذكره من أنواع للمؤسسات، هناك مؤسسات و جمعيات تنشط في المجتمع ، ولكن هدفها لا يتمثل في تحقيق الربح، فهي قد تأسست من أجل مساعدة بعض الفئات في المجتمع في بعض القطاعات، ويعتبر التضامن والعلاقات الإنسانية والاجتماعية محور اهتماماتها، وتتمثل هذه المؤسسات في التعاونيات ، والشركات التبادلية ، إضافة إلى مؤسسات الإدماج بالإضافة إلى المؤسسة الشبانية .

[1] نبيل جواد ، **ادارة وتنمية المؤسسات** الصغيرة و المتوسطة ، مرجع سابق ، ص20

3-2- المؤسسة الشبانية

3-2-1- تعريف المؤسسة الشبانية وشروط إنشاءها:

3-2-1-1-تعريف المؤسسة الشبانية:

تعد مؤسسات الشباب مؤسسات ذات طابع اجتماعي تربوي وتسلية تابعة لديوان مؤسسات الشباب (مركز إعلام وتنشيط الشباب سابقا)مخصصة لتنظيم أوقات فراغ الشباب وشغلها بصفة نافعة في إطار مهام الديوان.[1]

3-2-1-2- شروط إنشاء المؤسسة الشبانية:

يخضع إنشاء كل مؤسسة شباب إلى تقديم ملف يتضمن الوثائق التالية:

* بالنسبة للمؤسسات المسجلة في إطار عمليات التجهيز العمومية اللامركزية للدولة:

-مقرر تعيين مشروع الانجاز بعنوان قطاع الشباب والرياضة .

-التامين العشري المكتتب من طرف مؤسسات الأشغال الكبرى

-محضر الاستلام النهائي الممضي قانونا من طرف مكتب الدراسات والهيئة المكلفة بالمراقبة التقنية ومؤسسة الانجاز وصاحب المشروع

-بطاقة تقنية تحدد لا سيما المؤسسة وقدراتها ومساحتها ومشتملاتها وملحقاتها

-تقرير نهاية الأشغال المراقبة التقنية الذي تعده الهيئة المكلفة بالمراقبة التقنية

-قرار تخصيص الأرضية

-شهادة تسوية النزاع في حالة القفل بنزاع .

---

[1] الجريدة الرسمية ، مرسوم تنفيذي رقم 07-01مؤرخ في 06 يناير 2007 المتظمن تحويل مراكز اعلام الشبيبة وتنشيطها الى دواوين مؤسسات الشباب للولاية ، المادة 20 ، العدد02 ، 2007

-قائمة المستخدمين والتجهيزات والعتاد الضروري لسيرها

* بالنسبة للمنشآت أيا كانت طبيعتها المحولة أو المتنازل عنها لوزارة الشباب والرياضة من طرف البلديات والولايات:

-محضر مداولة الجماعات المحلية المعنية المتضمن التنازل النهائي الغير مشروط أو تحويل المنشأة الموافق عليها من طرف السلطة الوصية

-قرار الوالي المتضمن تخصيص المتنازل عليها لفائدة الشباب والرياضة.

-التأمين العشري المكتتب من طرف مؤسسة الأشغال الكبرى عند الاقتضاء.

-تقرير تقني يبن المنشأة المتنازل عنها الذي يجب أن يوضح لا سيما حالتها المادية ومؤشر من طرف هيئة ومصلحة المراقبة التقنية

-مجموع الوثائق التقنية والإدارية للمنشأة .

-تقرير يبرر إلحاق المنشأة بقطاع الشباب والرياضة ممضي من طرف مدير الشباب والرياضة للولاية

- قائمة المستخدمين والتجهيزات والعتاد الضروري لسيرها.[1]

ويرسل الملف إلى وزارة الشباب والرياضة من طرف مدير الشباب والرياضة للولاية المعنية حيث يتم تكريس أنشاء مؤسسة الشباب بمقرر من وزير الشباب والرياضة.

3-2-2- أنواع المؤسسات الشباب:

دار الشباب: حيث تكلف باستقبال جمهور من الشباب في فضاءات نشاطات ملائمة لتعرض عليهم خلال أوقات فراغهم تنيطا اجتماعيا وتربويا وعلميا ومسليا[2]. كما تكلف بـــ:

---

[1] الجريدة الرسمية ، قرار مؤرخ في 04 يوليو 2007 ، يحدد شروط انشاء مؤسسات الشباب ومهامها وتنظيمها وسيرها وكذاتعداد ونوع المستخدمين العاملين بها ومؤهلاتهم ، المادة 02 ، رقم 63 ، 2007

[2] الجريدة الرسمية ، مرسوم تنفيذي رقم 07-01مؤرخ في 06 يناير 2007 ،المادة 21 ،مرجع سابق ،

-تلقين الشباب نشاطات التنشيط الثقافي الفني والعلمي المتعدد الوسائط

-اقتراح تسليات ترفيهية تستجيب للاحتياجات الشبانية

-تطوير تنشيط جواري تجاه الشباب لا سيما بالاتصال مع المؤسسات التربوية والحركة الجمعوية للشباب

-المساهمة في التربية والمواطنة للشباب

-تطوير أنشطة الوقاية العامة والاتصال والتربية الصحية والإصغاء النفساني لفائدة الشباب

-تنظيم تظاهرات ثقافية وعلمية ورياضية وتسلية

-تطوير أنشطة الإعلام تجاه الشباب ووضع في متناولهم كل المعلومات التي تسمح بتوجيههم وتمكن من إدماجهم في الميادين الاجتماعية والاقتصادية و الثقافية

-تقديم مساعدتها التقنية للشباب لتحقيق مشاريعهم

-توفير فضاء للجمهور العريض موجهة لتعميم العلوم والتقنيات والإعلام المتعدد الوسائط.[1]

بيت الشباب :حيث تكلف بالعمل على تطوير وترقية حركية الشباب والسياحة التربوية للشباب[2].
كما تساهم في :

-تنظيم الأسفار والزيارات والجولات السياحية للشباب.

-تنظيم نشاطات تسلية لفائدة مستعملي بيت الشباب

-إيواء الشباب المنخرط طبقا للتنظيم المنصوص عليه في هذا المجال الساري المفعول .

-توفير كل الخدمات التي من شأنها ضمان شروط حسنة لإقامة المنخرطين

العدد02 ، 2007

[1] الجريدة الرسمية ، قرار مؤرخ في 04 يوليو 2007،مرجع سابق ، المادة 05

[2] الجريدة الرسمية ، مرسوم تنفيذي رقم 07-01مؤرخ في 06 يناير 2007 ،مرجع سابق ، ،المادة 22 .

-توفير الوسائل الضرورية لتنظيم نشاطات سليمة وتربوية للمستعملين وتشجع الصداقة و الضيافة

-المساهمة في تطوير نشاطات الإعلام والاتصال والوقاية العامة والتربية الصحية والإصغاء النفساني لفائدة الشباب[1]

القاعات المتعددة النشاطات : تخصص لضمان نشاطات اجتماعية تربوية وعلمية ومسلية تجاه الشباب أثناء أوقات فراغهم في الوسط الريفي والحضري[2].

كما تساهم في توفير فضاءات تعبير للشباب تسمح لهم بعرض إبداعاتهم وإبراز نشاطاتهم الفنية , الثقافية , العلمية للجمهور العريض من خلال المعارض وتظاهرات الشباب. وتطوير تنشيط اجتماعي ثقافي جواري داخل محيطها لا سيما مع المؤسسات التربوية والحركة الجمعوية للشباب. و تطوير أنشطة الإعلام والاتصال والوقاية العامة والتربية الصحية والإصغاء النفساني للشباب.

مخيم الشباب : وهو مخصص لاستقبال الأطفال والمراهقين والشباب خلال أوقات فراغهم وتنظيم نشاطات تسلية تربوية وسياحية لفائدتهم كما تكتسي أنشطة مخيم الشباب طابعا دائما كما يمكن أن تتخذ في الموسم الصيفي مكانا لتنظيم مراكز للعطل والتسلية للشباب طبقا للتنظيم المعمول به.[3]

كما يساهم في :

تطوير حركية الشباب وتنظيم وتطوير المبادلات الوطنية والدولية و تنظيم نشاطات تسلية مثل الجولات على الأقدام أو بكل وسيلة أخرى والتخييم والمعسكر للشباب.و تنظيم لقاءات ثقافية وعلمية لفائدة الشباب. و احتضان كل اللقاءات والأيام الدراسية وتربصات التكوين لفائدة الشباب والأطفال.

---

[1] الجريدة الرسمية ، قرار مؤرخ في 04 يوليو 2007،مرجع سابق ، المادة 06

[2] الجريدة الرسمية ، مرسوم تنفيذي رقم 07-01مؤرخ في 06 يناير 2007 ،مرجع سابق ، ،المادة 23 .

[3] الجريدة الرسمية ، مرسوم تنفيذي رقم 07-01مؤرخ في 06 يناير 2007 ،مرجع سابق ، ،المادة 24 .

المركب الرياضي الجواري:يقوم بتقديم تنشيط جواري لشباب الأحياء والمدن من خلال ممارسة النشاطات الرياضية والاجتماعية والثقافية.[1]

كما يساهم في : توفير أعمال ترفيهية ورياضية للشباب و ترقية الممارسة الجوارية في الأحياء والمدن والبلديات. و تنظيم لا سيما تظاهرات ثقافية ورياضية وتسليات مع الحركة الجمعوية. و المساهمة في تطوير أنشطة الاعلام والاتصال والوقاية العامة والتربية والمواطنة والاصغاء النفساني.

3-2-3- كيفية الالتحاق بمؤسسة الشبانية الهيكل التنظيمي لها

3-2-3-1- كيفية الالتحاق بمؤسسات الشباب:

الالتحاق بمؤسسات الشباب مفتوح لكل الشباب والأطفال دون تمييز في ظل احترام أحكام النظام الداخلي كما يجب على منخرطي مؤسسات الشباب أن يكونوا حائزين على بطاقة كما يجب عليهم استيفاء حقوق الانخراط.[2]

3-2-3-2- الهيكل التنظيمي لمؤسسة الشباب:

يدير مؤسسة الشباب مدير عن وفق للتنظيم المعمول به يعين بقرار من مدير الشباب والرياضة للولاية.وتساعده لجنة بيداغوجية تكلف بدراسة حيث يسهر على ضمان السير الحسن للمؤسسة وعلى تسييرها البيداغوجي والإداري والمالي كما يقوم بإعداد المشروع التربوي وبرامج وحصائل نشاطات المؤسسة مع السهر على تكوين المستخدمين الموضوعين تحت سلطته وتحسين مستواهم مع ممارسته لسلطته السلمية على جميع مستخدميها.

تتوفر كل مؤسسة شبانية على مستخدمين يحدد تعدادهم بالاشتراك مع مصالح السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية والذي يتراوح بين 11و13شخصا لهم المؤهلات الآتية :

-مدير مؤسسة الشباب.

---

[1] الجريدة الرسمية ، مرسوم تنفيذي رقم 07-01مؤرخ في 06 يناير 2007 ،مرجع سابق ، ،المادة 25 .

[2] الجريدة الرسمية ، مرسوم تنفيذي رقم 07-01مؤرخ في 06 يناير 2007 ،مرجع سابق ، ،المادة 30و31 .

-معاون المصالح الاقتصادية أو مقتصد.

- مربي مختص للشباب

- تقني سامي في الرياضة

- أخصائي نفساني

- مربي رياضة

- مربي شباب

- عامل مهني[1]

يكلف الفريق البيداغوجي تحت سلطة المؤسسة بما يلي:

-تلقين الشباب النشاطات الثقافية والفنية والعلمية والترفيهية والرياضية.

-تاطير فضاءات المؤسسة

-المشاركة في تنظيم و تأطير التظاهرات الثقافية ,الرياضية ,العلمية ,الإبداعية ,وكذلك لفائدة الشباب.

- حث الشباب على المشاركة في النشاطات التي تطورها المؤسسة وتشجيعها

يكلف المستخدمون الإداريون ومستخدمو المصلحة والأمن على الخصوص بالمهام الإدارية والتقنية لا سيما في مجال النظافة والصيانة وامن المؤسسة.

يكلف الوكيل أو العون المالي ,لا سيما التنظيم الساري المفعول:

-مسك محاسبة المؤسسة .

-إمضاء الوثائق المحاسبية والمالية المطلوبة في القوانين والأنظمة السارية المفعول.

---

[1] الجريدة الرسمية ، قرار مؤرخ في 04 يوليو 2007،مرجع سابق ، المادة 21

تكلف اللجنة البيداغوجية بدراسة وإبداء رأيها في كل مسألة تهم سير المؤسسة, لا سيما:

-تنظيم المؤسسة وسيرها.

-المشروع التربوي والبرامج وحصائل النشاطات.

-توظيف المستخدمين الضروريين لسير المؤسسة.[1]

3-2-4- مهام مديرية الشباب والرياضة:

مصلحة نشاطات الشباب تقوم هذه المصلحة **ب:**

-إعداد عناصر السياسة الوطنية للشباب واقتراحها.

-المساهمة بالاتصال مع القطاعات والهياكل المعنية في إعداد السياسة الوطنية لاندماج الشباب وحماية الطفولة والشباب وتنفيذها.

-ضمان توجيه مؤسسات وهياكل الشباب للقطاع وتنسيقها ومتابعتها والقيام بتقويم دوري لنشاطاتها.

-ترقية سير ونشاطات مؤسسات وهياكل الشباب وتوجيهها وتقويمها.

-تصور برامج ومناهج التنشيط التربوي والترفيه في أوساط الشباب وتشجيع كل مبادرة في هذا اجمال وإعدادها .

-تحديد القواعد والمعايير في ميدان تأطير النشاطات واستعمال عتاد التنشيط الاجتماعي التربوي والترفيه

-اقتراح كل الأنظمة لتنسيق البرامج لفائدة الشباب وتنفيذها وتقويمها.

-تصور برامج ومناهج التنشيط الاجتماعي التربوي والترفيه في أوساط الشباب وتشجيع كل مبادرة في هذا اجمال.

-إعداد الوسائل والدعائم التعليمية والتقنية لدعم التنشيط الاجتماعي - التربوي والترفيه .

-تحديد القواعد والمعايير في ميدان تأطير النشاطات وعتاد التنشيط الاجتماعي التربوي والترفيه .

-متابعة نشاطات مؤسسات وهياكل الشباب والقيام بتقويمها المنتظم.

-السهر على التحسين المستمر لسير مؤسسات الشباب واقتراح كل تدبير للتحسين في هذا اجمال .

---

[1] الجريدة الرسمية ، قرار مؤرخ في 04 يوليو 2007،مرجع سابق ، المادة 13 و14 و15 .

-المساهمة مع القطاعات المعنية في متابعة تنفيذ البرامج القطاعية والأنظمة العمومية الموجهة للشباب .

-المساهمة بالتنسيق مع القطاعات والهيئات المعنية بتقويم البرامج العمومية الموجهة للشباب[1]

لمزيد من التوضيحات انظر ملحق رقم 02

مكتب البرامج الاجتماعية وتسلية الشباب ومهامه هي :

-تصوّر الإستراتيجية في ميدان الشباب لاسيما في مجال التنشيط الاجتماعي التربوي وتكوين الشباب للمواطنة والسياحة المبادلات الوطنية والدولية للشباب واقتراحها, السهر على تنفيذها والقيام بتقويمها الدوري.

-تحديد معايير وقواعد تأطير نشاطات التنشيط الاجتماعي التربوي والترفيه والمبادلات الموجهة للشباب

-المساهمة في ترقية العلاقات واللقاءات الدولية وكذا التعاون في مجال الشباب والحياة الجمعوية

-إعداد برامج التنشيط الاجتماعي التربوي وتكوين الشباب للمواطنة وتنفيذها وتقويمها.

-إعداد البرامج وبعث ديناميكية تطوير الترفيه والمبادلات وسياحة الشباب.

-تشجيع ودعم كل مبادرة تهدف إلى ترقية نشاطات التنشيط الاجتماعي التربوي وتكوين الشباب للمواطنة والترفيه والمبادلات وسياحة الشباب.

-المشاركة في تنظيم كل التظاهرات في مجالات التنشيط الاجتماعي التربوي وترفيه الشباب بالاتصال مع الهيئات والهياكل المعنية.

-المشاركة في مكافحة الآفات التي تصيب عالم الشباب .

-المشاركة في إنجاز المشاريع الاجتماعية التربوية والثقافية في أوساط الشباب وتنظيم مهرجانات الشباب واللقاءات الأخرى للشباب بالاتصال مع القطاعات والهياكل والمؤسسات والجمعيات المعنية.

-المشاركة في ترقية وإنجاز التجهيزات الاجتماعية التربوية في وسط الشباب.

