

Syrian Arab Republic

Ministry of Higher Education

Syrian Virtual University



الجامعة الافتراضية السورية  
SYRIAN VIRTUAL UNIVERSITY

الجمهورية العربية السورية

وزارة التعليم العالي

الجامعة الافتراضية السورية

مقاومة التغيير في ظل الإصلاح الإداري في سورية  
(حالة عملية – الأمانة العامة لمحافظة حلب)

Resisting Change in Light of Administrative Reform in Syria

A Practical Case:

The General Secretariat of Aleppo Governorate

دراسة أعدت لنيل درجة الماجستير-إدارة الأعمال (MBA)

إعداد

الطالب : أحمد خلف الياسين

الرقم الجامعي : ahmad\_144683

إشراف الدكتور

عبد الحميد الخليل

لجنة الحكم

الدكتور: محمد يوسف

الدكتور: هيثم الطحان الزعيم



## شكر وتقدير

إلى الأستاذ الدكتور عبد الحميد الخليل الذي أشرف على البحث وأعطاني من وقته وعلمه وملاحظاته المفيدة التي ساعدتني في انجاز البحث بالشكل المطلوب ..

إلى الأساتذة أعضاء لجنة الحكم على المشروع: الدكتور هيثم الطحان الزعيم والدكتور محمد يوسف اللذان أغنيا البحث بملاحظاتهم المفيدة .

إلى جميع الأساتذة في الجامعة الافتراضية الذين قدموا وأعطوا المواد العلمية التي مكنتني من اعداد وإنجاز البحث ...

إلى الأستاذ الدكتور مدير البرنامج إياد زوكار والفريق معه وإدارة الجامعة الافتراضية على جهودهم ومتابعتهم الدائمة .

## الإهداء

إلى الرجل الذي ودعني دون أن يفارقني.... والذي العزيز رحمه الله  
إلى اجمل و اعلى كلمه نطق بها قلبي قبل لساني .... أمي الحبيبة  
إلى المرأة التي وقفت إلى جانبي وشجعتني في كل الظروف.. زوجتي الحبيبة  
إلى فرحة عمري ..... أولادي

## ملخص

يهدف البحث إلى دراسة مقاومة التغيير في ظل الإصلاح الإداري بسورية (الأمانة العامة لمحافظة حلب حالة عملية)، ودراسة الفروق بين مقاومة العاملين للتغيير تبعاً لمتغيرات (الجنس، العمر، الخبرة المؤهل العلمي، والمركز الوظيفي، والقدم الوظيفي)، وما واقع مقاومة التغيير في الأمانة العامة لمحافظة حلب، وهل هناك علاقة بين مقاومة العاملين للتغيير وبين نجاح مشروع الإصلاح الإداري. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وشمل مجتمع البحث العاملين الأمانة العامة لمحافظة حلب والبالغ عددهم (120) عامل، وأعيد منها (114) استمارة منها (8) استمارات غير صالحة و(106) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي وهو أكبر من العدد المطلوب وفق القانون، وبنسبة استجابة بلغت (95)%. وكان من أهم نتائج البحث:

- 1- ان العاملين في الامانة العامة لا يقاومون التغيير.
- 2- إن الإدارة تدعم التغيير من خلال التواصل مع العاملين لتوضيح رؤيا التغيير.
- 3- إن العاملين في الأمانة العامة لمحافظة حلب يؤيدون مشروع الإصلاح الإداري ويرون أن الجهود التي تبذلها الحكومة هي جهود حقيقية ولكنهم لا يرون جدول زمني واضح ومحدد لتطبيق مشروع الإصلاح الإداري.
- 4- يرتبط نجاح مشروع الإصلاح الإداري بزيادة دخل العاملين وحوافزهم.
- 5- هناك علاقة عكسية بين مقاومة العاملين للتغيير والإصلاح الإداري، أي كلما ازدادت مقاومة العاملين للتغيير انخفض نجاح الإصلاح الإداري.
- 6- هناك علاقة طردية بين دور الإدارة في دعم التغيير والإصلاح الإداري، أي كلما ازدادت دور الإدارة في دعم التغيير ارتفع نجاح الإصلاح الإداري.
- 7- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في مقاومة العاملين للتغيير تبعاً لمتغير (الجنس – العمر – المسمى الوظيفي – القدم الوظيفي) .
- 8- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مقاومة العاملين للتغيير تبعاً للمؤهل العلمي حيث نلاحظ أن ذوي المؤهلات العلمية جميعهم لا يقاومون التغيير إلا المتعلمين فلهم موقف الحياد.
- 9- إن تطبيق مشروع الإصلاح الإداري في ظروف الحرب على سورية أصبح ضرورة ملحة.
- 10- إن مشروع الإصلاح الإداري يسير بخطى بطيئة بسبب الحرب، ويرتبط نجاحه بمشاركة العاملين بوضع الخطط والرامج التنفيذية له، وإن إعادة هيكلة المؤسسات يساهم في تحسين واقع العمل بالنسبة للعاملين ومنتلقي الخدمة، وتطبيق الإصلاح الإداري لا يقود الى خروج أصحاب الكفاءات من الإدارات العامة، والإصلاح الإداري يؤدي إلى وضع الرجل المناسب في المكان المناسب تطبيقه يؤدي إلى التخلص من الترهل الإداري وتقليل الفساد الإداري بسبب المعايير في الاختيار والتعيين.

## Summary

The research aims to study resistance to change in light of administrative reform in Syria (the General Secretariat of Aleppo Governorate - a practical case), and to study the differences between workers' resistance to change according to the variables (gender, age, experience, educational qualification, job status, and career seniority), and what is the reality of resistance to change in The General Secretariat of Aleppo Governorate, and is there a relationship between workers' resistance to change and the success of the administrative reform project. The researcher used the descriptive analytical approach, and the research community included the employees of the General Secretariat of Aleppo Governorate, who numbered (120) workers, and (114) forms were returned, including (8) invalid forms and (106) valid forms for statistical analysis, which is greater than the number required according to the law. With a response rate of 95%. Among the most important results of the search were:

- 1 - The workers in the public Imamate do not resist change.
- 2 - The administration supports change by communicating with the public to clarify the vision of change.
- 3 - Workers in the General Secretariat of Aleppo Governorate support the administrative reform project and see that the efforts made by the government are real efforts, but they do not see a clear and specific timetable for implementing the administrative reform project.
- 4 - The success of the administrative reform project is linked to an increase in workers' income and incentives.
- 5 - There is an inverse relationship between workers' resistance to change and administrative reform, that is, the greater the workers' resistance to change, the lower the success of administrative reform.

- 6 - There is a direct relationship between the role of management in supporting change and administrative reform, that is, the greater the role of management in supporting change, the higher the success of administrative reform.
- 7- There are no significant differences in the workers' resistance to change according to the variable (gender - age - job title - career foot).
- 8 - There are statistically significant differences in the workers' resistance to change according to the educational qualification, as we note that all those with educational qualifications do not resist change except for the educated, who have a neutral position.
- 9- The implementation of the administrative reform project in the circumstances of the war on Syria has become an urgent necessity.
- 10 - The administrative reform project is probing at a slow pace due to the war, and its success is linked to the participation of workers in the development of plans and implementation programs for it. Administrative leads to putting the right man in the right place. Its application leads to getting rid of administrative slack and reducing administrative corruption due to the criteria in selection and appointment.

---

Keywords: resistance to change, administrative reform in Syria, the General Secretariat of Aleppo Governorate

## فهرس المحتويات

V	ملخص.....
8	فهرس المحتويات.....
11	الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة.....
11	1-1 مقدمة.....
12	2-1 الدراسات السابقة.....
12	1-2-1 الدراسات العربية.....
14	2-2-1 الدراسات الأجنبية.....
16	1-3 أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.....
16	1-3-1 الدراسات العربية.....
17	2-3-1 الدراسات الأجنبية.....
19	4-1 مشكلة الدراسة.....
19	5-1 أهمية الدراسة وأهدافها.....
20	1-5-1 الأهمية.....
20	2-5-1 الأهداف.....
21	6-1 متغيرات الدراسة.....
21	7-1 فرضيات الدراسة.....
22	8-1 منهجية الدراسة.....
22	9-1 أدوات الدراسة.....
22	10-1 مجتمع وعينة الدراسة.....
25	الفصل الثاني : الإطار النظري للدراسة.....
25	1-2 - مفهوم الإصلاح الإداري في المنظمات.....
25	1-1-2 تعريف الإصلاح الإداري.....
25	2-1-2 أهداف الإصلاح الإداري.....
26	3-1-2 عوامل نجاح الإصلاح الإداري.....
28	4-1-2 معوقات الإصلاح الإداري.....



- 29.....5-1-2 مداخل الإصلاح الإداري
- 29.....6-1-2 مراحل الإصلاح الإداري
- 31.....7-1-2 استراتيجيات الإصلاح الإداري
- 32.....8-1-2 أبرز التجارب العربية في الإصلاح الإداري
- 33.....أولاً- التجربة الكويتية
- 36.....ثانياً- التجربة المصرية
- 38.....9-1-2 - الإصلاح الإداري في سوريا
- 41.....2-2 - مفهوم مقاومة التغيير في المنظمات
- 41.....1-2-2 - مفهوم التغيير
- 41.....2-2-2 - مفهوم التغيير التنظيمي
- 43.....3-2-2 - مقاومة التغيير
- 44.....4-2-2 - أشكال مقاومة التغيير
- 45.....5-2-2 - أسباب مقاومة الموظفين للتغيير
- 46.....6-2-2 - هل يمكن أن تكون ظاهرة التغيير ايجابية
- 47.....7-2-2 - كيف يمكن تهيئة المنظمات والافراد للتغيير
- 48.....8-2-2 - إدارة مقاومة التغيير في المنظمات
- 51.....9-2-2 - أنواع التغيير التي تحظى بأكبر مقاومة
- 51.....10-2-2 - كيف ينعكس أسلوب مقاومة التغيير على سلوك الأفراد
- 51.....11-2-2 - العوامل التي تعيق التغيير في القطاع العام
- 52.....12-2-2 - كيف نتغلب على مقاومة التغيير
- 53.....الفصل الثالث : الدراسة العملية
- 53.....3-1 - الدراسة الوصفية
- 57.....3-2 - استجابات الأفراد للاستبانة
- 57.....3-1-2 - لمحور الأول مقاومة العاملين للتغيير
- 61.....3-2-2 - المحور الثاني دور الإدارة في دعم التغيير
- 62.....3-2-3 - المحور الثالث اتجاهات العاملين نحو مشروع الإصلاح الإداري
- 66.....3-3 - اختبار فرضيات الدراسة

69..... الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

69..... 1-4 - الاستنتاجات

70..... 2-4- التوصيات

71..... 3-4- آلية تنفيذية لتطبيق التوصيات

72..... المراجع العربية

73..... المراجع الأجنبية

74..... الملاحق

74..... الاستبانة



## الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

### 1-1 - مقدمة :

"لا تستطيع وضع رجلك في نفس ماء النهر مرتين، فإن الماء يتغير كما أنت تتغير" (هيراقليطس) . فالتغيير موجود في كل لحظات حياتنا ، الشيء الوحيد الثابت في الحياة هو التغيير المستمر.

يعتبر موضوع الإصلاح الإداري موضوعا استراتيجيا لتطوير المجتمع وبنائه التنموي، ضمن تحديات ضعف الخبرات ونقص القادة و انتشار الفساد وتخلف طرق الرقابة وضعف منهج التحفيز وضعف آليات التعيين والاختيار وعدم وجود بنوك وطنية للمعلومات وعدم بناء القرار الإداري على معطيات وتوجهات وطنية وانتشار واحتكار المعلومة والخبرة وحالة تلميع الأشخاص الذين يحققون المنافع والتحالفات والتغطية على أخطائهم وفسادهم .

وفي ظل الظروف الاقتصادية والاجتماعية والآثار السلبية للحرب يأتي الإصلاح الإداري كحاجة استراتيجية للمنظمات وخاصة تلك المنظمات المؤثرة والتي تقدم خدمات على تماس مباشر مع المواطن ،وفي ظل تراكم سنوات سابقة من الترهل الإداري وانتشار أساليب العمل التقليدي وقدم أساليب التدريب والتنظيم الإداري والتوصيف الوظيفي ، يسير التغيير في العمل الإداري في تلك المنظمات ببطء بسبب ضخامة الأجهزة الإدارية وصعوبة تغيير الأعراف الإدارية ومقاومة العاملين في تلك الأجهزة لهذا التغيير .

إن الإصلاح الإداري بشكل أو بآخر يمس المصالح ويكشف ضعف الخبرات ويشكل لدى العاملين خوفا من شيء اسمه التغيير ، وتنشأ عملية المقاومة لهذا التغيير بشكل معلن أو بطرق مختلفة تخفي في داخلها محاولة افشال الإصلاح الإداري أو البطء بتنفيذه ، ولا بد من الإشارة هنا الى أن الإصلاح الإداري يعتبر عالميا أحد مناهج الإصلاح والتطوير السياسي الذي يحدد فعالية وأداء المؤسسات الحكومية وبالتالي يعكس حالة النضج في بناء أجهزة الدولة والمجتمع معاً .

## 1 - 2 - الدراسات السابقة

### 1- 2- 1 - الدراسات العربية

1- (دراسة علاء الدين عبد الرحيم أحمد ، بعنوان : بعض العوامل المؤثرة في العلاقة بين موظفي الخدمة العامة والمواطنين في عدد من الأجهزة الحكومية في الأردن ، 1996) :

تناولت هذه الدراسة بحث تأثير بعض العوامل ( البيروقراطية ، العدالة في التعامل ، القيم الشخصية،..) في العلاقة بين موظفي الخدمة العامة والمواطنين في عدد من الأجهزة الإصلاح الإداري في الأردن دراسة استطلاعية من وجهة نظر العاملين في الجهاز الحكومي توصلت الدراسة إلى وجود تأثير لهذه العوامل في العلاقة بين موظفي الخدمة العامة والمواطنين ولكن بدرجات متفاوتة .

2- ( دراسة موسى اللوزي ، بعنوان : اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو إدارة التغيير ، 1998 ) :

استهدفت الدراسة معرفة اتجاه الموظفين الحكوميين في الأردن حول مجالات إدارة التغيير وعلاقتها بعدد من المتغيرات مثل الجنس والحالة الاجتماعية والمؤهل العلمي والعمر ومسمى الوظيفة والخبرة .

وقد أظهرت الدراسة وجود فروق تعزى إلى متغير الجنس بين اتجاهات العاملين نحو جميع مجالات إدارة التغيير إذ كانت أعلى عند الذكور، وكذلك وجود تأثير لكل من متغير المؤهل العلمي ولمسمى الوظيفة مع عدم وجود فروق تعزى لمتغيري العمر والخبرة في اتجاهات العاملين نحو إدارة التغيير في جميع المجالات.

3- ( دراسة مأمون دقاسمة ، بعنوان : التغيير التنظيمي – دراسة ميدانية لاتجاهات المديرين في الإدارات الحكومية في الأردن ، 2000 ) :

أكدت هذه الدراسة ضرورة التغيير التنظيمي وأهميته في مجال تطور المنظمات وتقديمها. و ركزت الدراسة في جانبها الميداني على المؤسسات الحكومية في شمال الأردن حيث اعتمدت في إحدى فرضياتها كمتطلب لنجاح جهود عملية التغيير التنظيمي في المؤسسات الحكومية على ضرورة توضيح هدف التغيير لدى كافة المعنيين ببرامج التغيير.

(أي إشراك العاملين في جميع مراحل التغيير كسياسة تتبعها المؤسسة في مجال الإصلاح الإداري)، وقد جاءت توصيات الدراسة مؤكدة أن تذليل معوقات عملية التغيير التنظيمي تتطلب التأكيد على مشاركة جميع العاملين في برامج التغيير وبجميع مراحلها كجزء من عملية الإصلاح الإداري في الجهاز الحكومي.

4- (دراسة خليل حجاج ، مقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة ، 2009) :

تتمثل مشكلة البحث في مقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة ، حيث تتخذ المشكلة اشكالاً عديدة ويمكن ان تأخذ شكل المعارضة الحادة و استخدام الصوت المرتفع و اشارات اليد و الانتقادات و الجدل و التهديد و ذلك يكلف الوزارات الحكومية كثير من الجهد والوقت و المال.

وكان من اهم فرضيات البحث ان اسباب مقاومة الموظفين للتغيير تختلف باختلاف الوزارة التي يطبق فيها التغيير وتختلف الاهمية النسبية لأسباب ظاهرة مقاومة التغيير في الوزارات الفلسطينية.

وهدفت الدراسة الى التعرف على اسباب مقاومة الموظفين للتغيير والاساليب الإدارية التي تتبعها الإدارة في التغلب على مقاومة التغيير وتأثير العوامل الديموغرافية على اسباب مقاومة الموظفين للتغيير. و استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة عن طريق جمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة و تحليل هذه المعلومات للوصول الى النتائج.

وقد اجريت الدراسة في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة واستخدم في تحليل البيانات برنامج التحليل الاحصائي ومن الاساليب التي تم استخدامها: توزيع العينة حسب الوزارة والمتوسطات والنسب المئوية ولوحة الانتشار وذلك للتدليل برسم بياني على طبيعة العلاقة بين متغيرين.

كما استخدمت اختبارات لاختبار الفرق بين متوسطين اثنين حيث تم توزيع العينة حسب المستوى التعليمي وتوزيع العينة حسب الجنس والعمر والحالة الاجتماعية.

ومن اهم النتائج التي توصل اليها الباحث وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين

الاساليب الإدارية في التغلب على مقاومة التغيير وبين اسباب مقاومة الموظفين للتغيير وكلما زادت الاساليب الإدارية في التغلب على مقاومة الموظفين للتغيير قلت اسباب مقاومة الموظفين للتغيير.

5- ( دراسة رامز علي درويش ، بعنوان " أثر مقاومة التغيير على كفاءة أداء المنظمة / دراسة ميدانية على العاملين في مجلس مدينة اللدقية والمديريات التابعة لها " ، 2014 ) :

حيث تمت الدراسة لمعرفة الفروق بين العاملين في مقاومتهم للتغيير تبعاً لمتغيرات الجنس والعمر والمؤهل العلمي والخبرة وكانت أهم نتائج الدراسة:

- يعارض العاملون التغيير و يبحثون عن مكاسب شخصية بغض النظر عن النتائج و تفضيلهم للعمل الروتيني وانجازهم أعمالهم ببطء و عدم طرح أفكار جديدة .
- هناك علاقة ارتباط قوية و عكسية بين مقاومة العاملين للتغيير و انخفاض كفاءة أداء المنظمة .

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات العاملين في مقاومتهم للتغيير تبعاً للخصائص الشخصية ( الجنس - الخيرة - العمر - المؤهل العلمي ).

### 1-2-2 - الدراسات الأجنبية:

1- دراسة ( Wayne Hovey . 2001 )

هدف واين في دراسته حول مقاومة التغيير التنظيمي الى تحديد دور اليات الدفاع في مقاومه التغيير وذلك بسبب عدم القدرة على التأقلم في المقاومة الفردية اي انه ركز على المسألة التنظيمية بدلا من العوامل النفسية الفردية.

واشتملت الدراسة على فرضيتين وهما: ارتفاع مستوى اليات الدفاع في عدم القدرة على التأقلم ادى ذلك الى ارتفاع مستوى مقاومة التغيير السلوكية اي ان العلاقة طردية. والفرضية الثانية هي ارتفاع مستوى اليات الدفاع على التكيف ادى الى انخفاض مستوى مقاومة التغيير السلوكية اي ان العلاقة عكسية.

وحيث ان الباحث قام باختبار الفرضيات لفحص قوة العلاقة بين اليات الدفاع الغير قادرة على التأقلم واليات الدفاع بالنسبة للتكيف مع مقاومة التغيير السلوكية واعتمدت الدراسة على منهجية معينة وهي اخذ العينات الغير احتمالية (ليس عشوائيا) وتم تحليل البيانات وجمعها وذلك من خلال الاستبانة.

وتوصلت الدراسة الى نتائج معينة وهي تقييم نطاق اليات الدفاع عن صحة العاملين وذلك باستخدام تحليل العامل و ذلك لتحليل و تأكيد الترابط الاساسي بين اليات الدفاع و المتغيرات.

وتم احتساب الاعتمادية على بنود معينه تم استخدامها عند تحليل العامل وذكرت اليات الدفاع الانحرافات 64.0 من الفا.

في حين الية الدفاع بالنسبة للتكيف كان له من 61.0 الفا.

2 - دراسة ( Weather,2003 ) بعنوان: "أسباب مقاومة العاملين للتغيير في المنظمات" :

هدفت الدراسة إلى معرفة أسباب مقاومة العاملين للتغيير في المنظمات، ومحاولة التوصل إلى حل يلتقي فيه الرئيس والمرووس من خلال ما يدعى (نظرية العوالم الافتراضية)، وهي نظرية تساعد الرؤساء على فهم أسباب مقاومة وتدخلهم على الطريقة المثلى للتعامل مع ذلك، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي من خلال دراسة الحالة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن صياغة حل يخلق اتساقاً للخطى بين الرئيس والمرووس، يبدأ بفهم (نظرية العوالم الافتراضية) التي استنبطها الأطباء

النفسيون وعلماء النفس لفهم التأثير النفسي للصدمة، إذ يرون أن لكل فرد عالماً افتراضياً خاصاً به، والتي تدل على أن فرضياتنا الأساسية توفر لنا إحساساً بالاستقرار وقابلية للتنبؤ. وأن هذه النظرية توفر الأساس الذي يستطيع الرؤساء من خلاله فهم مسألة مقاومة الموظفين، والدفاعات التنظيمية ضد الآخرين. وأن أمر المقاومة قد يكون متعلقاً بشك الموظفين بكفاءة الإدارة، وبالفهم الوظيفي الشخصي، والعلاقات الشخصية داخل وخارج مكان العمل، وقيمهم الذاتية... وعليه فقط يكون مجرد تغيير الاستراتيجية محفزاً كبيراً لكثير من المخاوف التي تسبب المقاومة. ومن الضروري فهم عملية تصادم العوامل الافتراضية للرؤساء والمرؤوسين، وبالتالي تفاديها باتساق وانسجام.

3 - دراسة (Lines,2004) بعنوان: "أثر المشاركة في التغيير الاستراتيجي والمقاومة على الالتزام التنظيمي والتغيير":

هدفت الدراسة إلى بيان أثر المشاركة في التغيير الاستراتيجي والمقاومة على الالتزام التنظيمي والتغيير في تحقيق الأهداف. وقد استخدمت الدراسة البيانات المتعلقة بالتغيير من وثائق مؤسسة الاتصالات الوطنية في الولايات المتحدة الأمريكية.

وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين المشاركة وإنجاز الأهداف والالتزام التنظيمي. وأن هناك علاقة ارتباط سلبية بين هذه المتغيرات ومقاومة التغيير، وتبين أيضاً أن المشاركة تؤثر كمتغير وسيط بين التوافق مع الثقافة التنظيمية والأهداف الشخصية.

4 - دراسة (Carol، 2006) بعنوان: "تأثير كل المشاركة والاتصال المفتوح والإدراك التنظيمي والدعم والالتزام التنظيمي على مقاومة التغيير في كليات المجتمع":

أجريت هذه الدراسة لفحص العلاقة بين المتغيرات الأربعة: الاتصال الفعال، والمشاركة في التنظيم، والإدراك والدعم التنظيمي، والالتزام التنظيمي (وبين مستويات مقاومة التغيير عند الموظفين في الكليات الأهلية الحضرية).

وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات السابقة، وبين معارضة الموظفين للتغيير، ومن المتوقع أن تزود هذه الدراسة القادة بمعلومات جديدة، وبخاصة قادة كليات المجتمع.

5 - دراسة (Chuang , Yuh- Shy،2010) بعنوان: "أهمية عامل المقاومة في التأثير السلبي في تنفيذ رغبة المنظمة في التغيير والتطوير":

هدفت الدراسة إلى توضيح أهمية عامل المقاومة في التأثير السلبي في تنفيذ رغبة المنظمة في التغيير والتطوير، وتوصلت إلى نتيجة مفادها أن رضا الموظفين وتفهمهم للأسباب التي تدعو للتغيير والتطوير يعد عنصراً أساسياً لإنجاح عملية التغيير في المنظمة، وتوضيح نتيجة هذا التغيير لتشجيعهم. وأوصت الدراسة بتفهم ردود فعل العاملين للتغيير وكيفية تقليل مقاومتهم من خلال التخطيط لمراحل التغيير.