-ترقية العلاقات واللقاءات الدولية في مجال الشباب والحياة الجمعوية ومبادلات الشباب.

---

[1] الجريدة الرسمية ، مرسوم تنفيذي رقم 09-243 مؤرخ في 21 رجب 1430 الموافق 14 يوليو 2009 ، يتظمن تنظيم الادارة المركزية في وزارة الشباب و الرياضة، العدد41 ، ص6

-ضمان إعداد البرامج وأعمال التنشيط الاجتماعي التربوي وترفيه الشباب وتنفيذها ومتابعتها وتقويمها.

-اقتراح البرامج وأعمال تكوين الشباب للمواطنة والسهر على تنفيذها بالاتصال مع القطاعات والهياكل المعنية.

-السهر على تعزيز الأعمال الجوارية في مجالي التنشيط الاجتماعي التربوي والترفيه .

-تنظيم مهرجانات الشباب واللقاءات الأخرى للشباب بالاتصال مع الهياكل والقطاعات و المؤسسات والجمعيات المعنية .

-إعداد برامج ترقية مبادلات الشباب والسهر على تنفيذها بالاتصال مع الهياكل المعنية.

-اقتراح كل التدابير والأعمال الهادفة لترقية السياحة الوطنية والدولية للشباب ودعم كل مبادرة في هذا اجمال.

-اقتراح كل التدابير الهادفة لتفعيل دور بيوت الشباب ومراكز العطل في ترقية المبادلات وحركية وسياحة الشباب.

-ضمان متابعة ومراقبة مستخدمي تأطير مراكز التسلية ومراكز العطل والمنشطين المكلفين بنشاطات السياحة ومبادلات الشباب.

-دعم المشاركة في التظاهرات الكبرى الموجهة للشباب .

-تطوير أنظمة الدعم لبروز المواهب الشابة في التظاهرات المحلية والوطنية .

-تشكيل قاعدة للمعطيات حول الكفاءات والمواهب الجزائرية في مجال الشباب والمشاركة في ترقيتها[1].

مكتب الاتصال وإعلام الشباب وأنظمة الاتصال و وظيفته التالي :

-إعداد إستراتيجية تطوير الإعلام والإصغاء للشباب والسهر بالاتصال مع الهياكل المعنية في تعزيز الاتصال المؤسساتي في هذا اجمال.

-اقتراح نظام للتنسيق ما بين القطاعات وتقويم البرامج العمومية لفائدة الشباب وضمان التنفيذ بالاتصال مع القطاعات والهياكل المعنية.

---

[1] الجريدة الرسمية ، مرسوم تنفيذي رقم 09-243 مؤرخ في 21 رجب 1430 الموافق 14 يوليو 2009 ، يتظمن تنظيم الادارة المركزية في وزارة الشباب و الرياضة، العدد41 ، ص7-8

-تحديد برامج تطوير إعلام الشباب واقتراح أعمال تعزيز الاتصال المؤسساتي الخاصة به والتأكد من تقويمها الدوري .

-العمل على وضع أنظمة وآليات الاتصال الجواري تجاه الشباب.

-نشيط نشاطات شبكة الإصغاء. والوقاية من الآفات الاجتماعية في وسط الشباب وتوجيهها وبعثها وتقويمها .

-ترقية الحياة الجمعوية في وسط الشباب وبعث ديناميكية الشراكة مع جمعيات الشباب في إطار تنفيذ سياسة القطاع .

-وضع قاعدة المعطيات المتعلقة بجمعيات وأنشطة الشباب .

-ضبط و متابعة تنفيذ برامج تطوير الاتصال والإعلام والإصغاء في أوساط الشباب.

-وضع كل الأنظمة وآليات الاتصال الجوارية تجاه الشباب والعمل على عصرنتها.

-المساهمة بالاتصال مع القطاعات والهيئات المعنية في إعداد برامج عمل مرتبطة بادماج الشباب.

-اقتراح كل التدابير والسهر على تعزيز برامج وأنشطة شبكة الإصغاء والوقاية في وسط الشباب والقيام بتقويمها المنتظم .

-ضمان المتابعة والتقويم المنظم للأعمال المنجزة في مجال الاتصال واقتراح كل تدابير التحسين في هذا اجمال.

-جمع المعلومات و المعطيات الضرورية للمتابعة والتقويم وتحليل البرامج العمومية الخاصة بالشباب لدى القطاعات والهياكل المعنية.[1]

مكتب المشاريع الجمعوية وترقية الحركة الجمعوية للشباب ووظيفته ما يلي :

-ترقية سياسة الشراكة مع الحركة الجمعوية وضبط تدابير المساعدة تجاه جمعيات الشباب والسهر على تنفيذها وضمان متابعتها وتقويمها الدوري

-ضبط واقتراح تدابير مساعدة ودعم الدولة لجمعيات الشباب وضمان تنفيذها وتقويمها .

---

[1] الجريدة الرسمية ، مرسوم تنفيذي رقم 09-243 مؤرخ في 21 رجب 1430 الموافق 14 يوليو 2009 ، يتظمن تنظيم الادارة المركزية في وزارة الشباب و الرياضة، العدد41 ، ص7-8

-ضبط مشاريع وبرامج وكيفيات التدخل وآليات مساهمة الجمعيات في تحقيق الأهداف الوطنية الخاصة بالشباب واقتراحها.

-إعداد كل التدابير الرامية لتحسين شروط سير وتدخل جمعيات الشباب واقتراحها .

-إعداد نظام تأطير العلاقات بين جمعيات الشباب وهياكل القطاع في إطار ترقية الشراكة.

-السهر على تنفيذ وتقويم تدابير المساعدة ودعم الدولة لجمعيات الشباب بالاتصال مع الهياكل المعنية للدولة والجماعات المحلية .

-وضع نظام متابعة وتقويم نشاطات جمعيات الشباب الشريكة مع القطاع للتكفل بالسياسة المتعلقة بالشباب .

-تسيير وتحيين قاعدة المعطيات المتعلقة بجمعيات الشباب وبمشاريعهم وأنشطتهم في إطار أهداف السياسة الوطنية للشباب[1] .

[1] الجريدة الرسمية ، مرسوم تنفيذي رقم 09-243 مؤرخ في 21 رجب 1430 الموافق 14 يوليو 2009 ، يتظمن تنظيم الادارة المركزية في وزارة الشباب و الرياضة، العدد41 ، ص8-9

الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد

4-1- مجالات الدراسة

4-1-1- المجال المكاني

4-1-2- المجال البشري

4-1-3- المجال ألزماني

4-2- منهج وأدوات جمع البيانات

4-2-1- المنهج

4-2-2- أدوات جمع البيانات

تمهيد

يعتبر الإطار المنهجي للبحث احد الجوانب الهامة بحيث لا يمكن لأي باحث أن يتخلى عنه لان عملية التفكير في تأسيس عمل منهجي منظم بإمكانه أن يترجم معظم أهداف البحث وينصب ذلك كله من خلال المنهج الذي سنوظفه و المجتمع الذي ستقوم عليه الدراسة ونوع الأدوات التي سنجمع من خلالها المعلومات من الميدان كما تطرقنا إلى عرض حدود البحث المتمثلة في المجال المكاني و الزماني و البشري .

4-1- مجالات الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على التغيير التنظيمي وتأثيره على إدارة المؤسسات دراسة ميدانية في المؤسسات الشبانية بولاية بسكرة.

4-1-1-المجال المكاني:

المجال المكاني هو المجال الذي ستقام به الدراسة وتم اختيار المجال المكاني أو الجغرافي للدراسة بالمؤسسات الشبانية التابعة لديوان مؤسسات الشباب لولاية بسكرة و التي تظم كل من القاعات متعددة النشاطات و دور الشباب بالإضافة إلي بيوت الشباب و المراكز الثقافية و المركبات الرياضية الجوارية .

ولقد تم اختيار هذا المجال لعدة اعتبارات أولها باعتبارنا من ضمن مجموعة العمال المنتمون إلى هذا القطاع بالإضافة إلى التغييرات الحاصلة في هذا الميدان ما يجعلها مكان خصبا لموضوع دراستنا بالإضافة إلى تجاوب زملاء العمل مع البحث ما يسهل عملية التقصي و البحث في الموضوع .

*** ديوان مؤسسات الشباب:**

ديوان مؤسسات الشباب هو مؤسسة شبانية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي توضع تحت وصاية وزارة الشباب و الرياضة ، أنشئت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 01/07 المؤرخ في 17 ذي الحجة عام 1427 الموافق ل06 يناير سنة 2007 و المتضمن تحويل مراكز إعلام الشبيبة وتنشيطها إلى دواوين مؤسسات الشباب يشرف على الديوان مجلس إداري و يديره المدير .ويحتوي ديوان مؤسسات الشباب لولاية بسكرة على عدة ملاحق وهي :

- بيوت الشباب 04
- دور الشباب 20

- المراكز الثقافية 06
- القاعات متعددة النشاطات 14
- المركبات الرياضية الجوارية 06

ويتولى الديوان تنفيذ برامج الإعلام و الاتصال و الإصغاء و التنشيط الاجتماعي التربوي و الإدماج في أوساط الشباب وكذا تسيير مؤسسات الشباب التي تشكل ممتلكاتها و صيانتها وحفظها كما يكلف بالاتصال مع الهيئات المعنية و الحركة الجمعوية ، لا سيما بما يأتي:

-تنظيم النشاطات الاجتماعية التربوية والثقافية ونشاطات التسلية تجاه الشباب وتنشيطها وتسييرها،

-تنظيم نشاطات الهواء الطلق والسياحة التربوية للشباب وتشجيعها

-تنظيم تظاهرات ثقافية وعلمية.

-تقديم المساعدة التقنية للشباب لإنجاز مشاريعهم.

-المساهمة في ترقية التدابير المعدة لفائدة الطفولة.

-تشجيع لقاءات الشباب في إطار المبادلات الوطنية والدولية والزيارات ودراسات الوسط.

-وضع في متناول الشباب، المعلومات التي من شأنها توجيههم وتسهيل إدماجهم في الميادين الاجتماعية والاقتصادية والثقافية.

-تنظيم أعمال الوقاية العامة والتربية الصحية والإصغاء النفساني لفائدة الشباب وتطويرها.

-القيام بكل التحقيقات والدراسات وسبر الآراء المرتبطة بمجال تدخلها.

-تطوير النشاطات الجوارية والمساهمة في في ترقية الحركة الجمعوية في أوساط الشباب ومرافقتها.

-إعداد بنك للمعطيات يحتوي على المعلومات التي يمكن أن تهم الشباب في كل ميادين الحياة الاجتماعية ووضع نقاط الإعلام عبر كل مؤسسات الشباب.

-تنفيذ، كل تدبير يمكن من تطوير الإعلام والاتصال تجاه الشباب، بالتنسيق مع القطاعات الأخرى والمؤسسات.

-ضمان سير مجموع مؤسسات ومنشآت الشباب وتسييرها وصيانتها وحفظها.

-ضمان تسيير كل منشآت الشبيبة المرتبطة بنشاطات القطاع التي قد تسندها إليها السلطة الوصية صراحة.

-تطوير المبادلات مع دواوين مؤسسات الشباب الموجودة في الولايات الأخرى.

- احتضان متربصات التكوين والتجمعات وكذا العروض والأشغال والأداءات المرتبطة بموضوعها.

* **مؤسسات الشباب:** دور الشباب – المركبات الرياضية الجوارية– القاعات متعددة النشاطات – المراكز الثقافية.

وهي هيئات تربوية لها دور أساسي في ضمان عمل تربوي مستمر نحو الشباب فهي مكملة للهيئات التربوية الأخرى. كما وضعت لشغل أوقات فراغ الشباب في نشاطات ذات فائدة ترويحية تربوية تلقينية، ويتسع نطاق نشاطها إلى العمل الاجتماعي والتوجيه والتنشيط الجواري والإعلام والاتصال.

* **المهام:** الاتصال – الدعم الاجتماعي" ضد الآفات الاجتماعية " -التوجيه -التنشيط – الترفيه.

* **بيت الشباب** هي مؤسسة تربوية جعلت لاستقبال الشباب في إطار السياحة الشبانية والتبادلات و الرحالات وهذا وفق مبلغ رمزي لليوم الواحد و المقدر ب 200 –دج.

تمكنكم بيت الشباب من الحصول على البطاقات الخاصة بالانخراط لمدة سنة.

* **المهام :** الإيواء - التبادل – التوأمة - السياحة الشبانية .

لمزيد من الإضافات حول المؤسسات الشبانية وتوزيعها انظر الملحق رقم 01

4-1-2-المجال البشري :

يمثل المجال البشري الإطار الذي تتم فيه الدراسة وفي هذه الدراسة يمثل مجموع الموظفين في المؤسسات الشبانية التابعة لديوان مؤسسات الشباب لولاية بسكرة في سنة 2013 و البالغ عددهم 116 موظف حيث يوجد مفتش و 06 مستشارين و 96 مربي رئيسي لتنشيط الشباب و14 مربي تنشيط الشباب ومندوب محلي ، و موزعين على المؤسسات حسب المهام التي يشغلونها .

4-1-3- المجال ألزماني :

كانت بداية الجانب النظري مع بداية الموسم الدراسي 2014/2013 وذلك بجمع الكتب و المعلومات الخاصة بالبحث أما الجانب الميداني تم تقسيمه إلى ثلاث مراحل :

المرحلة الأولى: من

وهي المرحلة الاستكشافية و التي تم فيها زيارة بعض المؤسسات و مقابلة مسؤوليها ، و لقد قدمت لنا كل المساعدة من اجل استكمال هذه الدراسة .

المرحلة الثانية: من 20 مارس 2014 إلى 20 افريل 2014

خلال هذه المرحلة تم الاتصال مع المسؤولين و إجراء مقابلة جمع المعلومات و الاطلاع على بعض الوثائق لإحصاء المؤسسات و الموظفين .

المرحلة الثالثة : من 20 افريل 2014 إلى غاية 20 ماي 2014

وتم خلالها إجراء المقابلات مع الموظفين وتوزيع استمارة البحث ، وذلك من اجل ملئها ، ثم استرجاعها من اجل تفريغها وتبوبها وتحليلها .

وكانت نهاية البحث في 20 ماي 2014

وعلى القارئ ملاحظة هذا المجال الزمني عند قراءته لنتائج هذه الدراسة .

4-2-منهج وأدوات جمع البيانات :

4-2-1-المنهج :

إن المنهج هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة وللإجابة على الأسئلة و الاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث وهو البرنامج الذي يحدد لنا السبيل للوصول إلى تلك الحقائق وطرق اكتشافها [1]

ولهذا يعتبر المنهج العلمي الطريق الذي يتبعه الباحث للوصول إلى تعميمات أو نتائج بطريقة علمية دقيقة وكذلك مجموعة القواعد العامة التي توجه البحث للوصول إلى الحقيقة .[2]

ونظرا للدقة المطلوبة في البحث العلمي فعلى الباحث أن يختار المنهج المناسب و الملائم الذي يستخدمه في دراسته وبما أن موضوع الدراسة هو:" التغيير التنظيمي وتأثيره على إدارة المؤسسات " فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي و الذي هو : " الطريقة المنظمة لدراسة حقائق راهنة متعلقة بظاهرة أو موقف أو أفراد أو أحداث أو أوضاع معينة بهدف اكتشاف حقائق جديدة أو التحقق من صحة حقائق قديمة وآثارها و العلاقات التي تتصل بها وتفسيرها و كشف الجوانب التي تحكمها "[3]

كما انه يستخدم في جمع الحقائق و المعلومات ووصفها وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى تعليمات مقبولة [4]

---

[1] محمد شفيق ، **البحث العلمي الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية** ،المكتب الجامعي الحديث ،مصر، ط1 ، 1985 ، ص78

[2] على ستي،**المنهج العلمي و العلوم الاجتماعية** ، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية ، 1997 ، ص296

[3] محمد شفيق ، **البحث العلمي الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية** ، مرجع سابق ،ص84

[4] احمد بدر ، **أصول البحث العلمي ومناهجه** ، وكالة المطبوعات ، الكويت ، 1982 ، ص 234

ونظرا لأهميته في الدراسات الاجتماعية وذلك بإجماع الكثير من العلماء و الباحثين و المنظرين في الأطر المنهجية سيما علماء الاجتماع فقد انتقيناه للدراسة من بين المناهج العلمية الأخرى كما أن إدراكنا إلى انه يستوفي التعبير عن المضامين الرئيسية للمشكلة القائمة للبحث بالإضافة إلى استشارة بعض الأساتذة حول موضوع الدراسة و المنهج المناسب .