6 – دراسة ( Boohene, Rosemond and Williams, Asamoah A. 2012 )  
بعنوان : " العوامل التي تؤثر على المقاومة عند التغيير التنظيمي " :

هدفت الدراسة إلى دراسة العوامل التي تؤثر على المقاومة عند التغيير التنظيمي في Complex Limited Oti Yeboah استخدم الباحثان المنهج الوصفي، وتم توزيع استبانات على 117 موظفاً، وتوصلت الدراسة لعدة عوامل في زيادة المقاومة في الشركة في حال حدوث تغيير إلى قلة مشاركة العاملين في عملية صنع القرار وقلة الثقة بين العاملين والإدارة، وبالإضافة إلى عوامل أخرى مثل: قلة التحفيز والاتصال الضعيف.

### 3-1 - أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة :

#### 1-3-1 - الدراسات العربية:

1 - ( دراسة موسى اللوزي 1998 ) أظهرت وجود فروق تعزى إلى متغير الجنس بين اتجاهات العاملين نحو جميع مجالات إدارة التغيير إذ كانت أعلى عند الذكور، وكذلك وجود تأثير لكل من متغير المؤهل العلمي ولمسمى الوظيفة مع عدم وجود فروق تعزى لمتغيري العمر والخبرة في اتجاهات العاملين نحو إدارة التغيير في جميع المجالات.

( دراسة رامت علي درويش 2014 ) بعنوان " أثر مقاومة التغيير على كفاءة أداء المنظمة" دراسة ميدانية على العاملين في مجلس مدينة اللاذقية والمديريات التابعة" كانت أهم نتائج الدراسة: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات العاملين في مقاومتهم للتغيير تبعاً للخصائص الشخصية ( الجنس - الخبرة - العمر - المؤهل العلمي ).

ويشبه البحث الحالي الدراستين السابقتين من حيث معرفة الفروق بالنسبة للمتغيرات مع الاختلاف في النتائج بين الدراستين .

2 – ( دراسة مأمون دقاسمة 2000 ) : ركزت الدراسة في جانبها الميداني على المؤسسات الحكومية في شمال الأردن حيث اعتمدت في إحدى فرضياتها كمتطلب لنجاح جهود عملية التغيير التنظيمي في المؤسسات الحكومية على ضرورة توضيح هدف التغيير لدى كافة المعنيين ببرامج التغيير. (أي إشراك العاملين في جميع مراحل التغيير كسياسة تتبعها المؤسسة



في مجال الإصلاح الإداري) فقد جاءت توصيات الدراسة مؤكدة أن تذليل معوقات عملية التغيير التنظيمي تتطلب التأكيد على مشاركة جميع العاملين في برامج التغيير وبجميع مراحلها كجزء من عملية الإصلاح الإداري في الجهاز الحكومي.

وهنا لم يتطرق البحث عن هدف التغيير كون الإصلاح الإداري برنامج متكامل وأهدافه تتوضح من خلال آليات تطبيقه ، ويتشابه البحث مع الدراسة المذكورة من التأكيد على مشاركة العاملين في برامج التغيير .

3- (دراسة حجاج 2009) :

يشبه البحث الدراسة المذكورة من حيث أشكال معارضة التغيير وأسبابه واستخدام المنهج الوصفي واستخدام برنامج التحليل الإحصائي .

### 2-3-1 - الدراسات الأجنبية:

1 - دراسة (Wayne Hovey. 2001) : ركزت الدراسة على المسألة التنظيمية بدلا من العوامل النفسية الفردية، في حين ركز البحث الحالي على العوامل السلوكية والفردية والنفسية .

2 - دراسة (Weather ,2003) : هدفت الدراسة إلى معرفة أسباب مقاومة العاملين للتغيير في المنظمات، ومحاولة التوصل إلى حل يلتقي فيه الرئيس والمرؤوس من خلال ما يدعى (نظرية العوالم الافتراضية)، وهي نظرية تساعد الرؤساء على فهم أسباب مقاومة وتدخلهم على الطريقة المثلى للتعامل مع ذلك، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي من خلال دراسة الحالة، ويتشابه البحث الحالي مع منهجية الدراسة وفي البحث عن أسباب مقاومة التغيير دون الغوص المعمق بالعلاقة بين الرئيس والمرؤوس من حيث تلك النظرية كون البحث يبحث في سلوك الأفراد والجماعات لمقاومة التغيير .

3 - دراسة (Lines,2004) :هدفت الدراسة إلى بيان أثر المشاركة في التغيير الاستراتيجي والمقاومة على الالتزام التنظيمي والتغير في تحقيق الأهداف ، ويتطابق البحث في أثر المشاركة ويختلف حول الالتزام التنظيمي كون الإصلاح الإداري أحد أهم مقوماته التغيير في الأهداف .

4 - دراسة (Carol، 2006) :أجريت هذه الدراسة لفحص العلاقة بين المتغيرات الأربعة: الاتصال الفعال، والمشاركة في التنظيم، والإدراك والدعم التنظيمي، والالتزام التنظيمي وبين مستويات مقاومة التغيير عند الموظفين في الكليات الأهلية الحضرية، وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات السابقة، وبين معارضة الموظفين للتغيير. ويختلف البحث عن هذه الدراسة كونه لم يبحث بتلك المتغيرات بل على متغيرات أخرى .

5 – دراسة (Shy-Yuh , Chuang ،2010) :

هدفت الدراسة إلى توضيح أهمية عامل المقاومة في التأثير السلبي في تنفيذ رغبة المنظمة في التغيير والتطوير. وأوصت الدراسة بتفهم ردود فعل العاملين للتغيير وكيفية تقليل مقاومتهم من خلال التخطيط لمراحل التغيير.

ويتشابه البحث مع الدراسة المذكورة من حيث تأثير المقاومة على التغيير ، ويختلف معه كون الإصلاح الإداري سيطبق بكل الأحوال من قبل المنظمة والبحث يركز على معالجة مقاومته وليس عدم تطبيقه.

6 – دراسة ( Boohene, Rosemond and Williams, Asamoah A. 2012 ) : هدفت الدراسة إلى دراسة العوامل التي تؤثر على المقاومة عند التغيير التنظيمي في Oti Yeboah Complex استخدم المنهج الوصفي. وتم توزيع الاستبانات على الموظفين , وتوصلت الدراسة لعدة عوامل في زيادة المقاومة في الشركة في حال حدوث تغيير إلى قلة مشاركة العاملين في عملية صنع القرار وقلة الثقة بين العاملين والإدارة، وبالإضافة إلى عوامل أخرى مثل: قلة التحفيز والاتصال الضعيف. وهنا يتشابه البحث من حيث المنهج وطريقة البحث والعوامل المؤثرة زيادة مقاومة التغيير مع الاختلاف سبب التغيير ومقاومته بين منهج الإصلاح الإداري وبين التغيير التنظيمي .

ومن خلال ما سبق يتبين لنا أن البحث بعنوانه الدقيق يركز على سبل نجاح برنامج الإصلاح الإداري من خلال معالجة أسباب مقاومته .

## 1-4 - مشكلة الدراسة:

مواكبة للتطور العلمي والتقني الذي يشهده العالم وخاصة في مجال علوم الإدارة، الأمر الذي يتطلب وجود إدارات رشيقة قادرة على تقديم الخدمات للمواطنين بالشكل الأمثل .

يأتي مشروع الإصلاح الإداري كأولوية وخاصة للمنظمات الحكومية في سورية بعد سنوات الحرب الطويلة، التي تسببت بأضرار كبيرة على مستوى البنى التحتية والتقنية وفقدان جزء من الموارد البشرية العلمية والمدربة خلال هذه الحرب .وهنا يظهر مفهوم مقاومة التغيير للإصلاح الإداري كسلوك يستحق الدراسة وسبر أسبابه ومنعكساته على هذا المشروع .

وتشير الدراسات في مجال السلوك التنظيمي إلى أن ثلثي المنظمات التي أجرت عمليات التغيير قد فشلت في هذه الإجراءات نظراً لبروز ظاهرة مقاومة عمليات التغيير، فالمقاومة كانت ولا زالت هي الحد الفاصل بين نجاح التغيير وفشله، مما اقتضى عدم إهمالها والتعامل معها بجدية للوصول إلى حالة التوازن بين التغيير واستجابة العاملين له، وقد لاحظ الباحث من خلال الدراسة الاستطلاعية الأولية التي قام بها، واللقاءات الشخصية التي أجراها ميدانياً مع بعض العاملين من التخصصات والفئات الوظيفية المختلفة في مختلف مديريات الأمانة العامة لمحافظة حلب، تأكيد الجميع على ضرورة تطبيق الإصلاح الإداري، ولكن الاختلاف يكمن في توقيت البدء بالإصلاح الإداري وربطه بتحسين الواقع المادي للعاملين لمواكبة هذا التغيير، وكذلك هاجس فئة من العاملين من إعادة هيكلة المديريات مما يفقد البعض جزء من الصلاحيات والسلطة المتاحة من خلال تطبيق هذا المشروع، وكذلك تشجيع قسم آخر من العاملين للتغيير كونه يحقق لهم بعض المزايا المادية والمعنوية، ويأتي هذا التأيد ضمن فلسفة مكافحة الفساد والعودة للإدارة الرشيقة التي تسعى لها هذه الفئة من العاملين. وهنا تظهر مشكلة عدم إشراك العاملين بعملية التخطيط للمشروع وبرامج تنفيذه.

انطلاقاً من ذلك يرى الباحث أن مقاومة التغيير في المنظمات الحكومية بشكل عام، والمنظمات الخدمية العامة بشكل خاص أصبحت ظاهرة لها انعكاسات سلبية على أداء هذه المنظمات، وتتطلب تحليل علمي لمسببات هذه الظاهرة للوقوف على طرق وأساليب علاجها.

لذلك يمكن طرح مشكلة الدراسة بالتساؤلات التالية:

- 1 - ما هو واقع مقاومة العاملين للتغيير في الأمانة العامة لمحافظة حلب؟
- 2 - هل هناك علاقة بين نجاح مشروع الإصلاح الإداري ومقاومة العاملين له ؟
- 3 - هل هناك فروق جوهرية بين مقاومة العاملين للتغيير تبعاً لمتغيرات (الجنس، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي، والمركز الوظيفي، والقدم الوظيفي) . ؟
- 4 - هل هناك علاقة بين نجاح مشروع الإصلاح الإداري وتحسين دخل العاملين ؟
- 5 - هل يتأثر مشروع الإصلاح الإداري بظروف الحرب على سورية ؟

## 1-5-1- أهمية الدراسة وأهدافها:

### 1-5-1 - الأهمية:

تمثل الأمانة العامة لمحافظة حلب احدى أهم القطاعات الحيوية في المحافظة ,وتعتبر وحدة إدارية حسب ما ورد في قانون الإدارة المحلية رقم ( 107 ) لعام 2011 وتمثل في منظور الإصلاح الإداري ركيزة مهمة وأساسية كونها الجهة التي يعول عليها تطبيق اللامركزية و بوابة للتنمية المستدامة والإصلاح الإداري والعمل المجتمعي من خلال المجالس المحلية والمديريات التابعة للأجهزة المحلية ، والتي تتميز بكثير من المشاريع التطويرية التي تعتمد على الجهد البشري لتحقيق أهدافها, لكن هذه الجهود قد يكون مصيرها الفشل في حال مقاومة العاملين لبرامج التغيير والتطوير, كون هذه المديريات ستكون نقطة الانطلاق للإصلاح الإداري في المحافظة ككل وللوحدات الإدارية بشكل خاص ومن هنا تتمثل أهمية الدراسة في النقاط التالية:

1 - أهمية موضوع مقاومة التغيير في المنظمات الحكومية وخاصة بعد اطلاق المشروع الوطني للإصلاح الإداري في سوريا , والدور الذي يلعبه العاملون في إنجاح أو افشال هذا المشروع.

2 -إن مقاومة التغيير تزداد تعقيدا في حالة التغاضي عنها, وعدم الكشف عن أسبابها و ايجاد الحلول المناسبة وهذا يؤدي إلى فشل برامج الإصلاح الاداري.

3 - إن التعرف على أسباب مقاومة العاملين للتغيير والاصلاح الاداري, يمكن أن يؤدي إلى إيجاد أفضل الأساليب والاستراتيجيات للتغلب على هذه المقاومة.

4 - إثراء المعرفة العلمية حول موضوع مقاومة التغيير في المنظمات, وعلاقته بكفاءة أدائها, باعتبار أن التغيير يشكل المفتاح الأساسي لنجاح المنظمة وتميزها, مما يسهل تطبيق برامج الإصلاح الإداري ولتكون المنظمات أكثر فعالية وكفاءة في تحقيق أهدافها, وزيادة قدرتها على حل المشكلات الحالية والتنبؤ بالمشكلات المحتمل وقوعها خاصة في بيئة مثل الأمانة العامة لمحافظة حلب.

5 - يمكن أن تعود نتائج هذه الدراسة بالنفع على المجتمع من خلال الارتقاء بعمل الأمانة العامة لمحافظة حلب وللمديريات التابعة لها , وتعزيز كفاءة وفعالية العاملين فيها بما ينعكس على مستوى الخدمات التي تقدم للمواطن.

6 - يمكن أن تسهم نتائج هذه الدراسة في خلق جو ملائم للعمل في الأمانة العامة لمحافظة حلب, وذلك من خلال تحسين العلاقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين.

7 - ان نتائج هذه الدراسة يمكن أن تعمم على باقي الأمانات العامة في المحافظات نظرا لتطابق وتشابه الهياكل التنظيمية وبطاقات الوصف الوظيفي للعاملين فيها .

## 1-5-2 - الأهداف:

- 1- تهدف الدراسة إلى دراسة أثر مقاومة العاملين للتغيير على نجاح تطبيق المشروع الوطني للإصلاح الإداري ، ودراسة الفروق بين العاملين في مقاومتهم للتغيير تبعاً لمتغيرات الجنس، والعمر، والخبرة، والمؤهل العلمي، والمركز الوظيفي، والقدم الوظيفي .
- 2- تهدف الدراسة إلى دراسة أثر تحديد العلاقة بين نجاح الإصلاح الإداري ودور الإدارة في دعم التغيير .
- 3- تهدف الدراسة لمعرفة تأثير الواقع الاقتصادي وسلسلة الرواتب والحوافز بشكل خاص على مقاومة التغيير .
- 4- تهدف الدراسة لمعرفة هل الفساد الإداري أو الروتين والبطء في تقديم الخدمات يعتبر أحد عوامل مقاومة التغيير وافشال عملية الإصلاح الإداري.

## 1 - 6 - متغيرات الدراسة:

1 - المتغير المستقل: مقاومة التغيير.

1 - المتغير التابع: نجاح مشروع الإصلاح الإداري.

## 1-7- فرضيات الدراسة :

- 1 - لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين مقاومة العاملين للتغيير ونجاح مشروع الإصلاح الإداري.
- 2 - لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين نجاح الإصلاح الإداري و دور الإدارة في دعم التغيير .
- 3 - لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين نجاح مشروع الإصلاح الإداري وزيادة دخل العاملين وحوافزهم و مقاومتهم للتغيير.
- 4 - لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في مقاومة العاملين للتغيير تبعاً لمتغير (الجنس، العمر ، المؤهل العلمي ، المسمى الوظيفي ، القدم الوظيفي ) .
- 5 - لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين نجاح الإصلاح الإداري و ظروف الحرب على سوريا .

## 1-8- منهجية الدراسة :

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي في تكوين الأساس النظري من خلال الاطلاع على الكتب والدوريات والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة بالبحث, كما اعتمد على المنهج التحليلي من خلال تصميم قائمة استبيان لجمع البيانات, من أجل اختبار فرضيات البحث باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

## 1-9 - أدوات الدراسة :

تتمثل أداة الدراسة باستبانة مكونة قسمين, تضمن القسم الأول معلومات شخصية شملت متغيرات: الجنس, العمر , المؤهل العلمي , المسمى الوظيفي , والقدم الوظيفي.

أما القسم الثاني؛ فيتضمن المحاور التالية :

المحور الأول: مقاومة العاملين للتغيير, ويشمل (الفقرات 1- 14 ) والمحور الثاني: دور الإدارة في دعم التغيير ويشمل الفقرات ( 15 - 18 ) والمحور الثالث مشروع الإصلاح الإداري (اتجاهات العاملين نحو مشروع الإصلاح الإداري ) ويشمل الفقرات ( 19 - 32 ). وقد تم إخضاع هذه الاستبانة لاختبار الموثوقية من الناحية العلمية والإحصائية للتأكد من مدى صلاحيتها, حيث تم عرضها على مجموعة من الأكاديميين لأخذ ملاحظاتهم, وقد أجريت التعديلات اللازمة في ضوء ملاحظاتهم , كما تم اختبار ثبات أداة البحث باستخدام طريقة إعادة الاختبار, حيث تم توزيع الاستبانة على عينة استطلاعية مؤلفة / 15 / عامل, حيث تم تسجيل درجاتهم وادخالها على الحاسب ( التطبيق الأول ) وبعد فترة زمنية بلغت خمسة عشر يوماً تم إعادة توزيع الاستبانة على نفس أفراد العينة الاستطلاعية, وتم ادخالها إلى الحاسب ( التطبيق الثاني ) وبعد ذلك تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات التطبيق الأول والتطبيق الثاني وبلغت قيمة معامل الارتباط ( 0.892 ), مما يدل على أن أداة البحث ذات ثبات جيد.

## 1-10 - مجتمع وعينة الدراسة :

يشمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في الأمانة العامة لمحافظة حلب والمديريات الملحقة بها والبالغ عددهم ( 120 ) عامل, وقد تم تحديد حجم العينة من العاملين بالاعتماد على قانون العينة الإحصائي الآتي:

$$n = \frac{pq}{\frac{pq}{N} + \frac{E^2}{Z^2}}$$

حيث :

n : حجم عينة الدراسة.

N : حجم مجتمع الدراسة .

P : نسبة مئوية تتراوح قيمتها بين الصفر والواحد اعتماد  $P = 0.5$

E : نسبة الخطأ المسموح به وهو غالباً يساوي  $E = 0.05$

Z : الدرجة المعيارية وتساوي /1.96/ عند معامل ثقة : 95 %

وبنتيجة تطبيق القانون بلغ حجم العينة من العاملين ( 92 ) عامل تم توزيع الاستثمارات على 120 عامل ، وأعيد منهم ( 114 ) استثمار منها ( 8 ) استثمارات غير صالحة و( 106 ) استثمار صالحة للتحليل الإحصائي وهو أكبر من العدد المطلوب وفق القانون, وبنسبة استجابة بلغت(95)%

#### الخطوات الإجرائية والمعالجات الإحصائية المستخدمة بالدراسة :

تم إجراء الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

1. One Way ANOVA

2. One Sample T Test

3. Independent Samples T Test

4. Means, Standard Deviations and Charts.

5. Linear Regression

6. Alpha Cronbach for Reliability

واستخدم في التحليل الإحصائي برنامج IBM® SPSS® Statistics 26.

وقد تم تصميم إجابات المستقصى منهم عن فقرات الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي : غير موافق بشدة ( 1 ) درجة , غير موافق ( 2 ) درجة , محايد ( 3 ) درجات, موافق ( 4 ) درجات , موافق بشدة ( 5 ) درجات.

بعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة, والتي استفاد الباحث منها في ترتيب أفكار الدراسة الحالية, وفي تصميم أداة الدراسة (الاستبانة). ويمكن القول أن الدراسة الحالية تتميز بالمقارنة مع الدراسات السابقة في تناولها

موضوع مقاومة التغيير في المنظمة التي تتمثل في الأمانة العامة لمحافظة حلب. وتعتبر هذه الدراسة إضافة علمية للدراسات والبحوث المحلية المتعلقة بموضوع مقاومة التغيير وخاصة في المنظمات الحكومية, ويمكن أن تؤسس النتائج التي سيتم التوصل إليها لدراسات وبحوث مستقبلية في منظمات محلية أخرى.

حدود الدراسة :

• الحدود الزمانية: تم تنفيذ هذه الدراسة خلال الفترة الممتدة من (2022/3/1 إلى 2022/5/10).

• الحدود المكانية: الأمانة العامة لمحافظة حلب

• الحدود البشرية : العاملين في الأمانة العامة لمحافظة حلب



## الفصل الثاني: الإطار النظري للبحث:

### 2 - 1 - مفهوم الإصلاح الإداري في المنظمات:

#### 2-1-1 - تعريف الإصلاح الإداري:

تم تعريف الإصلاح الإداري بتعريفات عديدة نذكر منها ما يلي:  
عرف مؤتمر الإصلاح الإداري في الدول النامية، الذي عقده هيئة الأمم المتحدة بجامعة ساسكي البريطانية لعام ١٩٧١، عملية الإصلاح الإداري على أنها: (حصيلة الجهود، ذات الإعداد الخاص، التي تهدف إلى إدخال تغييرات أساسية في المنظمة الإدارية العامة، من خلال إصلاحات على مستوى النظام ككل).

وهناك من عرف الإصلاح الإداري بأنه: (جهد سياسي وإداري واقتصادي وثقافي هادف لإحداث تغييرات أساسية إيجابية في السلوك والنظم والعلاقات والأساليب والأدوات تحقيقاً لتنمية قدرات وإمكانات الجهاز الإداري، بما يؤمن له درجة عالية من الكفاءة والفعالية في إنجاز أهدافه). (شلي، 2013، ص 60)

وهناك من ذهب إلى أن الإصلاح الإداري: (عملية تكيف الإدارة مع المستجدات في ركائز الإدارة الأساسية والأشخاص وأساليب العمل، وهي عملية أساسية تعتمد على أشخاص مهيين). (البحيري، 2011، ص 32)

وهناك من عرف الإصلاح الإداري بأنه: (إدخال تعديلات في تنظيمات إدارية قائمة، أو استحداث تنظيمات إدارية جديدة، وإصدار الأنظمة والقوانين واللوائح اللازمة لذلك). (الرماني، 2004، ص 41)

ويتضح من التعريفات السابقة أن جميع التعريفات التي عرفت الإصلاح الإداري تتفق على أن الإصلاح الإداري عبارة عن جهد جماعي منظم يستهدف إحداث تغييرات هيكلية في الجهاز الإداري القائم، بهدف زيادة فعاليته، بما يتناسب مع الظروف السياسية والاجتماعية والاقتصادية السائدة، من خلال تحسين أساليب العمل، وتأهيل وتدريب الأفراد الذين يقودون العملية الإدارية، وتهيئة البيئة القانونية والتشريعية المناسبة، التي ترفع من إمكانيات الجهاز الإداري، وتحسن من مستوى أدائه.

#### 2-1-2 - أهداف الإصلاح الإداري :

يهدف الإصلاح الإداري إلى تحقيق غايات سياسية واجتماعية واقتصادية تتلخص فيما يلي: (البحيري، 2011، ص 41)

- ١ - تحسين مستوى أداء الجهاز الإداري ورفع إنتاجيته.
- ٢ - زيادة كفاءة الأجهزة الحكومية، وتحسين نوعية خدماتها للمواطن العادي، وتعزيز القدرة التي تتمتع بها من خلال إحداث تغييرات مقصودة في الهياكل التنظيمية، وأساليب الإدارة، وسلوكيات العاملين فيها.