4-2-2-أدوات جمع البيانات :

الأداة هي الوسيلة المستخدمة في جمع البيانات أو تصنيفها وجدولتها وهي ترجمة للكلمة الفرنسية technique وهناك الكثير من الأدوات التي تستخدم للحصول على البيانات ويمكن استخدام عدد من هذه الوسائل معا في البحث الواحد لتجنب عيوب أحداها ولدراسة الظاهرة من عدة جوانب [1]

لذلك فإن عملية جمع البيانات تحتاج إلى عناية كبيرة من خلال اختيار الباحث للأدوات اللازمة لجمعها و التي تتوقف على عوامل كثيرة منها طبيعة الموضوع وطبيعة المشكلة وجمهور البحث و المنهج المتبع في الدراسة ومن ثم فقد تم استخدام الأدوات التالية :

4-2-2-1- الملاحظة :

تعتبر الملاحظة من الطرق الهامة لجمع البيانات في العلوم الاجتماعية وهي تفيد في جمع البيانات التي تتصل بسلوك الفرد الفعلي في بعض المواقف الواقعية واتجاهاتهم ومشاعرهم وكذلك تفيد في الأحوال التي يقاوم فيها المبحوثين أو يرفضون الإجابة عن الأسئلة لذلك هي تيسر الحصول على كثير من المعلومات و البيانات المطلوبة و التي لا يمكن الحصول عليها بوسائل أخرى كسلوك الأطفال ومشاعرهم واتجاهاتهم أو عند عزوف المبحوث عن التعاون مع الباحث أو مقاومتهم له وعدم رغبتهم في الإدلاء بأية معلومة [2]

وقد استخدمت هذه الأداة بغرض التعرف عن قرب على المواقف الواقعية لافراد مجتمع البحث خاصة وان الباحث جزء وواحد من افراد مجتمع البحث ما سهل توظيف هذه الاداة.

4-2-2-2- المقابلة :

تعتبر المقابلة من أهم الوسائل البحثية لجمع المعلومات و البيانات من الميدان الاجتماعي ودون المقابلة لا يستطيع الباحث مواجهة المبحوث بقصد جمع الحقائق المتعلقة بموضوع البحث كما لا يستطيع تبويبها وتصنيفها وتحليلها علميا لتساعده على التوصل إلى النتائج .

---

[1] محمد شفيق ، **البحث العلمي الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية** ، مرجع سابق ص.104

[2] محمد شفيق ، **البحث العلمي الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية** ، مرجع سابق ، ص119

فالمقابلة إذن هي "عملية اجتماعية تحدث بين شخصين الباحث أو المقابل الذي يسلم المعلومات ويجمعها ويصنفها وبين المبحوث الذي يعطي المعلومات إلى الباحث بعد إجابته على الأسئلة الموجهة إليه من قبل المقابل" [1]

ومن منطلق هذا التعريف تمت المقابلة في الميدان مع بعض المسؤولين و الإداريين و المبحوثين باعتبارهم الأطراف الموكلة إليهم مسؤولية تنظيم الشؤون الإدارية و التنظيمية للمؤسسات الشبانية وهذا لحصول على كم من المعلومات التي تساعد في انجاز البحث موضوع الدراسة ولتدعيم تلك البيانات الكمية المختلفة بالاستمارة .

4-2-2-3- الاستبيان :

يعتبر الاستبيان من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات الميدانية في العلوم الاجتماعية وذلك من خلال استمارة تحتوي على مجموعة من الأسئلة معدة مسبقا من اجل الحصول على إجابات لها و التي تشكل المعطيات الأساسية التي ينطلق منها الباحث في تفسير الظاهرة موضوع الدراسة و التي يمكن تعريفها بأنها " أداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق استمارة معينة تحتوي على عدد من الأسئلة مرتبطة بأسلوب منطقي مناسب، يجري توزيعها على أشخاص معينين لتعبئتها "[2]

وقد جرت العادة في تصميم استمارة البحث أن تحصر العناصر الرئيسية التي يتشكل منها محتوى موضوع الدراسة في شكل أبعاد ومحاور. وبناءا عليه تمت صياغة الاستبيان الذي طبق في الميدان على أفراد العينة وقد شمل الاستبيان مجموعة من الأسئلة تقيس الأبعاد الخاصة بالدراسة والتي جاءت على النحو التالي :

* **أسئلة حول البيانات الشخصية :** وهي عبارة عن بيانات تتعلق بالخصائص العامة لمجتمع البحث من حيث الجنس و , السن ، الوظيفة ، الحالة العائلية ،مدة الخدمة .

* **أسئلة حول التغييرات الهيكلية و الوظيفية وتأثيرها على إدارة المؤسسة :** وهي عبارة عن أسئلة تتعلق بالتغييرات الهيكلية من إجراءات وسياسات ونشاطات و اداءات الأفراد وتناسب الوظائف مع الأفراد

---

[1] محمد شفيق ، **البحث العلمي الخطوات المنهجية لاعداد البحوث الاجتماعية** ، مرجع سابق ، ص113

[2] يحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، **مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط 01 ، 2000 ، ص82

*** أسئلة حول التغييرات في الإفراد والظروف الاجتماعية وتأثيرها على إدارة المؤسسة :** وهي عبارة عن أسئلة تتعلق بتغيير الأفراد ومناصب العمل و الظروف المحيطة بالوظيفة التي يشغلها الفرد .

***أسئلة حول التغييرات الفنية و التكنولوجية وتأثيرها على إدارة المؤسسة:** وهي عبارة عن أسئلة تتعلق بالتغيير التكنولوجي في وسائل العمل التي يعتمد عليها الأفراد في أداء الأعمال .

و التي تم توزيعها على افراد مجتمع الدراسة الذين بلغ عددهم 116 مفردة حيث تم استعادة 98 استمارة حيث كانت مفردتان في حالة عطلة امومة وكانت 04 استمارات غير مكتملة ولم تسترد 12 استمارة .

الفصل الخامس تحليل البيانات وتفسيرها ونتائج الدراسة

5- 1- البيانات الشخصية

5-2- التغييرات الهيكلية و الوظيفية وتأثيرها على إدارة المؤسسة

5-3- التغييرات في الأفراد والظروف الاجتماعية وتأثيرها على إدارة المؤسسة

5-4- التغييرات الفنية و التكنولوجية وتأثيرها على إدارة المؤسسة

5-5- نتائج الدراسة

5- 1- البيانات الشخصية

تعتبر البيانات الأولية بمثابة الإطار المنهجي لأية دراسة ميدانية ، بحيث تقدم للباحث صورة واقعية عن مجتمع البحث بمختلف خصائصه و هذا ما يساعد على تحليل و تفسير البيانات الميدانية و ربطها بالإطار النظري للدراسة.

الجدول رقم(01) يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس

الفئات	التكرارات	النسب المئوية %
ذكور	79	80.61
إناث	19	19.39
المجموع	98	100

يتبين لنا من خلال ملاحظة الجدول رقم 01 أن توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس يوضح التباين الكبير بين الموظفين الذكور و الإناث حيث بلغة نسبة الذكور 80.61 % من مجموع مفردات مجتمع الدراسة أما نسبة الإناث فتشكل نسبة 19.39 % ، وهذا ما يدل على إقبال الذكور على هذه الوظيفة أكثر منه عند الإناث .

الجدول رقم(02) يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب السن

الفئات - سنة -	التكرارات	النسب المئوية %
25-20	06	06.12
30-26	20	20.41
35-31	20	20.41
40-36	14	14.29
45-41	26	26.53
50-46	12	12.24
المجموع	98	100

من خلال جدول 02 و الذي يبين توزيع أفراد مجتمع البحث حسب السن نجد أن أكبر فئة من العاملين تتراوح أعمارهم بين 41 سنة و 45 سنة بنسبة 26.53 % من مجتمع الدراسة أما فئة 26-30 سنة و31- 35 سنة جاءت متساوية بنسبة 20.41 % وبنسبة اقل فئة 20-25 سنة 06.12% وهذا ما يبين أن نسبة العاملين الأكبر سنا هي الشائعة في مجتمع الدراسة .

الجدول رقم(03) يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الوظيفة

الفئات	التكرارات	النسب المئوية %
مفتش	01	01.02
مستشار	04	04.08
مندوب	02	02.04
مدير	48	48.98
منشط	43	43.88
المجموع	98	100

تبين المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول رقم 03 أن نسبة 48.98 %من مجتمع الدراسة هم من المديرين بينما 43.88% من المنشطين وبنسبة اقل بالنسبة للمندوبين 02.04% و04.08% للمستشارين و 01.02 بالنسبة للمفتشين وهذا ما يبين ارتكاز الأعمال على فئة المنشطين و المديرين بصفة خاصة.

الجدول رقم(04) يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الحالة العائلية

الفئات	التكرارات	النسب المئوية %
أعزب	22	22.45
متزوج	73	74.49
مطلق	02	02.04
أرمل	01	01.02
المجموع	98	100

من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول رقم 04 يتبين أن نسبة 74.49 % من مجتمع البحث هم من المتزوجين و أن نسبة 22.45% من مجتمع البحث من العزاب . و02.04% من المطلقين و 01.02% من الأرامل و ربما يكون الأفراد المتزوجون أقدر من غيرهم على تحمل المسئولية و أحرص على أداء الأعمال التي يكلفون بها لأن ارتباطهم الأسري يجعلهم أكثر ارتباطا بالمؤسسة التي هي بالنسبة إليهم مصدر أرزاقهم لذلك فهم أشد حرصا على تحقيق أهدافها.

الجدول رقم (05) يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب مدة الخدمة

الفئات	التكرارات	النسب المئوية %
05-01	24	24.49
10-06	12	12.24
15-11	10	10.20
20-16	16	16.33
25-20	18	18.37
30-26	18	18.37
المجموع	98	100

تبين الإحصاءات الواردة في الجدول رقم05 أن نسبة 24.49% من مجتمع البحث تنحصر في فئة 01-05- سنوات خبرة ، في حين تمثل نسبة 18.37% من فئة 20-25 و26-30 سنة خبرة أما فئة 16-20 سنة و11-15 سنة و 06-10 سنة فجاءت نسبهم على التوالي 16.33% و10.20% و 12.24% من مجتمع البحث و يلاحظ أن الفئة الأكبر هي فئة الجدد في العمل وتليهم فئة ذوي الخبرة في المؤسسات ويقل عددهم في الفئة المتوسطة و ذلك راجع إلى السياسة المنتهجة من طرف المؤسسة التي تعمل على تجديد إطاراتها من ذوي الكفاءات العلمية تماشيا مع روح العصر الذي يعرف تطورا علميا لا مكانة للأمية فيه.

5-2- التغييرات الهيكلية و الوظيفية

جدول رقم(06) يوضح أن في التغييرات الهيكلية تطويرا في الإجراءات والأدوار والعلاقات الجديدة

الفئات	التكرارات	النسب المئوية %
نعم	50	51.02
لا	14	14.29
إلى حد ما	34	34.69
المجموع	98	100

تبين المعطيات الإحصائية للجدول رقم 06 أن 50 مفردة بنسبة 51.02% من مجتمع البحث تقر أو أجابت بنعم على التطوير الذي جاءت به التغييرات الهيكلية في الإجراءات

والأدوار والعلاقات الجديدة في حين 34 مفردة كانت إجابتها إلى حد ما أي بنسبة 34.69% أما 14 مفردة بنسبة 14.29% لم تقتنع بالتطوير الذي جاءت به التغييرات التنظيمية .

و من خلال هذه النتائج التي ترجح كفة أن للتغيير الهيكلي تطوير في الإجراءات و الأدوار و العلاقات الجديدة أما مجموع الأفراد الآخرين لم يكون في صورة التغيير الهيكلي الذي لم يؤثر على جميع الإطارات وذلك حسب الوظائف التي يشغلونها .

جدول رقم(07) يوضح الإجراءات الجديدة تخدم وتدعم نشاطات المؤسسة

الفئات	التكرارات	النسب المئوية %
نعم	38	38.78
لا	24	24.49
إلى حد ما	36	36.73
المجموع	98	100

من خلال ملاحظة إحصائيات الجدول رقم 07 نجد أن 38 مفردة بنسبة 38.78% من مجتمع البحث وجدوا أن الإجراءات الجديدة تخدم وتدعم نشاطات المؤسسة أما 24 مفردة بنسبة 24.49% لم يجد الإجراءات الجديدة أنها تخدم وتدعم نشاطات المؤسسة في حين 36 مفردة بنسبة 36.73% وجدوا أنها تدعم إلى حد ما وبعد متابعة الأنشطة وجدنا أن هناك مؤسسات قامت باتخاذ تدابير إضافية لتدعيم الأنشطة بالمؤسسة .

جدول رقم(08)يبين إن اتضحت مهام الموظفين من خلال الهيكلة المحدثة والسياسات الجديدة في العمل

الفئات	التكرارات	النسب المئوية %
نعم	41	41.84
لا	29	29.59
إلى حد ما	28	28.57
المجموع	98	100

من خلال دراسة إحصائيات الجدول رقم 08 نجد أن 41 مفردة بنسبة 41.84% من مجتمع الدراسة يجدون أن المهام الوظيفية توضحت بصورة عادية من خلال الهيكلة المحدثة و السياسات الجديدة في العمل أما 29 مفردة بنسبة 29.59% لم تتضح لديهم المهام الوظيفية في

ضل الهيكلة الجديدة أما 28 مفردة بنسبة 28.57% لم تتضح بصور كاملة فكانت إجاباتهم بـــ إلى حد ما .

جدول رقم(09) يوضح مدى تحقيق رغبات الأفراد من خلال الإدارة الجديد

الفئات	التكرارات	النسب المئوية %
نعم	14	14.29
لا	52	53.06
إلى حد ما	32	32.65
المجموع	98	100

من خلال تتبع الإحصائيات من الجدول رقم 09 نجد أن 52 مفردة بنسبة 53.06% من مجتمع البحث لم تتحقق رغباتهم من خلال الإدارة الجديدة أما 14 مفردة بنسبة 14.29% تحققت رغباتهم من خلال الإدارة الجديدة في حين لم تكتمل الرغبات عند 32 مفردة بنسبة 32.65% من مجتمع الدراسة وهذا ما يفسر عدم اتضاح المهام الوظيفية للأفراد في الجدول رقم 08 ما يدل على عدم الاقتناع التام بالتغيير الهيكلي في الإدارة الجديدة .

جدول رقم (10) يوضح أن التغيير الهيكلي يخدم التخصصات الموجودة في المؤسسة

الفئات	التكرارات	النسب المئوية %
نعم	40	40.82
لا	26	26.53
إلى حد ما	32	32.65
المجموع	98	100

يتضح لنا من خلال إحصائيات الجدول رقم 10 أن 40 مفردة بنسبة 40.82% من مجموع أفراد مجتمع البحث وجدوا أن التغيير الهيكلي يخدم التخصصات الموجودة في المؤسسة رغم ما جاء في إحصائيات الجدول رقم 09 و الذي يبين عدم اقتناعهم بالتغيير الهيكلي و الذي لم يخدم رغبات الأفراد ولكن كان التركيز فيه على الاختصاصات الموجودة في المؤسسة وليست رغبات الأفراد ، في حين 26 مفردة بنسبة 26.53% لم يجد أن التغيير يخدم التخصصات في المؤسسة وهذا راجع لعدم توافقها مع رغباتهم من خلال إحصائيات الجدول

السابق ، أما 32 مفردة بنسبة 32.65% يجدون أن التغيير الهيكلي يخدم التخصصات الموجودة في المؤسسة إلى حد ما .

جدول رقم(11) يوضح تغطيت السياسات الجديدة لمتطلبات الشباب و المتعاملين مع المؤسسة

الفئات	التكرارات	النسب المئوية %
نعم	05	05.10
لا	42	42.86
إلى حد ما	51	52.04
المجموع	98	100

من خلال الإحصائيات التي يبينها الجدول رقم 11 نجد أن 51 مفردة بنسبة 52.04% لم يقتنعوا إلى حد ما بمدي تغطيت السياسات الجديدة لمتطلبات الشباب و المتعاملين مع المؤسسة في حين ينفي 42 مفردة بنسبة 42.86% من مجتمع الدراسة تغطيت السياسات الجديدة لمتطلبات الشباب بينما يرى 05 مفردات بنسبة 05.10% من مجتمع الدراسة أن السياسات الجديدة تغطي متطلبات الشباب وهذا ما يؤكد إحصائيات الجدول رقم 09 و الذي يشير لعدم تحقيق رغبات الأفراد من خلال السياسات الجديدة .