- ٣ - ترشيد الإنفاق الحكومي والتركيز على اقتصاديات التشغيل، من خلال تخفيض حجم البرامج والأجهزة والأعداد الزائدة من العاملين.
- ٤ - تعزيز عملية التحول الديمقراطي، ودعم التوجهات نحو اللامركزية الإدارية، بهدف تشجيع المشاركة الشعبية في إدارة الشؤون العامة وفي صنع القرارات.
- ٥ - تبسيط الإجراءات الإدارية، وإصلاح الأنظمة المالية والضريبية بقصد توفير الموارد، والعدالة في توزيع الأعباء.
- ٦ - تحسين أساليب التعامل مع المواطنين، وتعزيز مفهوم ضرورة الاستجابة لمطالبهم، باعتبار أن تقديم الخدمة للمواطنين هو مبرر وجود الأجهزة الإدارية، ويتم ذلك من خلال إظهار مزيد من الشفافية في عمل الموظفين والأجهزة الإدارية، وتعزيز مفهوم المساءلة والمسؤولية الاجتماعية.
- ٧ - وضع السياسات العامة وتنفيذها، بشكل يضمن الكفاءة والفعالية والعدالة، والخضوع للمساءلة عن الأداء.
- ٨ - موازنة الإدارة العامة مع مهام الدولة، وإشباع حاجات المواطنين.
- ٩ - تحديث وتجديد الإدارة العامة على جميع مستوياتها وفي جميع أبعادها البنوية والوظيفية، بما يسهم في القضاء على المشكلات التي تواجهها.
- ١٠ - التغلب على المشكلات السياسية والاقتصادية والتنموية والتنظيمية التي تعاني منها الإدارة العامة، واقتراح الحلول الملائمة لها.
- ١١ - مواكبة الإدارة العامة لمستجدات التحديث من أجل تحقيق غايات الكفاءة الإدارية، ومعالجة الانحراف، ومحاربة الفساد، والقضاء على التعقيدات والعيوب المرضية.
- ١٢ - بناء هيكل الدولة على أسس علمية ووطنية بما يجعلها أكثر قدرة على النهوض بأعباء التغيير الحضاري المنشود.
- ١٣ - قيام البناء الإداري على مفهوم الفاعلية والكفاءة والمبادرة والمواكبة بما يستشرف أهداف الشعب العليا من خلال:
- \* البناء التربوي (سلوكاً ومنهجاً).
  - \* التنظيم العلمي والتكنولوجي المعاصر.
  - \* الاهتمام بالعنصر البشري (القيادة والقاعدة).
  - \* تحسين بيئة العمل (الطبيعية والمعنوية).
  - \* تطوير ومواكبة أطر التشريع الإداري.

### 3-1-2 - عوامل نجاح الإصلاح الإداري:

يتوقف نجاح جهود الإصلاح الإداري على توفر العديد من العوامل الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية، نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر ما يلي: (سالم، عزت، 2010، ص 11-13)

١ - بناء دولة القانون والمؤسسات، التي يسودها تطبيق القانون بمنأى عن الاستغلال والرشوة والمظاهر الفاسدة، وأن يحظى هذا التوجه بدعم مباشر من أعلى قمة في

السلطة التنفيذية، مع تعزيز استقلالية القضاء، وترسيخ الديمقراطية، وحماية حقوق الإنسان.

٢ - الاهتمام بالعنصر البشري، من خلال بناء نظام كفاء للتعيين على أساس الكفاءة، والقدرة على تحمل المسؤولية وإقرار منظومة تخطيط المسار الوظيفي على أساس الكفاءة وحدها دون غيرها.

٣ - تفعيل الإجراءات الإدارية المتبعة في الإعداد لتولي الوظيفة العامة، بما يخلق فرصاً متساوية لجميع المواطنين من حيث شروط التقديم للوظائف العامة، واختبار الكفاءة، وإجراء امتحانات اللغة والثقافة، خاصة في الدوائر الحساسة، أو التي تمثل أجهزة الدولة، بالإضافة إلى الاستعلام الكافي عن السيرة الذاتية والحياتية للمتقدم للوظيفة، والتحقق من نزاهته وسمعته قبل تولي الوظيفة المطلوبة.

٤ - تحقيق التوازن بين الحقوق والواجبات تجاه الأشخاص المعينين وبين بعضهم البعض، مع تطبيق مبدأ التوازن بين الثواب والعقاب في محاربة الفساد، ومحاسبة المقصرين في أداء واجباتهم.

٥ - تكليف الأشخاص ذوي الكفاءة والنزاهة المطلوبة من الناحية العلمية والعملية، والذين يملكون المهارات المطلوبة لأداء الأعمال الموكلة إليهم، والقدرة على المتابعة الفعالة عند التنفيذ للمستويات المتعددة في الهرم التنظيمي، مع مراعاة عدم اقتصر الكفاءة على توفر المؤهلات العلمية ذات الطابع الأكاديمي فقط، بل يجب أن يتمتع الشخص المرشح للوظيفة العامة الاستعداد الذاتي على استخدام مؤهلاته المكتسبة في استثمار جميع الطاقات البشرية المتوفرة لديه، وجعلها تعمل كفريق واحد في إنجاز الأعمال الموكلة إليه، وكذلك قدرته على التعامل بكفاءة مع المشكلات والتحديات التي تواجهه أثناء تنفيذ الخطط والبرامج الموضوعية.

٦ - إعادة تقييم الدورات المستندية والأنظمة المالية المطبقة، وإعادة هيكلتها بما يحقق رفع كفاءة الأداء، وسلاسة سير الأعمال، وسرعة الإنجاز، وهو ما يتطلب تقوية إجراءات وأنظمة الضبط والرقابة الداخلية، للحد من الخروقات التي تؤدي إلى الفساد المالي والإداري.

٧ - بناء أنظمة فعالة تقوم على الاستخدام الواسع للأجهزة والمعدات المتطورة في العمل، وصولاً إلى تطبيقات الحكومة الإلكترونية، لتحقيق السرعة والدقة في إنجاز الأعمال وخدمة المواطنين.

٨ - وضع برامج تدريبية مدروسة لرفع كفاءة العامل بين من الناحية المهنية والسلوكية في ضوء دراسة الاحتياجات التدريبية الفعلية وإعداد البرامج المناسبة لها.

٩ - إنشاء هيئات ومراكز قياس وتقييم الأداء، التي تعنى بمراقبة ومراجعة وتقييم أداء الأجهزة الحكومية، وتقييم نوعية الخدمات والسلع المقدمة للمواطنين، والتأكد من أنها مطابقة للمواصفات والمقاييس المتفق عليها، وكذلك الإشراف على إعداد المناقصات العامة وشروط الدخول فيها، لضمان الاستخدام الأمثل للموارد المالية، بما يضمن المحافظة على درجة عالية من الجودة في السلع والخدمات المقدمة للجمهور.

١٠ - العمل على إشراك أكثر من جهة للقيام بمهمة توفير السلع الاستهلاكية للمواطنين من شركات القطاع العام والخاص، وإجراء المفاضلة بينهما على أساس النوعية

والسعر، مع تهيئة جو من المنافسة الشريفة، وتكافؤ الفرص، بما يساهم في توفير أفضل الخدمات للمواطنين، مع تحقيق أرباح مناسبة (تطبيق مبدأ استرداد تكلفة الخدمة).

١١ - تفعيل دور الغرف التجارية والصناعية في مراقبة حسن تنفيذ الأعمال طبقاً للأصول والقواعد التجارية والصناعية المتعارف عليها، ووضع ضوابط محددة لمحاسبة المقصرين مهنياً.

١٢ - إعادة هيكلة أجهزة الرقابة والتدقيق، على نحو يخدم الانسجام فيها، وتوزيع مراحل الرقابة والتدقيق إلى مرحلة ما قبل وبعد الصرف، مع مراعاة تحقيق التكامل في عمل تلك الأجهزة، ومنع الازدواجية في أداء أعمالها.

#### 2-1-4 - معوقات الإصلاح الإداري:

هناك الكثير عدد من المعوقات والتحديات والتي تواجه عمليات الإصلاح الإداري، وتعيق تنفيذ البرامج والخطط الموضوعية على أسس سليمة تضمن تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها، أهمها ما يلي: ( سالم، عزت، 2010، ص 9-10 )

١ - عدم استقرار الوضع السياسي والاجتماعي والاقتصادي، مما ينعكس سلباً على الخطة الوطنية الموضوعية.

٢ - عدم جدية الأجهزة الحكومية في تطبيق التوجيهات المركزية بشأن الخطط الموضوعية، وانغماسها في أمور ثانوية تبعدها عن الهدف المركزي، رغم توفر الإمكانيات ورغبة الكثيرين في عملية الإصلاح الإداري في مختلف المستويات الإدارية .

٣ - عدم وضوح الأهداف المطلوبة في عملية الإصلاح الإداري، مما يؤدي إلى حدوث إرباك يعيق توجيه المسار الصحيح، ويحدث انحرافاً في تطبيق الخطط الموضوعية.

٤ - وجود طبقة من الموظفين في مختلف المستويات الإدارية ارتبطت مصالحها بالفساد والانحراف الإداري، وقسم منها يحتل مواقع بارزة، تطيح بكل البرامج الموضوعية، وتحاول إفشال أية محاولة للإصلاح الإداري، مما يخلق أجواء من انعدام الثقة بالنفس، وتسود حالة من اليأس، بحيث يعتبر الجميع أن انتشار الخلل وتحديده والقضاء عليه أصبح حلماً غير قابل للتحقيق.

٥ - انشغال الناس بالطابع الاستهلاكي متأثرين بالدعاية الغربية، والابتعاد عن الدافع الوطني، واهتمامهم بالتسوق، وتقليد الغرب في الأشياء والجوانب السيئة، وعدم مساعدة الحكومات في تطبيق عمليات وبرامج الإصلاح الإداري.

٦ - ضعف التوجيه الأسري، وحصر تفكير رب العائلة على توفير متطلبات الحياة المعيشية لأفراد الأسرة، مما يجعل وقته ضيقاً ومحسوراً، فلا وقت لديه لمتابعة الأبناء وتوجيههم، وتربيتهم على أسس سليمة ومتكاملة.

٧ - كثافة التوجه الإعلامي الغربي، والتي تعمل على إبعاد الناس عن القيم والمبادئ الأخلاقية، مما يؤدي إلى إهمال الأمور الحساسة والمهمة والمصيرية للمجتمع، والاكتفاء بأمور هامشية وغير نافعة في عملية الإصلاح الاجتماعي.

٨ - ضعف البرامج التعليمية والتربوية التي تؤدي إلى نشوء أجيال متعلمة سطحياً ينقصها الوعي والقدرة على معرفة الطريق الصحيح لبناء مستقبلها، بسبب انغماس المجتمع بالإنترنت والفضائيات، والابتعاد عن الموروث الحضاري للأمة، الذي يجسد الأخلاقيات والمعايير النزيهة والسليمة المستنبطة من الأديان السماوية والقيم الأخلاقية.

٩ - نشوء طبقة واسعة من الناس غير المتعلمة وغير الواعية، تحاول أن تكسب وتثري بشكل سريع بأساليب ملتوية، تشجع البقية على الكسب غير المشروع، والانحراف عن المبادئ الأخلاقية، مما يؤدي إلى وجود طبقتين في المجتمع إحداهما: فقيرة ومحرومة وأخرى غنية.

١٠ - تعاقب المديرين على الوظيفة الواحدة في فترات قصيرة مما يفقد القرار أحد أركانه (القبول والتوقيت).

## 2-1-5- مداخل الإصلاح الإداري:

هناك عدة مداخل إدارية يتبناها الباحثون حول عمليات الإصلاح الإداري، أهمها مدخلان رئيسيان هما:

**أولاً: المدخل الشمولي:** (البحيري، 2011، ص 48-49)

يقوم هذا المدخل على أساس استخدام النظام المفتوح (System Open)، والذي يعنى بدراسة الظواهر الإدارية في إطار تفاعلها مع البيئة المحيطة، حيث يتم النظر إلى عملية الإصلاح الإداري كجزء لا يتجزأ من الأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية، إذ لا يمكن أن يتصور إمكانية تحقيق نجاح كامل لجهود الإصلاح دون أن تكون جزءاً من استراتيجية شاملة للإصلاح، وأنصار هذا المنهج ينظرون إلى الجهاز الإداري كوحدة متكاملة لا يمكن تجزئته، أو معالجة مشاكله بأساليب وحلول جزئية، كما أن هذا المنهج لا يقبل أسلوب التدرج أو عملية الترميم الجزئي للجهاز الإداري. ويقوم هذا المنهج على عدة محاور منها ما يلي:

١ - تقليص حجم العمالة الحكومية، مع التركيز على إدخال تغيير جوهري على أسلوب أداء الأجهزة الحكومية وتطوير مهارات العاملين فيها.

٢ - الإدارة الحكومية بأسلوب وعقلية القطاع الخاص، وذلك من خلال تبني عدة عناصر وقواعد مستمدة من اقتصاديات السوق داخل الجهاز الإداري مثل: المنافسة، تحديد رسالة المنظمة، التركيز على النتائج وليس المدخلات.

٣ - خصخصة الوحدات الحكومية؛ ويستند هذا الأسلوب إلى تفعيل آليات السوق، وما تؤدي إليه من تفعيل لعناصر المبادأة والمنافسة، ورفع كفاءة المعاملات، وزيادة فعالية الأداء.

ويتوقف نجاح هذا المنهج على عدة عوامل أهمها منها ما يلي:

١ - الإرادة السياسية؛ بمعنى تبني القيادة السياسية لهدف التغيير والتطوير الإداري الشامل.

٢ - المقومات المجتمعية الكلية التي تدعم وتؤازر إصلاح نظم إدارة الجهاز الحكومي.

٣ - فعالية الدور الرقابي الخارجي للمؤسسة التشريعية وغيرها من مؤسسات الرقابة الخارجية على الحكومة.

٤ - تطوير وتغيير نظم التعليم والبناء الاجتماعي (هيكل القيم والسلوكيات السائدة).

٥ - تضافر الجهود التطويرية لتنمية الجوانب المجتمعية الأخرى السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

**ثانيا : المدخل الجزئي :** ( البحيري ، 2011 ، ص 49-50)

يرى أنصار هذا المنهج ضرورة إتباع أساليب جزئية ومرحلية لمعالجة المشكلات التي تواجه الجهاز الإداري، من خلال التركيز على إصلاح الهياكل التنظيمية، وتبسيط الإجراءات، ولذا فإن أنصار هذا المنهج ينظرون إلى الإصلاح الإداري كعملية ترميم للأجزاء المكونة للجهاز الإداري، كما يرون أن الأخذ بمبدأ التدرج سيؤدي إلى إصلاح الجهاز الإداري بشكله الكلي، ولكن يعاب على هذا المدخل أنه قد يخدم مصالح ضيقة في المنظمة، كتعديل الهياكل التنظيمية، والتوسع وإضافة وحدات إدارية، أو تحسين أوضاع القيادات الإدارية العليا، دون أن يكون هناك تغيير حقيقي في نمط وسلوك الجهاز الإداري ككل.

ويقوم هذا المنهج على عدة محاور رئيسية أهمها ما يلي:

- ١ - الكشف عن الأوضاع الإدارية الحالية، والقيام بدراساتها وتحليل عواملها المختلفة.
- ٢ - تحديد مصادر المشكلات وأسباب التخلف الإداري.
- ٣ - التعرف على المتغيرات المؤثرة والمسببة للتخلف الإداري.
- ٤ - اكتشاف وسائل وأساليب الإصلاح الإداري، والمقارنة بينها، واختيار الأنسب للمعطيات والظروف السائدة.
- ٥ - المتابعة وتقييم النتائج.

وتوضح تجارب الإصلاح في الدول العربية في مجال الإصلاح الإداري وجود التركيز على هذا المدخل الجزئي، الذي يقدم إصلاحات جزئية للمشاكل التي تواجه الأجهزة الحكومية، مما يؤدي إلى عدم وجود أية نتائج ملموسة للبرامج الإصلاحية المنفذة.

## **2-1-6 - مراحل الإصلاح الإداري:**

لضمان نجاح عملية الإصلاح الإداري، لابد من إتباع مجموعة من الخطوات والإجراءات المتتالية والمتناسقة مع بعضها البعض، تتلخص فيما يلي :

**أولاً : دراسة وتحليل الحاجة إلى الإصلاح الإداري :** ( سلمان سلامة ، 2012 )

فسوء أداء العديد من الأجهزة الحكومية، وتدني مستوى رضا المستفيدين من خدماتها، وتعقد الإجراءات الإدارية، والتضخم الوظيفي، وضعف مستوى كفاءة المديرين، وعدم الانضباط الإداري، تبرز جميع هذه المظاهر الحاجة إلى الإصلاح، والذي ستلزم تحليل العوامل التي أدت إليها، ومن ثم تحديد الحلول المثلى لمعالجتها، على ضوء الموارد المالية والبشرية المتاحة.

ثانياً: إعداد وصياغة الاستراتيجيات ووضع الأهداف:

ويتم في هذه المرحلة إعداد الخطط الاستراتيجية لعملية الإصلاح الإداري وأهدافها الرئيسية، ويتوقف مدى نجاح هذه الأهداف على العديد من العوامل أهمها: أن تكون محددة وواضحة، وواقعية، وقابلة للقياس، وأن تكون وفق جدول زمني محدد. وتعتبر هذه المرحلة من أكثر المراحل صعوبة لوجود أولويات عديدة حسب المستفيدين وتفاوت واختلاف وجهات النظر بشأنها وبشأن وسائل التنفيذ، ومع ذلك فمهما اختلفت وتعددت الاستراتيجيات والمفاهيم فإن الأهداف إما أن تتعلق بتحقيق مزيد من الرقابة أو مزيد من اللامركزية أو تعنى بالعنصر البشري أو بالقوانين أو بالوسائل التقنية وغيرها.

ثالثاً : تطبيق الإصلاح الإداري وتنفيذه :

وتعتبر هذه المرحلة من أصعب المراحل، نظراً لوجود قوى داخل الجهاز الإداري أو المنظمة تقوم بمقاومة عملية الإصلاح والتغيير، خاصة إذا شعرت بأن عملية الإصلاح ستؤثر سلباً على مصالحها الشخصية.

وهناك عدة أساليب يتم إتباعها في هذه المرحلة لتنفيذ عملية الإصلاح، مثل: أسلوب الصدمة الفجائية الذي طبقتة اليابان وحقق نجاحاً باهراً حيث وبعد الحرب الثانية قامت بتسريح ١٥٠٠٠ موظف دفعة واحدة من الجهاز الإداري للتأكيد على جدية عملية الإصلاح ، وهناك الأسلوب التدريجي بالإصلاح أي تهيئة وتأهيل الجهاز الإداري تدريجياً للقيام بعملية الإصلاح والتمهيد المناسب له من خلال نشر أهدافه وأغراضه بين مختلف مستويات العاملين في الجهاز الإداري قبل البدء به ، ومثال على هذا الأسلوب التجربة الفرنسية في إصلاح هيكل ونظم الإدارة والرقابة على مرافق الكهرباء والغاز.

رابعاً: الرقابة وتقويم الأداء:

والرقابة إما أن تكون بعد الانتهاء من عملية الإصلاح، وتسمى الرقابة اللاحقة، ويتم فيها مقارنة نتائج الأداء بأهداف الخطط السنوية المنبثقة عن الخطط الاستراتيجية، وقياس الانحرافات إن وجدت، وتقديم الحلول والبدائل المناسبة لمعالجتها. وقد تكون الرقابة مصاحبة لعملية التنفيذ، ويعتبر هذا النوع من الرقابة من أفضل أنواع الرقابة، نظراً لأنها تعتمد على التغذية العكسية للمعلومات ، مما يتيح لمتخذي القرار التدخل في الوقت المناسب، وتقديم التوجيه اللازم لمنفذي لخطط والبرامج الموضوعية للوصول إلى النتائج المطلوبة.

## 2-1-7 - استراتيجيات الإصلاح الإداري : (شليبي ، 2013 ، ص 66)

هناك عدة استراتيجيات تتبع عالمياً لتطبيق عمليات الإصلاح الإداري، أهمها ما يلي :

**أولاً : استراتيجية الإصلاح الجزئي :**

وتقوم هذه الاستراتيجية على توجيه جهود الإصلاح نحو عدد قليل من العناصر والمنظمات المستهدفة في عملية الإصلاح، وتقوم هذه الاستراتيجية عادة بالتركيز على

أربعة عناصر هي : (مستوى الهيكلية، مستوى العنصر البشري، مستوى طرق وأساليب العمل، الأنظمة والتشريعات).

#### ثانيا : استراتيجية الإصلاح الأفقي :

وتقوم هذه الاستراتيجية بالتركيز على عدد قليل ومحدود من العناصر المكونة للنظام الإداري الكلي لكنها تطبق على كل منظمات الجهاز الحكومي أو قطاعاته وتعتبر أيضاً قاصرة لعدم شمولها، على سبيل المثال لا الحصر قد تركز هذه الاستراتيجية على : تصحيح سلم الأجور والمرتبات أو وضع الهياكل التنظيمية وتطويرها أو إجراء تقييم للوظائف في جميع قطاعات الجهاز الحكومي.

#### ثالثا : استراتيجية الإصلاح القطاعي :

وتقوم هذه الاستراتيجية بانتقاء جميع العناصر الحرجة المكونة للأداء داخل المنظمات الحكومية المختارة، ويتم تجربة برامج الإصلاح التي ستطبق على تلك العناصر قبل تعميمها على بقية العناصر، وذلك من خلال تشكيل لجنة لتجربة الإصلاحات المطلوبة على المستوى القطاعي أو الجغرافي، وهي بذلك تعتبر طريقة إدارية مؤقتة للإصلاح تتناسب مع عادات وممارسات عمل الموظفين، والوسائل القانونية والإنسانية التي تقوم بها. وتعتبر هذه الطريقة من وجهة نظر بعض الباحثين ذات آثار إيجابية على عملية الإصلاح الإداري، فهي تدفع الإدارة التقليدية إلى الشعور بوجود مهام مستجدة ومعقدة، كما تنشر روح المبادرة في الإدارة، وتكون أداة حافزة للإدارة التنفيذية، ولكن يعاب على هذه الطريقة ظهور الصراعات التي قد تعيق عملية الإصلاح الإداري.

### 2-1-8- أبرز التجارب العربية في الإصلاح الإداري:

اتضح من خلال العديد من الدراسات أن عملية الإصلاح الإداري في الدول العربية تعاني من اختلافات متباينة، أدت إلى عدم تكامل استراتيجيات الإصلاح، وعدم تحقيقها لأهدافها المرجوة، لعدة أسباب أهمها ما يلي : ( البحيري ، 2011، ص 51)

- ١ - تركيز جهود الإصلاح في الدول العربية على بناء الهياكل والأنظمة الرسمية.
  - ٢ - عدم اعتماد أسلوب المشاركة في عملية التطوير والتغيير الإداري.
  - ٣ - الاهتمام بالجوانب الفنية والإجرائية، وإهمال الجوانب السلوكية والبيئية، وذلك من خلال التركيز على تطبيق الأساليب العلمية للإدارة.
- وهناك عدة تجارب للإصلاح الإداري في الوطن العربي ، وقد اخترنا منها تجربتين هما: التجربة المصرية، والتجربة الكويتية، وسيتم لمحة موجزة من هاتين التجربتين.

#### أولا : التجربة الكويتية :



بدأت محاولات الإصلاح الإداري في دولة الكويت منذ تأسيسها، وتمثلت تلك المحاولات في مجموعة من الدراسات التحليلية المتخصصة، وكذلك من خلال الاستعانة بخبراء ومستشارين في مجال التنمية الإدارية، أو وضع خطط وبرامج لإصلاح أوضاع ومشكلات إدارية معينة، إلا أن خطة التنمية الخمسية لدولة الكويت للسنوات (٢٠٠٩ - ٢٠١٤) تعد أبرز محاولات الإصلاح الإداري والتنموي الشامل لدولة الكويت في العصر الحديث، حيث اشتملت على جميع المجالات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية، وقدمت حلولاً واضحة لأهم المشاكل التي يواجهها المجتمع الكويتي المعاصر، وفيما يلي عرض لأهم أهداف خطة التنمية الخمسية:

١ - استعادة الدور الريادي الإقليمي لدولة الكويت كمركز مالي وتجاري، سبق أن صنعه الأجداد بالعمل الدؤوب والنشاط التجاري داخل الوطن وعبر الحدود. وهي تترجم رغبة أميرية سامية لصاحب السمو الأمير.

٢ - إحياء الدور المحوري للقطاع الخاص الكويتي في قيادة التنمية، وهو الدور الذي سبق أن حقق الريادة الكويتية التجارية في السابق ويؤمل أن يعيد تحقيقها على أسس حديثة.

٣ - إعادة بناء أدوار مهمة ومختلفة للدولة وأجهزتها ومؤسساتها بما يوفر أسباب التمكين والدعم للعمل والإنتاج ويوفر البنية التحتية والتشريعات المناسبة وبيئة الأعمال المواتية والمحفزة للتنمية.