جدول رقم(12) يوضح مدى الصعوبة في تطبيق الأعمال وفق التغيير الجديد

الفئات	التكرارات	النسب المئوية %
نعم	30	30.61
لا	26	26.53
إلى حد ما	42	42.86
المجموع	98	100

تبين لنا المعطيات الإحصائية من الجدول رقم 12 أن 42 مفردة بنسبة 42.86% من مجموع مفردات مجتمع الدراسة يشيرون إلى حد ما للصعوبة في تطبيق الأعمال وفق التغيير الجديد أما 26 مفردة بنسبة 26.53% ينفون وجود صعوبة في تطبيق الأعمال وفق التغيير الجديد بينما 30 مفردة بنسبة 30.61% يقرون بالصعوبات في تطبيق الأعمال وفق التغيير الجديد وهذا ما أشارة إليه نسبة 29.59% من الجدول رقم 08 إلى عدم وضوح المهام الوظيفية في التغيير الجديد .

جدول رقم(13) يوضح الشعور بالملل في نظام التغيير الجديد

الفئات	التكرارات	النسب المئوية %
نعم	13	13.27
لا	34	34.69
أحيانا	51	52.04
المجموع	98	100

تشير الإحصائيات الواردة في الجدول رقم 13 أن 51 مفردة و الذين يمثلون نسبة 52.04% من مجتمع الدراسة يشيرون إلى وجود الشعور بالملل في بعض الأحيان أما 34 مفردة بنسبة 34.69% ينفون وجود الشعور بالملل في العمل في حين يرى 13 مفردة بنسبة 13.27% يجزمون بوجود شعور بالملل في العمل وهذا ما يؤكد عدم الاستقرار في الوظيفة التي يشغلونها وعدم رضاهم التام بالتغيير .

جدول رقم(14) يوضح تغطي الاستراتيجيات الجديدة لنقاط ضعف المؤسسة

الفئات	التكرارات	النسب المئوية %
نعم	14	14.29
لا	48	48.98
أحيانا	36	36.73
المجموع	98	100

من خلال ملاحظة إحصائيات الجدول رقم 14 و الذي يوضح مدى تغطيت الاستراتيجيات الجديدة لنقاط الضعف في المؤسسة حيث نجد أن 48 مفردة بنسبة 48.98% من مجتمع البحث يشيرون إلى عدم تغطيتها لنقاط الضعف في حين يرى 14 مفردة بنسبة 14.29% يرون أنها تغطيها بينما يشير 36 مفردة بنسبة 36.73% إلى أنها أحيانا تغطي و أحيانا لا تغطي

جدول رقم(15) يوضح تأثير التغيرات على التداخل في الوظائف و المسؤوليات

الفئات	التكرارات	النسب المئوية %
نعم	49	50
لا	21	21.43
أحيانا	28	28.57
المجموع	98	100

تشير الإحصائيات الواردة في الجدول رقم 15 أن 49 مفردة و الذين يمثلون نسبة 50% من مجتمع الدراسة يشيرون إلى أن هناك تأثير للتغييرات على تداخل الوظائف و المسؤوليات أما 21 مفردة بنسبة 21.43% ينفون وجود تأثير للتغير على تداخل الوظائف و المسؤوليات في العمل في حين يرى 28 مفردة بنسبة 28.57%يشيرون إلى أن في بعض الأحيان فقط تأثر على تداخل الوظائف وبعد الاستفسارات حول ذلك وجدنا أن منهم نسبة يشغلون مناصب مدراء بالإضافة إلى مناصب مندوبين محليين بالتكليف.

جدول رقم(16) يوضح ثغرات التنسيق بين مختلف هيئات المؤسسات

الفئات	التكرارات	النسب المئوية %
نعم	58	59.19
لا	08	08.16
أحيانا	32	32.65
المجموع	98	100

تبين لنا المعطيات الإحصائية من الجدول رقم 16 أن 58 مفردة بنسبة 59.19% من مجموع مفردات مجتمع الدراسة يشيرون إلى وجود ثغرات في التنسيق بين مختلف هيئات المؤسسات أما 08 مفردات بنسبة 08.16% ينفون وجود ذلك بينما 32 مفردة بنسبة 32.65% يشيرون إلى أن في بعض الأحيان تتداخل الهيئات في التنسيق هذا ما يدل على عدم تبلور التغيير بصورة جيدة أو هناك نقاط ضعف لم يتطرق لها نظام التغيير الجديد .

5-3- التغييرات في الأفراد والظروف الاجتماعية وتأثيرها على إدارة المؤسسة :

جدول رقم(17) يوضح راحة العاملين في ظل التغيرات الجديدة

الفئات	التكرارات	النسب المئوية %
نعم	24	24.49
لا	32	32.65
أحيانا	42	42.86
المجموع	98	100

تبين لنا المعطيات الإحصائية من الجدول رقم 17 أن 42 مفردة بنسبة 42.86% من مجموع مفردات مجتمع الدراسة يشعرون في بعض الأحيان بالراحة في حين 32 مفردة بنسبة 32.56% ينفون وجود الراحة في العمل في ظل التغييرات الجديدة بينما 24 مفردة بنسبة 24.49% يشيرون إلى وجود الراحة التامة في العمل هذا ما يدل على أن هناك فئات لم يكن التغيير يسير في صالحها أم أن التغيير لم يمس هذه الفئة من العاملين .

جدول رقم(18) يوضح انسجام العاملين في العمل

الفئات	التكرارات	النسب المئوية %
نعم	53	54.08
لا	14	14.29
أحيانا	31	31.63
المجموع	98	100

تشير الإحصائيات الواردة في الجدول رقم 18 أن 53 مفردة و الذين يمثلون نسبة 54.08% من مجتمع الدراسة يشيرون إلى أن هناك انسجام تام للعاملين في العمل أما 14 مفردة بنسبة 14.29% ينفون وجود الانسجام في العمل بصور عادية في حين يرى 31 مفردة بنسبة 31.63% يشيرون إلى أن في بعض الأحيان يجدون صعوبة في الانسجام مع الأعمال التي يقومون بها

جدول رقم(19) يوضح خدمة التغيير في التقرب من مقر الإقامة

الفئات	التكرارات	النسب المئوية %
نعم	48	48.98
لا	28	28.57
أحيانا	22	22.45
المجموع	98	100

تشير الإحصائيات الواردة في الجدول رقم 19 أن 48 مفردة و الذين يمثلون نسبة 48.98% من مجتمع الدراسة يشيرون إلى أن التغيير قدم لهم خدمة التقرب من مقر الإقامة أما 28 مفردة بنسبة 28.57% لم يستفيدوا من التغيير في التقرب من مقر إقامتهم في حين يرى 22 مفردة بنسبة 22.45% يشيرون إلى أن في بعض الأحيان يخدمهم التغيير في التقرب من مقر الإقامة وفي بعض الأحيان يجدون صعوبة في ذلك وهذا ما يفسر أن التغيير لم يشمل جميع من لهم مشكل بعد المسافة عن مقر الإقامة و التي تشكل عراقيل وصعوبات الالتحاق بمكان العمل خاصة في أزمات النقل .

جدول رقم(20) يوضح صعوبات الالتحاق بالمؤسسة

الفئات	التكرارات	النسب المئوية %
نعم	20	20.41
لا	66	67.35
أحيانا	12	12.24
المجموع	98	100

من خلال الإحصائيات التي يبينها الجدول رقم 20 نجد أن 60 مفردة بنسبة 67.35% من مجتمع البحث لا يجدون صعوبة في الالتحاق بالمؤسسة في حين 20 مفردة بنسبة 20.41% من مجتمع الدراسة يجدون صعوبات في الالتحاق بالمؤسسة بينما 12 مفردة بنسبة 12.24% من مجتمع الدراسة في بعض الأحيان فقط يجدون الصعوبة في الالتحاق بالمؤسسة وهذا ما يدل على أن النسبة الأكبر من العمال لا يجدون صعوبة في الالتحاق وهذا ما أشارة إليه إحصائيات الجدول رقم 19 والتي تشير إلى أن الكثير من العمال استفادوا من التغيير في التقرب من مكان الإقامة .

جدول رقم(21) يوضح تناسب نظام العمل بالتوقيت الجديد في المؤسسة و ظروف الأفراد

الفئات	التكرارات	النسب المئوية %
نعم	52	53.06
لا	20	20.41
إلى حد ما	26	26.53
المجموع	98	100

تشير الإحصائيات الواردة في الجدول رقم 21 أن 52 مفردة و الذين يمثلون نسبة 53.06% من مجتمع الدراسة يشيرون إلى تناسب نظام العمل بالتوقيت الجديد في المؤسسة و ظروف الأفراد أما 20 مفردة بنسبة 20.41% لم يتناسب التوقيت الجديد مع ظروفهم في حين يرى 26 مفردة بنسبة 26.53% يشيرون إلى أن التوقيت الجديد يتناسب إلى حد ما مع ظروفهم .

جدول رقم(22) يوضح مدى مساعدة مكان العمل في التقليل من المصاريف

الفئات	التكرارات	النسب المئوية %
نعم	46	46.94
لا	42	42.86
أحيانا	10	10.20
المجموع	98	100

تبين لنا المعطيات الإحصائية الموضحة في الجدول رقم 22 أن 46 مفردة بنسبة 46.98% من مجموع مفردات مجتمع الدراسة يشرون إلى مساهمة مكان العمل في التقليل من المصاريف أما 42 مفردة بنسبة 42.86% لا يساعدهم مكان العمل في التقليل من المصاريف في حين 10 مفردات بنسبة 10.20% يجدون في بعض الأحيان عدم المساعدة في التقليل من المصاريف وهذا ما يؤكد أن التغيير الذي حدث لم يخدم جميع العاملين و إنما مسح شريحة فقط وبمقارنة نتائج الجدول رقم 19 الخاص بالتقرب من مكان العمل والذي أشار إلى تقريب ما يمثل 48.98 % من العمل إلى مكان العمل .

جدول رقم(23) يوضح مدى مساعدة تغيير نظام العمل في زيادة الدافعية في العمل

الفئات	التكرارات	النسب المئوية %
نعم	56	57.14
لا	34	34.69
أحيانا	08	08.17
المجموع	98	100

من خلال الإحصائيات التي يبينها الجدول رقم 23 نجد أن 56 مفردة بنسبة 57.14% من مجتمع البحث يجدون أن التغيير ساعدهم في زيادة الدافعية في العمل في حين 34 مفردة بنسبة 34.69% من مجتمع الدراسة يجدون أن التغيير لم يقدم لهم المساعدة في زيادة الدافعية للعمل أما 08 مفردات بنسبة 0817% من مجتمع الدراسة في بعض الأحيان فقط يساعدهم في زيادة الدافعية في العمل والذي يبين أن النسبة الأكبر من العاملين استطاع التغيير من توليد الدافعية للعمل ما يمكن المؤسسات من تحسين عمل الإدارة في الظروف العادية للعمل .

جدول رقم(24) يوضح تأثير الإجراءات والسياسات الجديدة على معنويات العاملين

الفئات	التكرارات	النسب المئوية %
نعم	48	48.98
لا	42	42.86
إلى حد ما	08	08.17
المجموع	98	100

تبين لنا المعطيات الإحصائية الموضحة في الجدول رقم 24 أن 48 مفردة بنسبة 48.98% من مجموع مفردات مجتمع الدراسة يشرون إلى مساهمة الإجراءات و السياسات الجديدة في الرفع من معنويات العاملين أما 42 مفردة بنسبة 42.86% لا تساعدهم الإجراءات و السياسات الجديدة في الرفع من معنويات العاملين في حين 08 مفردات بنسبة 08.17% يجدون في بعض الأحيان عدم مساعدة الإجراءات و السياسات الجديدة في الرفع من معنويات العاملين وهذا ما يؤكد أن هذه الإجراءات و السياسات الجديدة قدمت الإضافة الجديدة في عمل الإدارة ومن خلالها تم الرفع من معنويات العاملين و الذين من شانهم تحسين عمل الإدارة .

جدول رقم(25) يوضح مدى توافق اتجاهات وعلاقات الأفراد في العمل

الفئات	التكرارات	النسب المئوية %
نعم	54	55.10
لا	18	18.36
إلى حد ما	26	26.53
المجموع	98	100

تشير الإحصائيات الواردة في الجدول رقم 25 أن 54 مفردة و الذين يمثلون نسبة 55.10% من مجتمع الدراسة يشيرون إلى التوافق التام بين اتجاهات العاملين و علاقاتهم في العمل أما 18 مفردة بنسبة 18.36% لم يجد التوافق بين اتجاهاتهم وبين علاقاتهم بين أفراد العمل في حين يرى 26 مفردة بنسبة 26.53% يشيرون إلى حد ما هناك توافق بين اتجاهات العاملين وعلاقاتهم ومنه فإن نسبة التوافق الكبيرة تدل على تماسك نضام عمل الإدارة بالأفراد العاملين فيها .

جدول رقم(26) يوضح الثقة بين أفراد العمل في المؤسسة

الفئات	التكرارات	النسب المئوية %
نعم	54	55.10
لا	11	11.22
أحيانا	33	33.68
المجموع	98	100

من خلال الإحصائيات التي يبينها الجدول رقم 26 نجد أن 54 مفردة بنسبة 55.10% من مجتمع البحث يشعرون بالثقة التامة بين أفراد العمل في المؤسسة في حين 11 مفردة بنسبة 11.22% من مجتمع الدراسة لا يشعرون بالثقة بين أفراد العمل في المؤسسة أما 33 مفردة بنسبة 33.68% من مجتمع الدراسة في بعض الأحيان فقط يشعرون بالثقة بين أفراد العمل في المؤسسة فالنسبة الأكبر من العاملين في المؤسسة يشعرون بالثقة وهو ما يساعد الإدارة على أداء الأعمال بصورة أفضل .

جدول رقم(27) يوضح أن نسبة العاملين في المؤسسة كافية

الفئات	التكرارات	النسب المئوية %
نعم	20	20.41
لا	74	75.51
أحيانا	04	04.08
المجموع	98	100

تبين لنا المعطيات الإحصائية الموضحة في الجدول رقم 27 أن 74 مفردة بنسبة 75.51% من مجموع مفردات مجتمع الدراسة يشرون إلى أن نسبة العاملين في المؤسسة غير كافية أما 20 مفردة بنسبة 20.41% يجدون أن نسبة العاملين في المؤسسة كافية لأداء أعملهم في حين 04 مفردات بنسبة 04.08% يجدون في بعض الأحيان أن نسبة العاملين في المؤسسة كافية وهذا ما اتضح من خلال معطيات الجدول رقم 17 و الذي أشارة نتائجه إلى أن اكبر نسبة من العاملين لا تجد الراحة في العمل ما يدل على النقص الكبير في العاملين .

جدول رقم(28) يوضح رفض الأفراد للتغيير في المؤسسة

الفئات	التكرارات	النسب المئوية %
نعم	09	09.18
لا	57	58.17
أحيانا	32	32.65
المجموع	98	100

تبين لنا المعطيات الإحصائية الموضحة في الجدول رقم 28 أن 57 مفردة بنسبة 58.17% من مجموع مفردات مجتمع الدراسة يشرون إلى عدم رفض التغيير في المؤسسة أما 09 مفردات بنسبة 19.18% يشيرون إلى هناك رفض للتغيير في المؤسسة في حين 32 مفردة بنسبة 32.65% يشيرون إلى أن هناك في بعض الأحيان رفض للتغيير في المؤسسة فنسبة الأفراد الداعمين للتغيير جاءت محفزة لتعمل الإدارة على دعم التغيير و المضي قدما من اجل الرفع من مستوى عملها .

5-4- التغييرات الفنية و التكنولوجية وتأثيرها على إدارة المؤسسة :

جدول رقم(29) يوضح أن وجود التغييرات التكنولوجية الجديدة أضافت التميز إلى المؤسسة

الفئات	التكرارات	النسب المئوية %
نعم	48	48.98
لا	22	22.49
إلى حد ما	28	28.57
المجموع	98	100

تشير الإحصائيات الواردة في الجدول رقم 29 أن 48 مفردة و الذين يمثلون نسبة 48.98% من مجتمع الدراسة يرون أن التغييرات التكنولوجية الجديدة أضافت التميز للمؤسسة أما 22 مفردة بنسبة 22.49% يرون بخلاف ذلك في حين يرى 28 مفردة بنسبة 28.57% يشيرون إلى حد ما أن التغييرات التكنولوجية الجديدة أضافت التميز للمؤسسة ومن هذا المنطلق تتضح لنا الأهمية الكبير التي قدمتها التكنولوجيا في ضل التغييرات التي جاءت بها المؤسسات .