٤ - توفير الضوابط والمناخ لضمان التنمية البشرية الكلية والمتوازنة والهادفة إلى ترسيخ قيم المجتمع والحفاظ على هويته وبناء المواطنة وتحقيق العدالة وسبل العيش الكريم.

٥ - تدعيم وترسيخ النظام الديمقراطي القائم على احترام الدستور والالتزام به ضماناً للعدالة والمشاركة السياسية والحريات.

كما تضمنت الخطة أهدافاً بعيدة المدى حتى عام ٢٠٣٥ هي:

١ - زيادة الناتج المحلي الإجمالي ورفع مستوى معيشة المواطن.

٢ - القطاع الخاص يقود التنمية وفق آليات محفزة.

٣ - دعم التنمية البشرية والمجتمعية.

٤ - تطوير السياسات السكانية لدعم التنمية.

٥ - الإدارة الحكومية الفعالة.

كما اشتملت الخطة على مجموعة من السياسات الهادفة إلى إصلاح الإدارة العامة والتخطيط والمعلومات، تتمثل فيما يلي:

سياسات الإدارة الحكومية والشفافية والمساءلة وتشمل :

١ - إعادة هيكلة الأجهزة الحكومية وتخفيض حجمها وفك تشابك الاختصاصات فيما بينها من خلال تحديث الهياكل التنظيمية وإعداد أدلة تنظيمية في الجهات الحكومية.

٢ - تطوير وضبط وتخفيض الهياكل الوظيفية في القطاع الحكومي من خلال الانتهاء من تطبيق جميع المجموعات الوظيفية للخدمة المدنية خلال فترة الخطة.

٣ - الارتقاء بنوعية أداء وسبل تقديم الخدمات العامة وخدمات قطاع الأعمال من خلال تبسيط إجراءات وتحديث دليل الخدمات العامة.

- ٤ - تطوير قطاع خدمات الأعمال في الأجهزة الحكومية ودعم بيئة الاستثمار عبر الخدمات الإلكترونية المناسبة، بما يسهم في تحسين وضع الكويت على مؤشر ممارسة الأعمال للبنك الدولي.
- ٥ - دراسة تخصيص بعض الخدمات الحكومية أو تكليف القطاع الخاص بإدارة بعضها لتحسين الأداء وتخفيف الأعباء غير الضرورية التي تتحملها الدولة.
- ٦ - استكمال مشروعات الحكومة الإلكترونية وتطوير القائم منها عبر تأسيس مراكز الخدمات الإلكترونية الشاملة، والمشروعات الداعمة لها بما في ذلك مشروع البوابة الرسمية الإلكترونية للكويت.
- ٧ - ربط أنظمة المعلومات في القطاع الحكومي من خلال شبكة الكويت للمعلومات بنهاية عام ٢٠١٠/٢٠٠٩ واستكمال إنشاء مركز البيانات الوطني للقطاع الحكومي.
- ٨ - تطوير القيادات في القطاع الحكومي لتحسين كفاءة الأداء والتعامل الإيجابي مع قطاعات الأعمال وإنشاء مركز متخصص لإعداد القيادات الإدارية الحكومية.
- ٩ - تفعيل تطوير الأطر التشريعية والآليات المؤسسية لمكافحة الفساد وتعزيز الشفافية في المجتمع والاقتصاد، بما يدعم التنمية ويحسن ترتيب الكويت على مؤشر الشفافية العالمي، وبما يتوافق مع المتطلبات الدولية في هذا الخصوص.
- ١٠ - إصدار قانون مكافحة الفساد وإنشاء هيئة لمكافحة الفساد.
- ١١ - تعزيز دور منظمات المجتمع المدني النوعية في مجال الشفافية ومكافحة الفساد ودعم مبادراتها بخطة التنمية لبناء المؤشرات وغرس ثقافة وممارسات الشفافية والمساءلة الإيجابية في المجتمع والاقتصاد والإدارة العامة بالتعاون مع الأجهزة المعنية.
- ثانياً : سياسات التخطيط والاحصاء وتتمثل فيما يلي :
- ١ - دعم وتطوير النشاط التخطيطي من خلال تأسيس معهد متخصص للتخطيط والاحصاء وإعداد دراسات نوعية تغطي قضايا مستقبلية وقضايا تنموية جارية وأخرى حول تطوير منهجية التخطيط علمياً وعملياً بالتنسيق مع المجلس الأعلى للتخطيط والتنمية.
- ٢ - تفعيل وظيفة التخطيط في المؤسسات الحكومية وإشاعة ثقافة التخطيط من خلال إعداد دليل علمي للتخطيط على مستوى الدولة يبين المنهجية والأدوات بشكل مفصل، وتدريب القائمين على التخطيط بشكل منهجي وعبر إطار موحد.
- ٣ - إنشاء وحدات للتخطيط في الأجهزة الحكومية وتعزيز قدرات التخطيط الاستراتيجي فيها، وتدريب الكوادر الفنية في الأجهزة الحكومية من قبل الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية.
- ٤ - الاهتمام بنشاط المتابعة للخطط والبرامج وتطويره وتفعيله كنشاط تنموي من خلال مقترح بخطة التنمية لإنشاء منظومة متكاملة لمتابعة خطط التنمية وبرامج عمل الحكومة.
- ٥ - دعم مشاركة المواطنين في التعامل مع القضايا التنموية العامة ودعم الإعلام التنموي والتسويق الاجتماعي لمشروعات التنمية من خلال مشاريع متخصصة.

- ٦ - تطوير نشاط الإحصاء الوطني بما يدعم جهود التنمية وتوفير المعلومات الدقيقة لصناع السياسات العامة ومتخذي القرار وقطاعات الأعمال والجهات الخارجية.
- ٧ - إجراء التعداد العام للسكان والمنشآت لعام ٢٠١٠ وفق أحدث الوسائل والأدوات.
- ٨ - تطوير بنوك المعلومات والخدمات الإحصائية في الإدارة المركزية للإحصاء وهيئة المعلومات المدنية.
- ٩ - تطوير المؤشرات الإحصائية في عدد من المجالات الهامة، مثل : تمكين المرأة والبطالة، ومسح القوى العاملة، ومسح العقارات السكنية والاستثمارية، وقياس ثقة المستهلك.
- ١٠ - بناء قواعد المعلومات والمؤشرات الاقتصادية المختلفة وتوفيرها بشكل ميسر على شبكة الإنترنت بما فيها إحصاءات الاستثمار الأجنبي المباشر.
- ١١ - تطوير الخدمات الإحصائية في نظام المعلومات المدنية واستكمال مراحل البطاقة الذكية.
- ١٢ - نشر المعلومات الإحصائية بشكل دوري على الإنترنت خدمة للمستخدمين، مع التركيز على توفيرها للقطاعات الاقتصادية المختلفة.
- ثالثاً : سياسات مجتمع المعلومات :
- ١ - إعادة هيكلة قطاع المعلومات والاتصالات تشريعياً ومؤسسياً، من خلال استكمال استحداث وتطوير التشريعات ذات العلاقة ومنها : إصدار قانون جديد للاتصالات، وقانون التجارة والمعلومات الالكترونية، وقانون حماية الخصوصية والسرية، وقانون الكود الموحد، وتطوير قانون حماية الملكية الفكرية.
- ٢ - استكمال التطوير المؤسسي لقطاع الاتصالات والمعلومات وذلك بإنشاء هيئة تنظيم قطاع الاتصالات ومؤسسة البريد.
- ٣ - تطوير وتحديث البنية التحتية للاتصالات والمعلومات من خلال استكمال تغطية كافة مناطق الدولة بالخدمة الهاتفية وشبكة الألياف الضوئية لتوفير خدمات الإنترنت بكافة المناطق، وضبط وحماية البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- ٤ - استكمال تحرير قطاع الاتصالات وذلك بخصخصة بعض خدماته مثل الهواتف الثابتة في الدولة بعد الانتهاء من مشروعات إعادة تأهيل وتطوير شبكات الاتصالات الهاتفية في الكويت.
- ٥ - توسيع الاهتمام بأمن المعلومات وإدارة الكوارث والأزمات المعلوماتية من خلال مشروع متكامل للجهاز المركزي لتكنولوجيا المعلومات.
- ٦ - استكمال مقومات تطوير مجتمع المعلومات من خلال إعداد دراسات وتقارير سنوية ودورية حول مقومات ومتطلبات ومؤشرات تطور مجتمع المعلومات الكويتي من جانب الجهاز المركزي لتكنولوجيا المعلومات.
- ٧ - الارتقاء بالعاملين في مجال المعلومات والاتصالات من خلال برامج مخططة للجهاز المركزي لتكنولوجيا المعلومات بالتعاون مع الجهات الحكومية المعنية والقطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني المعنية.

٨ - نشر ثقافة المعلومات وتطبيقاتها في المجتمع من خلال برامج مشتركة بين الجهاز المركزي لتكنولوجيا المعلومات ووزارات التربية والإعلام ومنظمات المجتمع المدني المعنية.

وعلى الرغم من شمولية خطة التطوير الإداري المشار إليها أعلاه كجزء من الخطة التنموية لدولة الكويت، إلا أن السجل القائم بين الحكومة وبين مجلس الأمة وما يرتبط ذلك من التقلبات السياسية حال دون تحقيق العديد من الأهداف والبرامج المقررة وفق الخطة التنموية الشاملة، وهو ما يعني أن تجربة الإصلاح الإداري بدولة الكويت تحتاج إلى مزيد من التقويم.

### ثانياً : التجربة المصرية :

يرجع تاريخ التجربة المصرية للإصلاح الإداري إلى عام ١٩٥١ عندما قامت الحكومة المصرية بدعوة السيد بول سينكر رئيس لجنة الخدمة المدنية البريطانية لدراسة نظام الخدمة المدنية في مصر، وقد أسفرت الدراسة عن إنشاء لجنة خدمة مدنية مصرية في أكتوبر ١٩٥١م، والتي كلفت بتنظيم ومتابعة نظام إدارة العاملين بالدولة، وفي عام ١٩٦٣م تم عقد مؤتمر خاص بالتنمية الإدارية، وكان من توصياته ترشيد التوظيف وتحديد الأجور والسياسات التي تتعلق بشئون العاملين في الحكومة المصرية، كما أسفر المؤتمر عن إنشاء الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة بالقرار رقم (١١٨) لسنة (١٩٦٤م) ، ليكون مسؤولاً عن تنمية الإدارة والخدمة المدنية في مصر .

### معالم برنامج الإصلاح الإداري في مصر: (وزارة الدولة للتنمية الإدارية، 2010، ص 4)

وضعت وزارة الدولة للتنمية الإدارية في مصر برنامجاً واضحاً لتطوير الجهاز الإداري في مصر، وبدأت العمل به منذ عام ٢٠٠٤م، ويعتمد البرنامج على الأسس والمبادئ التالية:

- ١ - خلق المنافسة في نظام تقديم الخدمات الحكومية.
- ٢ - زيادة المشاركة المجتمعية
- ٣ - تحسين مستوى الإنتاج والدقة والأداء داخل منظومة العمل الإداري بالدولة، مع التأكيد على وضع معايير وآليات لرصد ومكافحة الفساد به.
- ٤ - وضع آليات عدة للوصول إلى الشفافية وإتاحة المعلومات، ونظم مساءلة للممارسات الإدارية في الحكومة على درجة عالية من الكفاءة.
- ٥ - التأكيد على ضرورة مشاركة المواطنين في عمليات بناء المشاركة التنموية.
- ٦ - تحليل ورسم السياسات المستقبلية داخل الجهاز الإداري للدولة، وذلك عن طريق استخدام نظم وأدوات أفضل للمساعدة في اتخاذ القرار. ولكن نظراً لعدة أسباب اجتماعية وسياسية واقتصادية فإن برنامج الإصلاح الإداري لم يحقق النتائج المرجوة، وظل الجهاز الإداري في مصر يعاني من المظاهر السلبية التي تعوق عمليات الإصلاح الإداري أهمها ما يلي:

- ١ - عدم ملاءمة حجم الجهاز الإداري مع المهام الموكلة إليه.
- ٢ - التضارب في الوظائف والمسؤوليات في الجهاز الإداري.