جدول رقم(30) يوضح الصعوبات في التعامل مع وسائل العمل الجديدة

الفئات	التكرارات	النسب المئوية %
نعم	05	05.10
لا	67	68.37
أحيانا	26	26.53
المجموع	98	100

تبين لنا المعطيات الإحصائية الموضحة في الجدول رقم 30 أن 67 مفردة بنسبة 68.37% من مجموع مفردات مجتمع الدراسة يشرون إلى عدم وجود صعوبات في التعامل مع وسائل العمل الجديدة أما 05 مفردات بنسبة 05.10% يشيرون إلى هناك صعوبات في التعامل مع وسائل العمل الجديدة في حين 26 مفردة بنسبة 26.53% يشيرون إلى أن هناك في بعض الأحيان صعوبات في التعامل مع وسائل العمل الجديدة ومن هنا نجد أن النسبة الأكبر من العمال يتأقلمون مع النظام التكنولوجي الجديد أما النسبة الأخرى وهم كانوا من العمل الذين لم يواكبوا التطور التكنولوجي من أنظمة التعليم الجديدة لذا ظهرت عندهم بعض الصعوبات في التعامل مع وسائل العمل الجديدة .

جدول رقم (31) يوضح مدى تتوافق الأساليب الجديدة مع معارف الأشخاص العاملين .

الفئات	التكرارات	النسب المئوية %
نعم	52	53.06
لا	14	14.29
إلى حد ما	32	32.65
المجموع	98	100

من خلال الإحصائيات التي يبينها الجدول رقم 31 نجد أن 52 مفردة بنسبة 53.06% من مجتمع البحث يجدون توافق بين الأساليب الجديدة مع معارفهم الشخصية في حين 14 مفردة بنسبة 14.29% من مجتمع الدراسة لا تتوافق الأساليب الجديدة مع معارفهم الشخصية أما 32 مفردة بنسبة 32.65% من مجتمع الدراسة يجدون أن الأساليب الجديدة تتوافق إلى حد ما مع معارف الأشخاص العاملين في المؤسسات هذا التوافق الذي حصل بين الأساليب الجديدة و المعارف الشخصية للعاملين يساعد الإدارة على التمكن من أداء وظائفها بطريقة سليمة ومتطورة

جدول رقم(32) يوضح مدى مساهمة الأنظمة الجديدة في الرفع من مستوى العمل

الفئات	التكرارات	النسب المئوية %
نعم	62	63.27
لا	16	16.33
إلى حد ما	20	20.40
المجموع	98	100

تشير الإحصائيات الواردة في الجدول رقم 32 أن 62 مفردة و الذين يمثلون نسبة 63.27% من مجتمع الدراسة يجدون أن الأنظمة الجديدة ساهمة في الرفع من مستوى العمل وجودته بإدارة المؤسسات أما 16 مفردة بنسبة 16.33% يرون أن الأنظمة الجديدة لم تساهم في الرفع من مستوى العمل في حين يرى 20 مفردة بنسبة 20.40% يشيرون إلى حد ما أن الأنظمة الجديدة ساهمت في الرفع من مستوى العمل وهذا ما يؤكد ما تم التوصل له من خلال نتائج الجدول رقم 29 و الذي يشير إلى التميز الذي وصلت إليه المؤسسات من خلال تطبيق نظام التكنولوجيا الجديدة .

جدول رقم (33) يوضح أن النظام التكنولوجي الجديد قادرا على إحداث التوازن والاستقرار

الفئات	التكرارات	النسب المئوية %
نعم	63	64.29
لا	11	11.22
أحيانا	24	24.49
المجموع	98	100

تبين لنا المعطيات الإحصائية الموضحة في الجدول رقم 33 أن 63 مفردة بنسبة 64.29% من مجموع مفردات مجتمع الدراسة يشرون إلى أن النظام التكنولوجي الجديد قادرا على إحداث التوازن و الاستقرا ر في أنظمة عمل إدارة المؤسسات أما 11 مفردة بنسبة 11.22% يشيرون إلى أن النظام التكنولوجي الجديد غير قادرا على إحداث التوازن و الاستقرار في حين 24 مفردة بنسبة 26.53% يشيرون إلى أن هناك في بعض الأحيان صعوبات في إحداث التوازن و الاستقرار في ضل النظام التكنولوجي الجديد .

جدول رقم(34) يوضح أثر التكنولوجيا الجديدة في المؤسسة على إظهار إبداعات العاملين

الفئات	التكرارات	النسب المئوية %
نعم	59	60.20
لا	15	15.31
أحيانا	24	24.49
المجموع	98	100

من خلال الإحصائيات التي يقدمها لنا الجدول رقم 34 نجد أن 59 مفردة بنسبة 60.20% من مجتمع البحث يجدون التكنولوجيا الجديدة ساعدتهم على إبراز قدراتهم وإبداعاتهم في العمل في حين 15 مفردة بنسبة 15.31% من مجتمع الدراسة لا تساعدهم في إظهار إبداعاتهم أما 24 مفردة بنسبة 24.49% من مجتمع الدراسة يجدون أن التكنولوجيا الجديدة ساعدتهم إلى حد ما على إظهار قدراتهم وهذا يدعم التميز الذي إضافته التكنولوجيا الجديدة من خلال ما بينته النتائج الموضحة في الجدول رقم 29 .

جدول رقم(35) يوضح اثر أنظمة الاتصال الجديدة في التقليص من تكلفة العمل

الفئات	التكرارات	النسب المئوية %
نعم	62	63.27
لا	24	24.49
إلى حد ما	12	12.44
المجموع	98	100

تبين لنا المعطيات الإحصائية الموضحة في الجدول رقم 35 أن 62 مفردة بنسبة 63.27% من مجموع مفردات مجتمع الدراسة يشرون إلى أن أنظمة الاتصال الجديدة استطاعت أن تقلص من تكلفة العمل أما 24 مفردة بنسبة 24.49% يشيرون إلى أن أنظمة الاتصال الجديدة تساعدهم على تقليص تكلفة العمل في حين 12 مفردة بنسبة 12.44% يشيرون إلى أن أنظمة الاتصال الجديدة إلى حد ما تساعد في تقليص تكلفة العمل وهذا ما يدعم الاعتماد على التكنولوجيا الجديدة التي من شأنها تحسين العمل الإداري وتطويره .

جدول رقم (36) يوضح تناسب الأنشطة و أنظمة الاتصالات الجديدة

الفئات	التكرارات	النسب المئوية %
نعم	55	56.12
لا	13	13.27
إلى حد ما	30	30.61
المجموع	98	100

تشير الإحصائيات الواردة في الجدول رقم 36 أن 55 مفردة و الذين يمثلون نسبة 56.12% من مجتمع الدراسة يجدون تناسبا بين الأنشطة و أنظمة الاتصالا ت الجديدة أما 13 مفردة بنسبة 13.27% لا يرون أن هناك تناسبا بين الأنشطة و أنظمة الاتصالات الجديدة في حين يرى 30 مفردة بنسبة 30.61% يشيرون إلى حد ما أن أنظمة الاتصالات الجديدة تتناسبا مع الأنشطة الموجودة في المؤسسات وهذا ما يتوافق ما تم التوصل إليه من خلال نتائج الجدول رقم 35 و الذي يشير إلى أن نظام الاتصال الجديد ساعد في التقليص من التكلفة في العمل ومكن من إظهار إبداعات العاملين .

جدول رقم (37) يوضح مدى توفر المؤسسة على الإمكانيات اللازمة لتطوير العمل

الفئات	التكرارات	النسب المئوية %
نعم	13	13.27
لا	59	60.20
إلى حد ما	26	26.53
المجموع	98	100

من خلال الإحصائيات التي يقدمها لنا الجدول رقم 37 نجد أن 59 مفردة بنسبة 60.20% من مجتمع البحث يجدون أن المؤسسة لا تتوفر على الإمكانيات اللازمة لتطوير العمل في حين 13 مفردة بنسبة 13.27% من مجتمع الدراسة تتوفر مؤسساتهم على الوسائل اللازمة لتطوير العمل أما 26 مفردة بنسبة 26.53% من مجتمع الدراسة يجدون أنه إلى حد ما تتوفر مؤسساتهم على الوسائل اللازمة لتطوير العمل هذا النسبة المرتفعة للعمال الذين لا تتوفر مؤسساتهم على الإمكانيات اللازمة لتطوير العمل ما يفسر ما تم التوصل إليه سابقا من تذمر للعمال من الظروف التي يقومون بالعمل في ضلها .

جدول رقم(38) يوضح أثر التغيير التكنولوجي في وسائل المؤسسة

الفئات	التكرارات	النسب المئوية %
نعم	52	53.06
لا	20	20.41
أحيانا	26	26.53
المجموع	98	100

تبين لنا المعطيات الإحصائية الموضحة في الجدول رقم 38 أن 52 مفردة بنسبة 53.06% من مجموع مفردات مجتمع الدراسة يشرون إلى الأثر الواضح للتغيير التكنولوجي في وسائل المؤسسة أما 20 مفردة بنسبة 20.41% يشيرون إلى عدم تأثير الواضح للتغيير التكنولوجي في وسائل المؤسسة في حين 26 مفردة بنسبة 26.53% يشيرون إلى أن للتغيير التكنولوجي أحيانا اثر في وسائل المؤسسة .

5-5- نتائج الدراسة

بعد تحليل النتائج وتفسيرها تم التوصل إلى جملة من النتائج و الحقائق و التي سيتم التعرض لها من اجل استخلاص ما يمكن التوصل إليه من خلال موضوع التغيير التنظيمي و الأثر الذي يترتب على مستوى الإدارة التي تقوم بهذا الإجراء .

وسنقوم باستعراض النتائج المتوصل لها على النحو التالي :

البيانات الشخصية لمجتمع الدراسة

حيث كشفت لنا الدراسة أن معظم العاملين في المؤسسات الشبانية من فئة الذكور وبنسبة قليلة تتواجد الإناث بالإضافة إلى ما توضح من خلال الحالة العائلية حيث أن معظم العاملين في استقرار عائلي حيث لم نجد نسبة كبير من المطلقين أو الأرامل بل طغت نسبة المتزوجين وغير المتزوجين وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على أن حسن الظروف الاجتماعية المساعدة التي يحضا بها العاملين في المؤسسات الشبانية .

أما فيما يخص نسبة العاملين الشباب و التي كانت بنسبة كبير فقد بينت التحسن الكبير الذي مس مختلف الجوانب و التي أدت إلى إقبال كبير للعاملين على هذه المؤسسات وهذا ما يبين نجاعة ونجاح التغيير الذي تقوم به إدارة المؤسسات الشبانية في مختلف مجالات العمل التي تقوم به .

التغييرات الهيكلية و الوظيفية

إن التغيير في إطاره العام يمس العديد من الجوانب و المجالات التي من شأنها تدعيم العمل في المؤسسات لذلك انتهجت المؤسسات نظام التغيير بعدة أشكال كان من بينها التغيير على المستوى الهيكلي و المستوى الوظيفي وفي إطار دراسة التغييرات الهيكلية و الوظيفية تم التطرق لها من عدة جوانب كالتغيير في الإجراءات و السياسات و نشاطات المؤسسة ومهام الموظفين و التداخل في الوظائف ونقاط ضعف وقوة التغيير الجديد فكان التوصل إلى ما يلي :

- أضافت التغييرات الهيكلية تطويرا في الإجراءات و السياسات الجديدة
- دعمت التغييرات الهيكلية تخصصات و نشاطات المؤسسات الشبانية
- سهلت تطبيق الأعمال للموظفين وتحديد وظائف ومسؤوليات كل موظف
- ساعدت على تحسين نقاط الضعف و تدعيم نقاط القوة في المؤسسات
- ساهمت في تغطية متطلبات المتعاملين من الشباب
- كما توصلت إلى الهوة الموجودة بين مختلفة هيئات المؤسسات و التداخل فيما بينها

وبشكل عام فإن الدراسة في شقها الخاص بالتغييرات الهيكلية و الوظيفية توصلت إلى نتيجة مفادها أن هذه التغييرات استطاعت أن تأثر على إدارة المؤسسات الشبانية بشكل كبير وقدمت لها الحلول الكثير للعمل و تحسن أداء الإدارة وتطويرها .

التغييرات في الأفراد والظروف الاجتماعية

إن من بين مجالات التغيير الذي تنتهجه المؤسسات التغيير على مستوى الأفراد و الظروف الاجتماعية المحيطة بالعمل و الأفراد على السواء لذا تعمل المؤسسات و الإدارات على هذا المستوى وفي إطار دراستنا لهذه المجالات تم التطرق إلى دراسة نظام العمل والتوقيت والدافعية بالإضافة إلى الظروف الخاصة بالأفراد فكان التوصل البعض النتائج والتي مفادها ما يلي :

– أن التغيير في الأفراد لم يعمل على أساس توفير الراحة للعاملين بالإضافة إلى توفير عدد العمال لم يكن كاف لانجاز المهام .

– كم أن التغيير في الأفراد عجز عن تذليل مصاعب العمل و تحسين الظروف الاجتماعية للعاملين من المصاريف وعناء التنقلات

–أما نظام العمل الذي قدمه التغير فكان له تأثير كبير وقبول من قبل العاملين وزاد من الدافعية للعمل و الرفع من معنويات العاملين .

– كما تم التوصل إلى الرضا التام نحو التغيير الذي تقوم به المؤسسة على مستوى الأفراد و الظروف الاجتماعية .

وبصفة عامة نستطيع القول ان التغيير استطاع ان يقدم خدمات كبيرة في مجال تحسين ظروف العاملين و الافراد والذي بدوره استطاع تحقيق الرضا عن التغيير والعمل به من اجل تحقيق اهداف المؤسسات الشبانية ومن خلال هذا التغيير استطاعة الادارة التأثير في الفراد و كسب الثقة فيما بينهم و تحقيق التعاون والانسجام بين العاملين .

التغييرات الفنية و التكنولوجية

ان التغيير من بين اهم عناصر التطور و الازدهار في المؤسسات فالتغيير له عدة اشكال يشملها من بينها التغيير في الوسائل التكنولوجية و الفنية لذا تلجأ المؤسسات دوما الى مواكبة التطور في التكنولوجيا و على هذا الاساس حذة المؤسسات الشبانية حذو المؤسسات الاخرى من اجل العمل على ادخال مجالات التغيير التكنولوجية و الفنية وفي مجال دراستنا الى هذا الجانب من التغيير قمن بتتبع ميزات و الصعوبات التي قدمها بالاضافة للاساليب واظهار ابدعات

وامكانات الافراد بالاضافة الى اثرها على تطور وسائل المؤسسات فكان التوصل من خلالها الى النتائج التالية :

- ان التغيير في التكنولوجيا اضاف التميز للمؤسسات و المتعاملين معها
- كما استطاعة التكنولوجيا الجديدة من الرفع من مستوى العمل وتحسين مستوى اداء العاملين .
- بالاضافة الى التوازن الذي قدمته التغييرات التكنولوجية والفنية في مواكبة المؤسسات الاخرى .
- كما استطاعة المؤسسة التقليل من تكلفة العمل من خلال اتباع التغييرات الفنية و التكنولوجية الجديدة .
- كما توصلنا الى النقص الفادح للوساءل التي تساعد على العمل و التطور في مجال هذه التغييرات التي تتطلب توفير الوسائل الحديثة .

وبصفة عامة نستطيع الجزم ان التغيير الفني و التكنولوجيا استطاع ان يأثر بصفة كبير على ادارة المؤسسات من خلال تحسينها و تطويرها والاقتصاد في التكلفة ورفع الجودة في العمل

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية
شعبة علم الاجتماع

إستمارة بحث حول

التغيير التنظيمي و تأثيره على إدارة المؤسسات
دراسة ميدانية بالمؤسسات الشبانية لولاية بسكرة

تعليمات :

عزيزي :

نقدم إليك هذه الاستمارة التي تحتوي على مجموعة من العبارات حول رأيك في التغيير التنظيمي وادارة المؤسسات الشبانية ونرجو منك مساعدتنا في قراءتها والإجابة على العبارات الموجودة فيها .

أعلم أنه لا توجد عبارة خاطئة وأخرى صحيحة وإنما عبر عن رأيك الشخصي بالإجابة على كل عبارة بوضع علامة (X) في الخانة التي تمثل جوابك عليها وبذلك تكون قد ساعدتنا كثيرا في انجاز هذا البحث الذي يلتزم بعدم إفشاء المعلومات المتعلقة بهذه الاستمارة وتأكد من سريتها .

*** اعداد الطالب :** *** إشراف الاستاذ :**
* شكيلة يوسف * زوزو رشيد

السنة الجامعية : 2014/2013

اولا محور: البيانات الشخصية :

01 - الجنس : ذكر ☐ انثى ☐

02 -السن : ☐ سنة

03 -الوظيفة :مفتش☐ مستشار☐ مندوب ☐ مدير ☐ منشط ☐

04 -الحالة العائلية : اعزب ☐ متزوج ☐ مطلق ☐ ارمل ☐

05 -مدة الخدمة : ☐ سنة

ثانيا محور: التغييرات الهيكلية و الوظيفية وتأثيرها على ادارة المؤسسة :

06- هل ترى في التغييرات الهيكلية تطويرا في الاجراءات و الادوار و العلاقات الجديدة :

نعم ☐ **لا** ☐ **الى حد ما** ☐

07- هل هذه الاجراءات الجديدة تخدم وتدعم نشاطات المؤسسة: **نعم** ☐ **لا** ☐ **الى حد ما** ☐

08-هل توضحت مهام الموظفين من خلال الهيكلة المحدثة والسياسات الجديدة في العمل:

نعم ☐ **لا** ☐ **الى حد ما** ☐

09-هل تحققت رغباتك من خلال الادارة الجديد : **نعم** ☐ **لا** ☐ **الى حد ما** ☐

10-هل تجد ان التغيير الهيكلي يخدم التخصصات الموجودة في المؤسسة:**نعم**☐**لا**☐**الى حدما**☐

11-هل غطت السياسات الجديدة متطلبات الشباب و المتعاملين مع المؤسسة :

نعم ☐ **لا** ☐ **الى حد ما** ☐

12- هل تجد صعوبة في تطبيق الاعمال وفق التغيير الجديد: **نعم** ☐ **لا** ☐ **الى حدما** ☐

13- هل تشعر بالملل في نظام التغيير الجديد : **نعم** ☐ **لا** ☐ **احيانا** ☐

14-هل الاستراتيجيات الجديدة تغطي نقاط ضعف المؤسسة: **نعم** ☐ **لا** ☐ **احيانا** ☐

15- هل تجد التغيرات أدت الى التداخل في الوظائف و المسؤوليات: **نعم** ☐ **لا** ☐ **احيانا** ☐

16-هل تجد ثغرات في التنسيق بين مختلف هيئات المؤسسات : **نعم** ☐ **لا** ☐ **احيانا** ☐

ثالثا محور: التغييرات في الافراد والظروف الاجتماعبة وتأثيرها على ادارة المؤسسة :

17-هل تجد الراحة في العمل في التغيرات الجديدة : **نعم** ☐ **لا** ☐ **احيانا** ☐

18- هل تنسجم مع الاعمال بصورة عادية: **نعم** ☐ **لا** ☐ **احيانا** ☐

19-هل تجد التغيير خدمك في التقرب من مقر الاقامة : **نعم** ☐ **لا** ☐ **احيانا** ☐

20-هل تجد صعوبة في الالتحاق بالمؤسسة: **نعم** ☐ **لا** ☐ **احيانا** ☐ في حالة الاجابة بـــ **نعم** لماذا ؟

.....

21-هل نظام العمل بالتوقيت الجديد في المؤسسة يناسب ظروفك: **نعم** ☐ **لا** ☐ **الى حد ما** ☐

23-هل مكان العمل يساعدك في التقليل من المصاريف: **نعم** ☐ **لا** ☐ **احيانا** ☐

24-هل تغيير نظام العمل ساعدك في زيادة الدافعية في العمل: **نعم** ☐ **لا** ☐ **احيانا** ☐

25-هل رفعت الاجراءات والسياسات الجديدة معنوياتك في العمل :**نعم** ☐**لا** ☐**الى حدما** ☐

26-هل تجد اتجاهاتك وعلاقاتك مع الافراد متوافقة في العمل: **نعم** ☐ **لا** ☐ **الى حد ما** ☐

27-هل تشعر بالثقة بين أفراد العمل في المؤسسة: **نعم** ☐ **لا** ☐ **احيانا** ☐

28-هل تجد ان نسبة العاملين في المؤسسة كافية: **نعم** ☐ **لا** ☐ **احيانا** ☐

29- هل حدث رفضا من الافراد للتغيير في المؤسسة : **نعم** ☐ **لا** ☐ **احيانا** ☐

رابعا محور: التغييرات الفنية و التكنولوجية وتأثيرها على ادارة المؤسسة :

31-هل تجد ان التغييرات التكنولوجية الجديدة اظافة التميز الى المؤسسة :

نعم ☐ **لا** ☐ **الى حد ما** ☐

32-هل تجد صعوبة في التعامل مع وسائل العمل الجديدة: **نعم** ☐ **لا** ☐ **احيانا** ☐

33-هل تتوافق الاساليب الجديدة مع معارفك الشخصية : **نعم** ☐ **لا** ☐ **الى حد ما** ☐

34-هل تساهم الانظمة الجديدة في الرفع من مستوى العمل : **نعم** ☐ **لا** ☐ **الى حد ما** ☐

35-هل تجد ان النظام التكنولوجي الجديد قادراعلى إحداث التوازن والاستقرار:

نعم ☐ **لا** ☐ **احيانا** ☐

36-هل ساعدتك التكنولوجيا الجديدة في المؤسسة على اظهار ابداعاتك: **نعم** ☐ **لا** ☐ **احيانا** ☐

37-هل انظمة الاتصال الجديدة قلصت من تكلفة العمل :**نعم** ☐ **لا** ☐ **الى حد ما** ☐

38-هل تتناسب الأنشطة وانظمة الاتصالات الجديدة : **نعم** ☐ **لا** ☐ **الى حد ما** ☐

39-هل تتوفر المؤسسة على الامكانات اللازمة لتطويرالعمل: **نعم** ☐ **لا** ☐ **الى حدما** ☐

40-هل تجد اثرا واضحا لتغيير التكنولوجي في وسائل المؤسسة : **نعم** ☐ **لا** ☐ **احيانا** ☐

الخاتمـــــــة

إن دراستنا انصبت على التحدي الكبير الذي يواجه المؤسسات الشبانية في ظل تحول التسيير من مديرية الشباب و الرياضة إلى دواوين مؤسسات الشباب ، هذا التحدي يفرض على المؤسسات إتباع تغيير تنظيمي من شأنه أن يرفع من مستوى الأداء الوظيفي لبناء وتطوير إدارة مؤسساتها مع تحصين هذا البناء لتكون قادرة بالدرجة الأولى على الارتقاء بأدائها العام.

يفرض هذا التحدي أيضا أن تلعب المؤسسات على مستوى الإدارة أو على المستويات الاخرى دورا هاما من خلال احداث تغييرات عليها ، أن كفاءة الإدارة لمواجهة التحدي المذكور يتوقف على كفاءة نمط التغيير المناسب سواء على مستوى التغييرات الهيكلية او الوظيفية أو تغييرات على مستوى الافراد و الظروف الاجتماعية لهم او على مستوى التغييرات التكنولوجيا و الفنية و الوسائل المستعملة .

لذا فإن هذا التغيير التنظيمي الذي تتبناه الإدارة من اجل بناء هيكل تنظيمي وصيانة قوامه و إعادة النظر إلى أهمية العنصر البشري في ادارة المؤسسات وإلى أهمية وظيفة الإدارة وتطوير دورها وأساليبها و التكنولوجيا التي تستعملها الادارة هي بداية التحدي المضاد نحو بناء المنظمة في مواجهة التغييرات والتحديات الاقتصادية والاجتماعية التي تواجه المؤسسات الشبانية .

ومن خلال دراستنا للتغيير التنظيمي في جانبه النظري و اسقاطه في جانبه التطبيقي على التحدي الذي تقوم به المؤسسات الشبانية في هذا المجال ، توصلنا الى عدة نتائج مفادها ان التغيير التنظيمي في شقه الذي يمس التغييرات الهيكلية و الوظيفية ، يشير الى هذا التغييرات التي قامت على اساس تغيير في الإجراءات و السياسات بالاضافة الى نشاطات المؤسسة ومهام الموظفين ، كما قامت بالفصل بين الوظائف وتحديد نقاط ضعف وقوة التغيير الجديد ، استطاعت ان تضيف للادارة تطورا في الإجراءات و السياسات ، كم دعمت تخصصات و نشاطات المؤسسات ، اضافة الى معالجة نقاط الضعف و تدعيم نقاط القوة في المؤسسات ، كم غطة متطلبات المتعاملين من الشباب وبشكل عام فإن الدراسة في شقها الخاص بالتغييرات الهيكلية و الوظيفية توصلت إلى نتيجة مفادها أن هذه التغييرات على هذا المستوى اثرت بشكل كبير على إدارة المؤسسات الشبانية.

اما مايخص تغيير الافراد و الظروف الاجتماعية تم التطرق إلى دراسة نظام العمل والتوقيت والدافعية بالإضافة إلى الظروف الخاصة بالأفراد فكان التوصل الي بعض النتائج والتي تفيد بأن التغيير في الأفراد لم يوفر الراحة للعاملين بالإضافة كما ان عدد العمال لم يكن

كاف لانجاز المهام بالاضافة الى العجز عن تذليل المصاعب و تحسين الظروف الاجتماعية للعاملين ، أما نظام العمل الذي قدمه التغير فكان له تأثير كبير ومقبول من قبل العاملين وزاد من الدافعية للعمل و الرفع من معنويات العاملين وبصفة عامة نستطيع القول ان التغيير استطاع ان يقدم خدمات كبيرة في مجال تحسين ظروف العاملين و الافراد والذي بدوره استطاع تحقيق الرضا عن التغيير والعمل به من اجل تحقيق اهداف المؤسسات الشبانية ومن خلال هذا التغيير استطاعة الادارة التأثير في الفراد و كسب الثقة فيما بينهم و تحقيق التعاون والانسجام بين العاملين .

ام فيما يخص التغيير على مستوى الوسائل التكنولوجية و الفنية قمنا بتتبع ودراسة الميزات و الصعوبات التي يقدمها هذا التغيير بالاضافة لاساليبه واظهار ابدعات وامكانات الافراد كما قمن بتتبع اثره على تطور وسائل المؤسسات فكان التوصل الى ان التغيير في التكنولوجيا اضاف التميز للمؤسسات و المتعاملين معها كما استطاع الرفع من مستوى العمل وتحسين مستوى اداء العاملين ، كم ححق التوازن و الاستقرار والتقليل من تكلفة العمل كما توصلنا الى النقص الفادح للوساءل التي تساعد في العمل وبصفة عامة نستطيع القول ان التغيير الفني و التكنولوجيا استطاع ان يأثر بصفة كبير على ادارة المؤسسات .

وإذا كنا نرغب في أن تعمل الإدارة بكفاءة وأن تكون رفيعة الشأن ينبغي على المؤسسة، أن تـــراجع دوريا كافة عناصر وأساليب وتنظيمات وإنجازات الإدارة للحكم على مدى كفاءتها وإمكانيات التطوير والتحسين فيها، وبواسطة الاستخدام الأمثل لها بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

ملحق رقم (01) :يمثل توزيع المؤسسات الشبانية عبر تراب الولاية

المؤسسات الشبانية عبر تراب ولاية بسكرة

الدائـــرة	البلديـــة	الرقم	المؤسســـــة
بسكرة	بسكرة	01	بيت الشباب 19 مارس بسكرة
		02	دار الشباب نجار " محمد الطاهر " بسكرة
		03	دار الشباب " ميده عبدالله " بسكرة
		04	دار الشباب " الهادي الطيب " بسكرة
		05	المركز الثقافي " محمد العيد آل خليفة " العالية بسكرة
		06	القاعة المتعددة النشاطات تركي الطاهر بن محمد فلياش بسكرة
		07	دار الشباب سيدي غزال بسكرة
	الحاجب	08	القاعة المتعددة النشاطات "بن عيسى الطاهر بن أحمد"الحاجب
		09	القاعة المتعددة النشاطات "داسي لحسن بن لخضر" الزعاطشة بن ب. الحاجب
أولاد جلال	أولاد جلال	10	دار الشباب " محمد بوضياف " أولاد جلال
		11	دار الشباب " الجديدة " أولاد جلال
		12	بيت الشباب أولاد جلال
	الدوسن	13	المركب الرياضي الجواري الدوسن
سيدي خالد	سيدي خالد	14	القاعة المتعددة النشاطات " بلقاسم مغزي " عريش حمولة
		15	دار الشباب " مصطفى كريفي " سيدي خالد
		16	المركب الرياضي الجواري سيدي خالد
	راس الميعاد	17	القاعة المتعددة النشاطات راس الميعاد
مشونش	مشونش	18	دار الشباب " علي بوراس " مشونش
		19	القاعة المتعددة النشاطات بانيان – مشونش –
		20	بيت الشباب مشونش
سيدي عقبة	سيدي عقبة	21	دار الشباب " خالد شباح " سيدي عقبة
	عين الناقة	22	دار الشباب عين الناقة
		23	القاعة المتعددة النشاطات الحراية – عين الناقة –

	الحوش	24	القاعة المتعددة النشاطات الحوش
	شتمة	25	المركب الرياضي الجواري " محمد مزياني " شتمة
		26	القاعة المتعددة النشاطات سيدي خليل – شتمة –
جمورة	برانيس	27	المركز الثقافي برانيس
	جمورة	28	دار الشباب جمورة
		29	القاعة المتعددة النشاطات جمورة
أورلال	ليـــوة	30	دار الشباب " محمد فرحات " ليوة
	أورلال	31	دار الشباب " موسى بن تلي " أورلال
		32	المركب الرياضي الجواري أورلال
	مليلي	33	القاعة المتعددة النشاطات مليلي
	أوماش	34	دار الشباب حسان عبد العالي أوماش
طولقة	طولقة	35	دار الشباب سراي عبد القادر طولقة
		36	دار الشباب ضيف الله حسين بن محمد طولقة
	بوشقرون	37	المركز الثقافي بوشقرون
زريبة الوادي	زريبة الوادي	38	دار الشباب " لوصيف السعيد " زريبة الوادي
		39	المركب الرياضي الجواري " بادي بادي " زريبة الوادي
	الفيض	40	القاعة المتعددة النشاطات الولاجة – الفيض –
		41	القاعة المتعددة النشاطات " عمار عيساوي " الفيض
	خ سيدي ناجي	42	دار الشباب " محمد بشير الإبراهيمي " خنقة سيدي ناجي
لوطاية	لوطاية	43	المركز الثقافي لوطاية
		44	القاعة المتعددة النشاطات منبع الغزلان– لوطاية –
فوغالة	لغروس	45	المركز الثقافي " جعفر أحمد " لغروس
	فوغالة	46	المركز الثقافي فوغالة
القنطرة	القنطرة	47	دار الشباب " عبد الرحمان عبداوي " القنطرة
		48	المركب الرياضي الجواري القنطرة
		49	بيت الشباب القنطرة
	ع. زعطوط	50	دار الشباب " 19 مارس" عين زعطوط

ملحق رقم 03 يوضح استمارة المقابلة المستعملة في الدراسة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع

إستمارة مقابلة لبحث حول

التغيير التنظيمي و تأثيره على إدارة المؤسسات
دراسة ميدانية بالمؤسسات الشبانية لولاية بسكرة

تعليمات :

عزيزي :

نقدم إليك هذه الاستمارة التي تحتوي على مجموعة من الاسئلة حول رأيك في التغيير التنظيمي وادارة المؤسسات الشبانية ونرجو منك مساعدتنا في قراءتها والإجابة على الاسئلة الموجودة فيها .

عبر عن رأيك الشخصي بالإجابة على كل الاسئلة وبذلك تكون قد ساعدتنا كثيرا في انجاز هذا البحث الذي يلتزم بعدم إفشاء المعلومات المتعلقة بهذه الاستمارة وتأكد من سريتها .

*** اعداد الطالب :**

* شكيلة يوسف

*** إشراف الاستاذ :**

* زوزو رشيد

السنة الجامعية : 2014/2013

اسئلة الاستمارة :

01- ماهي التغييرات التي حدثة في مجال التغييرات الهيكلية و الوظيفية ؟

.....

.....

.....

.....

.....

02- كيف تجد التحديث في مجال التغيرات الهيكلية و الوظيفية في رئيك؟

.....

.....

.....

.....

.....

03-ماهو مجال تغييرات الافراد وظروف العمل الاجتماعية؟ :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

04- كيف تجد التغييرات في مجال الافراد و ظروف العمل الاجتماعية ؟ :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

05-ماهي التغييرات التي حدثت في النظام التكنلوجي و الفني في المؤسسات؟ :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

05- كيف تجد التغييرات التي حدثت في النظام التكنلوجي و الفني في المؤسسات؟ :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ملحق رقم (04) يوضح استمارة الاستبانة المستعملة في الدراسة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع

إستمارة بحث حول

التغيير التنظيمي و تأثيره على إدارة المؤسسات
دراسة ميدانية بالمؤسسات الشبانية لولاية بسكرة

تعليمات :

نقدم إليك هذه الاستمارة التي تحتوي على مجموعة من العبارات حول رأيك في التغيير التنظيمي وادارة المؤسسات الشبانية ونرجو منك مساعدتنا في قراءتها والإجابة على العبارات الموجودة فيها .

أعلم أنه لا توجد عبارة خاطئة وأخرى صحيحة وإنما عبر عن رأيك الشخصي بالإجابة على كل عبارة بوضع علامة (X) في الخانة التي تمثل جوابك عليها وبذلك تكون قد ساعدتنا كثيرا في انجاز هذا البحث الذي يلتزم بعدم إفشاء المعلومات المتعلقة بهذه الاستمارة وتأكد من سريتها .

*** اعداد الطالب :** *** إشراف الاستاذ :**

* شكيلة يوسف *د/ زوزو رشيد

السنة الجامعية : 2014/2013

اولا محور: البيانات الشخصية :

01 - الجنس : ذكر ☐ انثى ☐

02 -السن : ☐ سنة

03 -الوظيفة :مفتش☐ مستشار☐ مندوب ☐ مدير ☐ منشط ☐

04 -الحالة العائلية : اعزب ☐ متزوج ☐ مطلق ☐ ارمل ☐

05 -مدة الخدمة : ☐ سنة

ثانيا محور: التغييرات الهيكلية و الوظيفية وتأثيرها على ادارة المؤسسة :

06- هل ترى في التغييرات الهيكلية تطويرا في الاجراءات و الادوار و العلاقات الجديدة :

نعم ☐ **لا** ☐ **الى حد ما** ☐

07- هل هذه الاجراءات الجديدة تخدم وتدعم نشاطات المؤسسة:

نعم ☐ **لا** ☐ **الى حد ما** ☐

08-هل توضحت مهام الموظفين من خلال الهيكلة المحدثة والسياسات الجديدة في العمل: **نعم**

☐ **لا** ☐ **الى حد ما** ☐

09-هل تحققت رغباتك من خلال الادارة الجديد : **نعم** ☐ **لا** ☐ **الى حد ما** ☐

10-هل تجد ان التغيير الهيكلي يخدم التخصصات الموجودة في المؤسسة:

نعم ☐ **لا** ☐ **الى حدما** ☐

11-هل غطت السياسات الجديدة متطلبات الشباب و المتعاملين مع المؤسسة :

نعم ☐ **لا** ☐ **الى حد ما** ☐

12- هل تجد صعوبة في تطبيق الاعمال وفق التغيير الجديد: **نعم** ☐ **لا** ☐ **الى حدما** ☐

13- هل تشعر بالملل في نظام التغيير الجديد : **نعم** ☐ **لا** ☐ **احيانا** ☐

14-هل الاستراتيجيات الجديدة تغطي نقاط ضعف المؤسسة: **نعم**☐**لا**☐**احيانا** ☐

15- هل تجد التغيرات أدت الى التداخل في الوظائف و المسؤوليات:

نعم ☐ **لا** ☐ **احيانا** ☐

16-هل تجد ثغرات في التنسيق بين مختلف هيئات المؤسسات :

نعم☐**لا**☐**احيانا**☐

ثالثا محور: التغييرات في الافراد والظروف الاجتماعية وتأثيرها على ادارة المؤسسة :

17-هل تجد الراحة في العمل في التغيرات الجديدة : **نعم** ☐ **لا** ☐ **احيانا** ☐

18- هل تنسجم مع الاعمال بصورة عادية: **نعم** ☐ **لا** ☐ **احيانا** ☐

19-هل تجد التغيير خدمك في التقرب من مقر الاقامة: **نعم** ☐ **لا** ☐ **احيانا** ☐

20-هل تجد صعوبة في الالتحاق بالمؤسسة: **نعم** ☐ **لا** ☐ **احيانا** ☐ في حالة الاجابة بـــ **نعم** لماذا .....

21-هل نظام العمل بالتوقيت الجديد في المؤسسة يناسب ظروفك:

نعم ☐ **لا** ☐ **الى حد ما** ☐

22-هل مكان العمل يساعدك في التقليل من المصاريف: **نعم** ☐ **لا** ☐ **احيانا** ☐

23-هل تغيير نظام العمل ساعدك في زيادة الدافعية في العمل: **نعم** ☐ **لا** ☐ **احيانا** ☐

24-هل رفعت الاجراءات والسياسات الجديدة معنوياتك في العمل :

نعم ☐ **لا** ☐ **الى حدما** ☐

25-هل تجد اتجاهاتك وعلاقاتك مع الافراد متوافقة في العمل: **نعم** ☐ **لا** ☐ **الى حد ما** ☐

26-هل تشعر بالثقة بين أفراد العمل في المؤسسة: **نعم** ☐ **لا** ☐ **احيانا** ☐

27-هل تجد ان نسبة العاملين في المؤسسة كافية: **نعم** ☐ **لا** ☐ **احيانا** ☐

28- هل حدث رفضا من الافراد للتغيير في المؤسسة : **نعم** ☐ **لا** ☐ **احيانا** ☐

رابعا محور: التغييرات الفنية و التكنولوجية وتأثيرها على ادارة المؤسسة :

29-هل تجد ان التغييرات التكنولوجية الجديدة اظافة التميز الى المؤسسة :

نعم ☐ **لا** ☐ **الى حد ما** ☐

30-هل تجد صعوبة في التعامل مع وسائل العمل الجديدة: **نعم** ☐ **لا** ☐ **احيانا** ☐

31-هل تتوافق الاساليب الجديدة مع معارفك الشخصية : **نعم** ☐ **لا** ☐ **الى حد ما** ☐

32-هل تساهم الانظمة الجديدة في الرفع من مستوى العمل : **نعم** ☐ **لا** ☐ **الى حد ما** ☐

33-هل تجد ان النظام التكنولوجي الجديد قادراعلى إحداث التوازن والاستقرار:

نعم ☐ **لا** ☐ **احيانا** ☐

34-هل ساعدتك التكنولوجيا الجديدة في المؤسسة على اظهار ابداعاتك:

نعم ☐ **لا** ☐ **احيانا** ☐

35-هل انظمة الاتصال الجديدة قلصت من تكلفة العمل :**نعم** ☐ **لا** ☐ **الى حد ما** ☐

36-هل تتناسب الأنشطة وانظمة الاتصالات الجديدة : **نعم** ☐ **لا** ☐ **الى حد ما** ☐

37-هل تتوفر المؤسسة على الامكانات اللازمة لتطويرالعمل:

نعم ☐ **لا** ☐ **الى حدما** ☐

38-هل تجد اثرا واضحا لتغيير التكنولوجي في وسائل المؤسسة :

نعم ☐ **لا** ☐ **احيانا** ☐

ملحق رقم (02) : يمثل هيكل مديرية الشباب و الرياضة

مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة

مصلحة التكوين وإدارة الوسائل

- مكتب المستخدمين والتكوين
- مكتب الوسائل العامة
- مكتب الميزانية ومتابعة إعانات ومساعدات الجمعيات الرياضية والشبانية ومراقبتها

مصلحة نشاطات الشباب

- مكتب البرامج الاجتماعية والتربوية وتسلية الشباب
- مكتب الاتصال وإعلام الشباب وأنظمة الاتصال
- مكتب المشاريع الجمعوية وترقية الحركة الجمعوية للشباب

مصلحة التربية البدنية والرياضية

- مكتب تطوير التربية البدنية والرياضية
- مكتب كشف المواهب الشابة وتكوينه
- مكتب الجمعيات الرياضية والتظاهرات الرياضية

مصلحة الاستثمارات والتجهيزات

- مكتب المنشآت والتجهيزات الرياضية والاجتماعية والتربوية
- مكتب التقييس والصيانة
- مكتب الإحصائيات والبرامج والتقييم

قرار وزاري مشترك مؤرخ في 20 صفر عام 1428 الموافق لـ 20 مارس 2007 يحدد تنظيم مصالح مديرية الشباب والرياضة للولاية

ملحق رقم (01) :يمثل توزيع المؤسسات الشبانية عبر تراب الولاية

المؤسسات الشبانية عبر تراب ولاية بسكرة

الدائـــرة	البلديـــة	الرقم	المؤسســـــة
بسكرة	بسكرة	01	بيت الشباب 19 مارس بسكرة
		02	دار الشباب نجار " محمد الطاهر " بسكرة
		03	دار الشباب " ميده عبدالله " بسكرة
		04	دار الشباب " الهادي الطيب " بسكرة
		05	المركز الثقافي " محمد العيد آل خليفة " العالية بسكرة
		06	القاعة المتعددة النشاطات تركي الطاهر بن محمد فلياش بسكرة
		07	دار الشباب سيدي غزال بسكرة
	الحاجب	08	القاعة المتعددة النشاطات "بن عيسى الطاهر بن أمحمد"الحاجب
		09	القاعة المتعددة النشاطات "داسي لحسن بن لخضر" الزعاطشة بن ب. الحاجب
أولاد جلال	أولاد جلال	10	دار الشباب " محمد بوضياف " أولاد جلال
		11	دار الشباب " الجديدة " أولاد جلال
		12	بيت الشباب أولاد جلال
	الدوسن	13	المركب الرياضي الجواري الدوسن
سيدي خالد	سيدي خالد	14	القاعة المتعددة النشاطات " بلقاسم مغزي " عريش حمولة
		15	دار الشباب " مصطفى كريفي " سيدي خالد
		16	المركب الرياضي الجواري سيدي خالد
	راس الميعاد	17	القاعة المتعددة النشاطات راس الميعاد
مشونش	مشونش	18	دار الشباب " علي بوراس " مشونش
		19	القاعة المتعددة النشاطات بانيان – مشونش –
		20	بيت الشباب مشونش
سيدي عقبة	سيدي عقبة	21	دار الشباب " خالد شباح " سيدي عقبة
	عين الناقة	22	دار الشباب عين الناقة
		23	القاعة المتعددة النشاطات الحراية – عين الناقة –

	الحوش	24	القاعة المتعددة النشاطات الحوش
	شتمة	25	المركب الرياضي الجواري " محمد مزياني " شتمة
		26	القاعة المتعددة النشاطات سيدي خليل – شتمة –
جمورة	برانيس	27	المركز الثقافي برانيس
	جمورة	28	دار الشباب جمورة
		29	القاعة المتعددة النشاطات جمورة
أورلال	ليـــوة	30	دار الشباب " محمد فرحات " ليوة
	أورلال	31	دار الشباب " موسى بن تلي " أورلال
		32	المركب الرياضي الجواري أورلال
	مليلي	33	القاعة المتعددة النشاطات مليلي
	أوماش	34	دار الشباب حسان عبد العالي أوماش
طولقة	طولقة	35	دار الشباب سراي عبد القادر طولقة
		36	دار الشباب ضيف الله حسين بن محمد طولقة
	بوشقرون	37	المركز الثقافي بوشقرون
زريبة الوادي	زريبة الوادي	38	دار الشباب " لوصيف السعيد " زريبة الوادي
		39	المركب الرياضي الجواري " بادي بادي " زريبة الوادي
	الفيض	40	القاعة المتعددة النشاطات الولاجة – الفيض –
		41	القاعة المتعددة النشاطات " عمار عيساوي " الفيض
	خ. سيدي ناجي	42	دار الشباب " محمد بشير الإبراهيمي " خنقة سيدي ناجي
لوطاية	لوطاية	43	المركز الثقافي لوطاية
		44	القاعة المتعددة النشاطات منبع الغزلان– لوطاية –
فوغالة	لغروس	45	المركز الثقافي " جعفر أحمد " لغروس
	فوغالة	46	المركز الثقافي فوغالة
القنطرة	القنطرة	47	دار الشباب " عبد الرحمان عبداوي " القنطرة
		48	المركب الرياضي الجواري القنطرة
		49	بيت الشباب القنطرة
	ع. زعطوط	50	دار الشباب " 19 مارس" عين زعطوط

ملحق رقم 03 توزيع الاطارات حسب المناصب التي يشغلونها

ملحق رقم (04) يوضح الاستمارة المستعملة في الدراسة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع

إستمارة بحث حول

التغيير التنظيمي و تأثيره على إدارة المؤسسات
دراسة ميدانية بالمؤسسات الشبانية لولاية بسكرة

تعليمات :

عزيزي :

نقدم إليك هذه الاستمارة التي تحتوي على مجموعة من العبارات حول رأيك في التغيير التنظيمي وادارة المؤسسات الشبانية ونرجو منك مساعدتنا في قراءتها والإجابة على العبارات الموجودة فيها .

أعلم أنه لا توجد عبارة خاطئة وأخرى صحيحة وإنما عبر عن رأيك الشخصي بالإجابة على كل عبارة بوضع علامة (X) في الخانة التي تمثل جوابك عليها وبذلك تكون قد ساعدتنا كثيرا في انجاز هذا البحث الذي يلتزم بعدم إفشاء المعلومات المتعلقة بهذه الاستمارة وتأكد من سريتها .

*** اعداد الطالب :** *** إشراف الاستاذ :**

* شكيلة يوسف * زوزو رشيد

السنة الجامعية : 2014/2013

اولا محور: البيانات الشخصية :

01 -الجنس : ذكر ☐ انثى ☐

02 -السن : ☐ سنة

03 -الوظيفة :مفتش☐ مستشار☐ مندوب ☐ مدير ☐ منشط ☐

04 -الحالة العائلية : اعزب ☐ متزوج ☐ مطلق ☐ ارمل ☐

05 -مدة الخدمة : ☐ سنة

ثانيا محور: التغييرات الهيكلية و الوظيفية وتأثيرها على ادارة المؤسسة :

06- هل ترى في التغييرات الهيكلية تطويرا في الاجراءات و الادوار و العلاقات الجديدة :

نعم ☐ **لا** ☐ **الى حد ما** ☐

07- هل هذه الاجراءات الجديدة تخدم وتدعم نشاطات المؤسسة: **نعم** ☐ **لا** ☐ **الى حد ما** ☐

08-هل توضحت مهام الموظفين من خلال الهيكلة المحدثة والسياسات الجديدة في العمل:

نعم ☐ **لا** ☐ **الى حد ما** ☐

09-هل تحققت رغباتك من خلال الادارة الجديد : **نعم** ☐ **لا** ☐ **الى حد ما** ☐

10-هل تجد ان التغيير الهيكلي يخدم التخصصات الموجودة في المؤسسة:**نعم**☐ **لا**☐**الى حدما**☐

11-هل غطت السياسات الجديدة متطلبات الشباب و المتعاملين مع المؤسسة :

نعم ☐ **لا** ☐ **الى حد ما** ☐

12- هل تجد صعوبة في تطبيق الاعمال وفق التغيير الجديد: **نعم** ☐ **لا** ☐ **الى حدما** ☐

13- هل تشعر بالملل في نظام التغيير الجديد : **نعم** ☐ **لا** ☐ **احيانا** ☐

14-هل الاستراتيجيات الجديدة تغطي نقاط ضعف المؤسسة: **نعم** ☐ **لا** ☐ **احيانا** ☐

15- هل تجد التغيرات أدت الى التداخل في الوظائف و المسؤوليات: **نعم** ☐ **لا** ☐ **احيانا** ☐

16-هل تجد ثغرات في التنسيق بين مختلف هيئات المؤسسات : **نعم** ☐ **لا** ☐ **احيانا** ☐

17- هل من اقتراحات اخرى في مجال التغيرات الهيكلية و الوظيفية في رئيك :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ثالثا محور: التغييرات في الافراد والظروف الاجتماعبة وتأثيرها على ادارة المؤسسة :

18-هل تجد الراحة في العمل في التغيرات الجديدة : **نعم** ☐ **لا** ☐ **احيانا** ☐

19- هل تنسجم مع الاعمال بصورة عادية: **نعم** ☐ **لا** ☐ **احيانا** ☐

20-هل تجد التغيير خدمك في التقرب من مقر الاقامة : **نعم** ☐ **لا** ☐ **احيانا** ☐

21-هل تجد صعوبة في الالتحاق بالمؤسسة: **نعم** ☐ **لا** ☐ **احيانا** ☐ في حالة الاجابة بـــ **نعم** لماذا ؟

.....

.....

22-هل نظام العمل بالتوقيت الجديد في المؤسسة يناسب ظروفك: **نعم** ☐ **لا** ☐ **الى حد ما** ☐

23-هل مكان العمل يساعدك في التقليل من المصاريف: **نعم** ☐ **لا** ☐ **احيانا** ☐

24-هل تغيير نظام العمل ساعدك في زيادة الدافعية في العمل: **نعم** ☐ **لا** ☐ **احيانا** ☐

25-هل رفعت الاجراءات والسياسات الجديدة معنوياتك في العمل :**نعم** ☐**لا** ☐ **الى حدما** ☐

26-هل تجد اتجاهاتك وعلاقاتك مع الافراد متوافقة في العمل: **نعم** ☐ **لا** ☐ **الى حد ما** ☐

27-هل تشعر بالثقة بين أفراد العمل في المؤسسة: **نعم** ☐ **لا** ☐ **احيانا** ☐

28-هل تجد ان نسبة العاملين في المؤسسة كافية: **نعم** ☐ **لا** ☐ **احيانا** ☐

29- هل حدث رفضا من الافراد للتغيير في المؤسسة : **نعم** ☐ **لا** ☐ **احيانا** ☐

30-هل من اظافات في مجال تغييرات الافراد وظروف العمل الاجتماعية :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

رابعا محور: التغييرات الفنية و التكنولوجية وتأثيرها على ادارة المؤسسة :

31-هل تجد ان التغييرات التكنولوجية الجديدة اظافة التميز الى المؤسسة :

نعم ☐ **لا** ☐ **الى حد ما** ☐

32-هل تجد صعوبة في التعامل مع وسائل العمل الجديدة: **نعم** ☐ **لا** ☐ **احيانا** ☐

33-هل تتوافق الاساليب الجديدة مع معارفك الشخصية : **نعم** ☐ **لا** ☐ **الى حد ما** ☐

34-هل تساهم الانظمة الجديدة في الرفع من مستوى العمل : **نعم** ☐ **لا** ☐ **الى حد ما** ☐

35-هل تجد ان النظام التكنولوجي الجديد قادراعلى إحداث التوازن والاستقرار:

نعم ☐ **لا** ☐ **احيانا** ☐

36-هل ساعدتك التكنولوجيا الجديدة في المؤسسة على اظهار ابداعاتك: **نعم** ☐ **لا** ☐ **احيانا** ☐

37-هل انظمة الاتصال الجديدة قلصت من تكلفة العمل :**نعم** ☐ **لا** ☐ **الى حد ما** ☐

38-هل تتناسب الأنشطة وانظمة الاتصالات الجديدة : **نعم** ☐ **لا** ☐ **الى حد ما** ☐

39-هل تتوفر المؤسسة على الامكانات اللازمة لتطويرالعمل: **نعم** ☐ **لا** ☐ **الى حدما** ☐

40-هل تجد اثرا واضحا لتغيير التكنولوجي في وسائل المؤسسة : **نعم** ☐ **لا** ☐ **احيانا** ☐

41-هل من إظافات أخرى حول النظام التكنلوجي في المؤسسات :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

قائمة المراجع

اولا: القواميس :

01- الفيروز آبادي ومجد الدين محمد يعقوب ، **القاموس المحيط**، ط2، مؤسسة الرسالة، بيروت، لبنان، 1987 .

ثانيا : الكتب

02- أبو الفضل جمال ابن منظور، **لسان العرب** ، دار صادر، بيروت ، لبنان، 1992 .

03- أحمد سيد مصطفى، **إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000 .

04- أحمد ماهر ، **السلوك التنظيمي** مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، ط07، القاهرة، مصر، 2000.

05- احمد بدر ، **أصول البحث العلمي ومناهجه** ،وكالة المطبوعات ، الكويت ، 1982

06- ثابت عبد الرحمان إدريس، **المدخل الحديث في الإدارة العامة**، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر، 2003 .

07- حسين حريم ، **إدارة المنظمات منظور كلي** ، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان الأردن ، 2003 .

08- خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون ، **السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة** ، مكتبة إثراء للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2009 .

09- راوية حسن ، **السلوك التنظيمي المعاصر** ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2003 .

10- زيد منير عبوي ، **إدارة المؤسسات العامة** وأسس تطبيق الوظائف الإدارية عليها ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009 ، .

11- صلاح الدين عبد الباقي ، **مبادئ السلوك التنظيمي** ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2005 .

12- صالح مهدي محسن العامري و طاهر محسن منصور الغالبي ، **الإدارة و الأعمال** ،دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ،ط2، 2008 .

13- علي شريف، **الإدارة المعاصرة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، .2000

14- علي شريف ومحمد سلطان ، **مدخل معاصر في مبادئ الإدارة** ، الإسكندريةِ ، الدار الجامعية، 1998 .

15- عبد المعطي محمد عساف ، **السلوك الإداري التنظيمي** في المنظمات المعاصرة ، بدون ناشر ، عمان الأردن ، 1999 .

16- عمر وصفي عقيلي، **الإدارة أصول وأسس ومفاهيم**، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن ،1997م.

17- عبد الرزاق بن حبيب ، **اقتصاد وتسيير المؤسسة** ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، ط2 ، 2006 .

18- على ستي،**المنهج العلمي و العلوم الاجتماعية** ، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية ، 1997 ،

19- غول فرحات ، **الوجيز في اقتصاد المؤسسة** ، دار الخلدونية للنشر و التوزيع ، الجزائر ، 2008 .

20- فاروق عبده فليه و السيد محمد عبد المجيد ، **السلوك التنظيمي** في إدارة المؤسسات التربوية ،

دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، الأردن ،ط2، 2009 .

21- قيس المؤمن وآخرون، **التنمية الإدارية**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان،الأردن ، .1997

22- محمد الصيرفي، **إدارة التغيير** ، شركة الجلال للطباعة ، الإسكندرية، مصر،2006.

23- مصطفى محمود أبو بكر ، **التنظيم الإداري** في المنظمات المعاصرة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ،مصر ، 2005 .

24- محمد حسن محمد حمدات ، **السلوك التنظيمي و التحديات المستقبلية** في المؤسسات التربوية ،دار الحامد ، 2008 .

25- محمد بن يوسف النمران العطيات ، **إدارة التغيير**، دار الحامد ،عمان الأردن ، 2006 .

26- مبارك بنيه ضامن العنزي ، **التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين** ، ماجستير ، العلوم الإدارية ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ،2004 .

27- محمد شفيق ، **البحث العلمي الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية** ،المكتب الجامعي الحديث ،مصر، ط1 ، 1985

28- ناصر دادي عدون , **اقتصاد المؤسسة**, دار المحمدية العامة, الجزائر ، 1998, .

29- نبيل جواد ، **إدارة وتنمية المؤسسات** الصغيرة و المتوسطة ، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ، بيروت لبنان ، 2007

30- هاني عبد الرحمن صالح الطويل ، **الإدارة التربوية و السلوك التنظيمي** ، دار وائل للنشر ، عمان الأردن ، ط3 ،2001 .

31- يحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، **مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط 01 ، 2000 .

ثالثا : المذكرات و الرسائل الجامعية :

32- بوشمال احمد ، **سوسيولوجيا التغيير التنظيمي وفعالية المنظمات مدخل التحليل الاستراتيجي** ، الماجستير ، علم الاجتماع تنظيم وعمل ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، الجزائر ، 2010-2011 .

33- خليل احمد خضر خليل ، **اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي و العوامل المؤثرة عليها في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظة شمال الضفة الغربية** ، الماجستير ، الإدارة التربوية ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس ، فلسطين ، 2003 .

رابعا : المراسيم و القرارات

34- الجريدة الرسمية ، مرسوم تنفيذي رقم 09-243 مؤرخ في 21 رجب 1430 الموافق 14 يوليو 2009 ، يتضمن تنظيم الإدارة المركزية في وزارة الشباب و الرياضة، العدد41

35- الجريدة الرسمية ، مرسوم تنفيذي رقم 07-01مؤرخ في 06 يناير 2007 المتضمن تحويل مراكز إعلام الشبيبة وتنشيطها إلى دواوين مؤسسات الشباب للولاية ، المادة 20 ، العدد02 ، 2007

36- الجريدة الرسمية ، قرار مؤرخ في 04 يوليو 2007 ، يحدد شروط إنشاء مؤسسات الشباب ومهامها وتنظيمها وسيرها وكذا تعداد ونوع المستخدمين العاملين بها ومؤهلاتهم ، المادة02 ، رقم 63 ، 2007

الفهـــــــــــــــــــرس:

المحتويات الصفحة

شكر وتقدير

فهرس المحتويـــــــــات

مقدمة ..... أ

الفصل الاول : موضوع الدراسة والاطار المفاهيمي

1- إشكاليـــــــــة الدراسة ومفاهيمها.....13

1-1- ّإشكاليـــــــــة الدراســـــة 13

1-2- أهميـــــــة الدراســـــــــة 14

1-3- أهـــــداف الدراســـــــــة 15

1-4- أسباب إختيار الموضـــــــوع 15

1-5- مفاهيـــــــم الدراســـــــة 15

2- الدراســـــات السابقـــــــة 19

الفصل الثاني : التغيير التنظيمي

تمهيد

2-1- أهداف التغيير التنظيمي: 25

2-2- أسباب التغيير التنظيمي:.....26

2-2-1- أسباب التغيير الداخلية.....26

2-2-2- أسباب التغيير الخارجية:.....27

2-3- خصائص التغيير التنظيمي : 28

2-4- مجالات التغيير التنظيمي و مداخله :.....29

2-4-1- المدخل الوظيفي:.....29

2-4-1-1- تغيير فلسفة ورسالة المنظمة:.....29

2-4-1-2- تغيير الأهداف والإستراتيجيات:..... 30

2-4-2- المدخل الإنساني:.....30

2-4-2-1-التغيير المادي للأفراد.....30

2-4-2-2- التغيير النوعي للأفراد:.....30

2-4-3- المدخل الهيكلي:.....31

2-4-4- المدخل التكنولوجي:.....31

2-5- أنواع التغيير التنظيمي:.....32

2-5-1- التغيير حسب درجة الشمولية:.....32

2-5-2- التغيير حسب معيار التخطيط :.....32

2-5-3-التغيير كأساس للتصنيف:.....32

2-5-4- التغيير حسب درجة سرعته.....33

2-5-5- تغيير مفروض أو بالمشاركة :.....33

2-5-6- التغيير حسب درجة العمق : 33

2-5-7- تغيير اخر.....33

2-6- مراحل التغيير التنظيمي:.....34

2-6-1-حسب ليفن.....35

2-6-1-1- مرحلة إذابة الجليد :.....35

2-6-1-2- مرحلة التغيير:.....36

2-6-1-3- مرحلة إعادة التجميد (التثبيت) :..... 36

2-6-2- نموذج ايفانسوفيتش في إدارة التغيير:.....37

2-6-3- نموذج جون كوتر: 38

2-7- إستراتيجية التغيير: 40

2-8- مقاومة التغيير التنظيمي وطبيعتها 42

2-9- أسباب مقاومة التغيير التنظيمي 43

2-10- عوامل نجاح برامج التغيير التنظيمي.....44

الفصل الثالث : المؤسسات

تمهيد

3-1- مكونات المؤسسة و مستوياتهـــا.....47

3-1-1-مكونات المؤسسة.....47

3-1-2- مستـــويات المؤسســـة.....48

3-1-3- خصائص المؤسسات 49

3-1-4- أنواع المؤسسات.....49

3-1-4-1- تصنيف المؤسسات حسب المعايير الاقتصادية.....49

3-1-4-2- تصنيف المؤسسات حسب المعايير القانونية.....50

3-1-4-3- تصنيف المؤسسات حسب ملكية رأس المال.....50

3-2- المؤسسة الشبانية.....52

3-2-1- تعريف المؤسسة الشبانية وشروط إنشاءها.....52

3-2-1-1-تعريف المؤسسة الشبانية.....52

3-2-1-2- شروط إنشاء المؤسسة الشبانية.....52

3-2-2- أنواع المؤسسات الشباب.....53

3-2-3- كيفية الالتحاق بمؤسسة الشبانية الهيكل التنظيمي لها.....56

3-2-3-1- كيفية الالتحاق بمؤسسات الشباب.....56

3-2-3-2- الهيكل التنظيمي لمؤسسة الشباب.....56

3-2-4- مهام مديرية الشباب والرياضة.....58

الفصل الرابع : الاجراءات المنهجية

تمهيد

4-1- مجالات الدراسة.....64

4-1-1- المجال المكاني.....64

4-1-2- المجال البشري 66

4-1-3- المجال الزماني 66

4-2- منهج وأدوات جمع البيانات 67

4-2-1- المنهج 67

4-2-2- أدوات جمع البيانات 68

الفصل الخامس : تحليل البيانات وتفسيرها ونتائج الدراسة

5- 1- البيانات الشخصية 72

5-2- التغييرات الهيكلية و الوظيفية وتأثيرها على ادارة المؤسسة 74

5-3- التغييرات في الافراد والظروف الاجتماعبة وتأثيرها على ادارة المؤسسة.....80

5-4- التغييرات الفنية و التكنولوجية وتأثيرها على ادارة المؤسسة.....86

5-5- نتائج الدراسة 91

خاتمة

قائمة المراجع

الملاحق

فهرس الجداول

الجدول رقم(01) يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس.....71

الجدول رقم(02) يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب السن 71

الجدول رقم(03) يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الوظيفة 72

الجدول رقم(04) يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الحالة العائلية 72

الجدول رقم (05) يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب مدة الخدمة 73

جدول رقم(06)يوضح أن في التغييرات الهيكليةتطويرافي الإجراءات والأدواروالعلاقات الجديدة73

جدول رقم(07) يوضح الإجراءات الجديدة تخدم وتدعم نشاطات المؤسسة.....74

جدول رقم(08)يبين إن اتضحت مهام الموظفين من خلال الهيكلة المحدثة والسياسات الجديدة في.
العمل.....74

جدول رقم(09) يوضح مدى تحقيق رغبات الأفراد من خلال الإدارة الجديد.....75

جدول رقم (10) يوضح أن التغيير الهيكلي يخدم التخصصات الموجودة في المؤسسة.....75

جدول رقم(11) يوضح تغطيت السياسات الجديدة لمتطلبات الشباب و المتعاملين مع المؤسسة.76

جدول رقم(12) يوضح مدى الصعوبة في تطبيق الأعمال وفق التغيير الجديد.....76

جدول رقم(13) يوضح الشعور بالملل في نظام التغيير الجديد.....77

جدول رقم(14) يوضح تغطي الاستراتيجيات الجديدة لنقاط ضعف المؤسسة.....77

جدول رقم(15) يوضح تأثير التغيرات على التداخل في الوظائف و المسؤوليات.....78

جدول رقم(16) يوضح ثغرات التنسيق بين مختلف هيئات المؤسسات.....78

جدول رقم(17) يوضح راحة العاملين في ظل التغيرات الجديدة.....79

جدول رقم(18) يوضح انسجام العاملين في العمل 79

جدول رقم(19) يوضح خدمة التغيير في التقرب من مقر الإقامة 80

جدول رقم(20) يوضح صعوبات الالتحاق بالمؤسسة.....80

جدول رقم(21) يوضح تناسب نظام العمل بالتوقيت الجديد في المؤسسة و ظروف الأفراد.....81

جدول رقم(22) يوضح مدى مساعدة مكان العمل في التقليل من المصاريف.....81

جدول رقم(23) يوضح مدى مساعدة تغيير نظام العمل في زيادة الدافعية في العمل.....82

جدول رقم(24) يوضح تأثير الإجراءات والسياسات الجديدة على معنويات العاملين.....82

جدول رقم(25) يوضح مدى توافق اتجاهات وعلاقات الأفراد في العمل.....83

جدول رقم(26) يوضح الثقة بين أفراد العمل في المؤسسة 83

جدول رقم(27) يوضح أن نسبة العاملين في المؤسسة كافية.....84

جدول رقم(28) يوضح رفض الأفراد للتغيير في المؤسسة.....84

جدول رقم(29) يوضح أن وجود التغييرات التكنولوجية الجديدة أضافت التميز إلى المؤسسة...85

جدول رقم(30) يوضح الصعوبات في التعامل مع وسائل العمل الجديدة.....85

جدول رقم(31) يوضح مدى تتوافق الأساليب الجديدة مع معارف الأشخاص العاملين 86

جدول رقم(32) يوضح مدى مساهمة الأنظمة الجديدة في الرفع من مستوى العمل.....86

جدول رقم (33) يوضح أن النظام التكنولوجي الجديد قادرا على إحداث التوازن والاستقرار...87

جدول رقم(34) يوضح أثر التكنولوجيا الجديدة في المؤسسة على إظهار إبداعات العاملين.....87

جدول رقم(35) يوضح اثر أنظمة الاتصال الجديدة في التقليص من تكلفة العمل 88

جدول رقم (36) يوضح تناسب الأنشطة و أنظمة الاتصالات الجديدة.....88

جدول رقم (37) يوضح مدى توفر المؤسسة على الإمكانيات اللازمة لتطوير العمل.....89

جدول رقم(38) يوضح أثر التغيير التكنولوجي في وسائل المؤسسة.....89

فهرس الاشكال

الشكل رقم (01): مداخل التغيير التنظيمي.....26

الشكل رقم (02): نموذج "ليفن" لمراحل التغيير التنظيمي.....35

الشكل رقم (3) يمثل مراحل عملية التغيير..... 37

الشكل رقم (4) : المراحل الثمانية للتغيير لدى جون كوتر.....40