- ٣ - الجمود البيروقراطي وعدم التوازن في العمل داخله.
  - ٤ - ضعف أجور وحوافز العاملين.
  - ٥ - معظم محاولات الإصلاح الإداري التي نفذت على الوحدات الإدارية المحلية كانت غير منتظمة وغير مستمرة.
  - ٦ - معظم عمليات الإصلاح الإداري لم تكن شاملة، حيث بقي الكثير من المحافظات المصرية تعاني من عدم الكفاءة الإدارية.
  - ٧ - التحديات التي فرضت ها العولمة والتكنولوجيا الحديثة وآمال المواطنين المتزايدة أصبحت تشكل عبئا جديدا على كاهل الحكومة المصرية
- خلاصة البحث وأهم النتائج

يمكن تلخيص أهم ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج في النقاط التالية:

- ١ - يهدف الإصلاح الإداري إلى تحقيق العديد من الأهداف أهمها : تحسين مستوى أداء الجهاز الإداري ورفع إنتاجيته، زيادة كفاءة الأجهزة الحكومية، ترشيد الإنفاق الحكومي، التركيز على اقتصاديات التشغيل، تعزيز عملية التحول الديمقراطي، تبسيط الإجراءات الإدارية، مواكبة الإدارة العامة لمستجدات التحديث من أجل تحقيق غايات الكفاية الإدارية، ومعالجة الانحراف، ومحاربة الفساد، والقضاء على التعقيدات والعيوب المرضية.
- ٢ - يتوقف نجاح الإصلاح الإداري على عدد من العوامل أهمها : بناء دولة القانون والمؤسسات، التي يسودها تطبيق القانون بمنأى عن الاستغلال والرشوة والمظاهر الفاسدة، الاهتمام بالعنصر البشري، تكليف الأشخاص ذوي الكفاءة والنزاهة المطلوبة من الناحية العلمية والعملية، وضع برامج تدريبية مدروسة لرفع كفاءة العاملين في الجهاز الحكومي من الناحية المهنية والسلوكية.
- ٣ - أهم معوقات الإصلاح الإداري : عدم استقرار الوضع السياسي والاجتماعي والاقتصادي، عدم وضوح الأهداف المطلوبة في عملية الإصلاح الإداري، وجود طبقة من الموظفين في مختلف المستويات الإدارية ارتبطت مصالحها بالفساد والانحراف الإداري، وقسم منها يحتل مواقع بارزة، تطيح بكل البرامج الموضوعية، وتحاول إفشال أية محاولة للإصلاح الإداري في الجهاز الحكومي ، ضعف البرامج التعليمية والتربوية.
- ٤ - نجحت وزارة الدولة للتنمية الإدارية في مصر في وضع برنامج واضح لتطوير الجهاز الإداري في مصر، والذي تم بدء العمل به منذ عام ٢٠٠٤م، ولكن نظرا لوجود أسباب اجتماعية وسياسية واقتصادية أعاققت عملية الإصلاح الإداري، ظل الجهاز الإداري في مصر ي عاني من المظاهر السلبية، مما أدى إلى عدم تحقيق النتائج المرجوة من عملية الإصلاح الإداري.
- ٥ - اشتملت خطة التنمية لدولة الكويت للسنوات (٢٠٠٩/٢٠١٠-٢٠١٣/٢٠١٤ ) على خطة مفصلة وواضحة وشاملة للتطوير الإداري، إلا أن السجال القائم حاليا بين الحكومة وبين مجلس الأمة، وما يرتبط بذلك من التقلبات السياسية المستمرة في الكويت قد حال دون تحقيق العديد من الأهداف والبرامج المقررة وفق الخطة التنموية

الشاملة، وهو ما يعني أن تجربة الإصلاح الإداري بدولة الكويت تحتاج إلى مزيد من التقويم.

## 9-1-2: الإصلاح الإداري في سوريا :

[المشروع الوطني للإصلاح الإداري.. منهجية لتأسيس وتتبع النهوض الشامل في الأداء الإداري والمؤسساتي](#)

اليوم في فلسفة الإدارة عندما تريد أي دولة في العالم القيام بالإصلاح الإداري فإنها تنهج نهجاً معيناً، النهج اليوم في سورية قام على "الدراية" التالية بأن واقع الجهاز الحكومي بمعنى الإدارة العامة هو واقع مستقر ومليء بالثغرات ومترهل، نتيجة أنه ومنذ أكثر من 80 عاماً، ومنذ تأسيس مديرية المعارف ومديرية الداخلية في العشرينيات لم يطرأ عليه أي تطور جذري حتى بشأن القوانين، بعد ذلك لم يقترب أحد من كتلة الإدارة العامة في سورية لا توظيف ولا آليات التعيين ولا أنظمة داخلية دقيقة ولا استجابة لمعطيات الإدارة وتطوراتها ونظرياتها الحديثة وإدارة الموارد البشرية، فبقي هذا الجسم الحكومي يتمدد ويستطيل ويستقطب أناساً على أسس غير واضحة ويرقي أناساً على أسس غامضة وغير واضحة لا تخلو من المحسوبة والوساطات، وهكذا إلى أن جاءت الحرب على سورية وبات من الضروري على الجهاز الحكومي إعادة هيكلة ذاته، ليس من باب الترف بل من باب الضرورة لإعادة بناء مقومات صمود الدولة والاستجابة لمتطلبات ما بعد الحرب، واليوم فإن الإصلاح الإداري يتضمن إعادة هيكلة الجهاز الحكومي في ظل غياب الهيكل الإداري للجهاز الحكومي وغياب خارطة الموارد البشرية، مخرجات المشروع هي خارطة موارد بشرية وخارطة شواغر وظيفية وكذلك التدريب المتوازن .

ومن هنا جاءت الحاجة للمشروع الوطني للإصلاح الإداري هو برنامج أطلقه السيد الرئيس بشار الأسد في 20 حزيران 2017 ليكون اللبنة الأساسية في عملية النهوض الشامل في الأداء الإداري والعمل المؤسساتي للوزارات والهيئات والمؤسسات العامة في المرحلة القادمة ومكافحة الخلل الإداري بكل جوانبه.

يعتمد المشروع الذي أعدته وزارة التنمية الإدارية على محاور عدة أولها خلق منهجية واحدة ومتجانسة لكل الوزارات عبر مركز يسمى مركز القياس والدعم الإداري، يقوم بوضع الهيكليات والتوصيف الوظيفي وإيجاد آليات لقياس الأداء والأنظمة الداخلية للمؤسسات وقياس الإجراءات بين المواطن والمؤسسات أو داخل المؤسسات أو فيما بينها وقياس رضا المواطن والموظف ومكافحة الفساد.

ويشمل المشروع مرصد الأداء الإداري وهو بنية الكترونية أحد أهم مهامها متابعة تطبيق المؤسسات للمعايير التي ستوضع من قبل المركز بما يسمح في النهاية بتقييم وضع كل مؤسسة والتميز ما بين مؤسسة وأخرى وفق تطور أدائها.

ويتضمن المشروع الوطني للإصلاح الإداري أيضاً مركز خدمة الكوادر البشرية ومهمته وضع خارطة للموارد البشرية الموجودة بشكل تفصيلي ودقيق وخارطة

للشواغر، وربط الخارطين مع بعضهما البعض من خلال التوصيف الوظيفي كما سيؤمن المركز التدريب الإلكتروني لرفع مستوى الأداء. ويشمل المشروع أيضاً تأسيس موقع الكتروني بهدف التواصل مع المواطنين وتلقي مقترحاتهم وشكاويهم وتقييمهم لعمل المؤسسات. الجديد في المشروع أنه يقوم على "مبدأ التنمية المتوازنة" ما بين المدينة والريف، فلا تقاس على أساس وزارة والجهات التابعة؛ بل على أساس كل وحدة إدارية مستقلة مالياً وإدارياً بما فيها المديريات .

و بتاريخ 18 تموز عام 2017 خصص مجلس الوزراء جلسته الأسبوعية لمناقشة الخطوات التنفيذية للمشروع الوطني للإصلاح الإداري واعتمد المجلس البرنامج التنفيذي والمدد الزمنية الموضوعة والخطوات الأولى لتأسيس المشروع. ويشمل البرنامج التنفيذي للمشروع أربع مراحل تبدأ بمرحلة التأسيس التي تتضمن تأمين متطلبات البنية التشريعية والفنية واللوجستية من خلال مناقشة وإقرار مشروع قياس الأداء الإداري للجهات العامة في مجلس الوزراء ووضع الإطار القانوني الناظم للمشروع إضافة إلى القرارات التنظيمية، والتعاميم الصادرة عن رئيس مجلس الوزراء، والقرارات التنظيمية الصادرة عن وزير التنمية الإدارية و الوزير المختص.

كما تتضمن إحداث مركز دعم وقياس الأداء الإداري للجهات العامة وإحداث مركز خدمة الكوادر البشرية في الدولة وتصميم نافذة الكترونية بعنوان "منبر صلة وصل" مرتبطة ببرنامج أرشفة دوري وبناء قاعدة معلومات مركزية لمعالجة عملية احتساب نقاط شرائح قياس المعايير ومناقشة مشروع تمكين مديريات التنمية الإدارية وتقليص حجم الوحدات التنظيمية ذات العمل الإداري في الوزارات.

وتبدأ المرحلة الثانية للبرنامج التنفيذي " مرحلة الحضانه " في الأول من تشرين الثاني القادم وتنتهي بتاريخ 30 نيسان 2018 وتتضمن جمع البيانات والمعلومات الأولية وإطلاق العمل عن طريق وضع واعتماد الإجراءات التنفيذية لعملية قياس الأداء الإداري وتنظيم آليات جمع البيانات والمعلومات وفق نماذج تعد من قبل مركز دعم وقياس الأداء الإداري ووضع الهيكل الإداري الأولي للجهاز الحكومي خلال الأسبوع الثاني من شهر آذار من عام 2018 وإطلاق الترتيب الأولي التجريبي للجهات العامة على مرصد الأداء الإداري نهاية الأسبوع الأول من شهر نيسان من العام نفسه وإصدار تقرير عن حالة ومعدلات الاستجابة لتوجهات أفضل للتنمية الإدارية مع توصيات وإرشادات عامة يتم لحظها ضمن خطط التنمية الإدارية والبشرية في نهاية الأسبوع الأخير من شهر نيسان عام 2018 إضافة إلى رصد نقاط الضعف والقوة في المشروع والعمل على تقويمها طيلة الفترة الزمنية لهذه المرحلة.

في حين تضمنت المرحلة الثالثة " التمكين والاستجابة " والتي تبدأ في الأول من أيار من العام القادم وتنتهي في 30 تشرين الثاني 2018 دور الجهات العامة على الاستجابة وتطوير أدائها الإداري بحيث تبدأ الوزارات بالعمل ذاتياً على إصلاح الخلل والاستجابة لتحسين الخدمات ومراجعة بنيتها التنظيمية ، والعمل على تمكينها ودعمها وفق الخطط التنفيذية للتنمية الإدارية والبشرية المعتمدة من قبل وزارة التنمية الإدارية

ويتم العمل على الأخذ بنتائج عملية قياس الأداء المؤسساتي والاستفادة من النصائح والإرشادات المقدمة من قبل مركز دعم وقياس الأداء الإداري وإصدار النسخة الأولى من ترتيب الجهات العامة على مرصد الأداء الإداري خلال الأسبوع الرابع من شهر تشرين الأول عام 2018.

أما المرحلة الأخيرة " قياس الأثر " التي تبدأ في الأول من كانون الأول 2018 وتنتهي ب 30 تشرين الأول عام 2019 تضمنت استقرار آليات عمل المشروع ومتابعة دورة الحياة بحيث تمثل فترة نضوج حقيقي للمشروع ولحظ الأثر الإيجابي على الأداء المؤسساتي والفني للجهات العامة وستكون معظم الجهات أخذت المسارات الصحيحة للتنظيم والتأهيل المؤسساتي.

وتعتمد مؤشرات قياس الأداء الإداري على عدة معايير هي جودة التنظيم المؤسساتي وتبسيط الإجراءات وتطبيق أنظمة موارد المؤسسات ومكافحة الفساد الإداري والاستجابة للشكوى وقياس مدى رضا المواطن الخدمة ورضا الموظف عن الأداء.

بناء على ما تقدم فإن خيارات الاصلاح الاداري في ظل الدور الجديد للدولة المتغير مع الزمن يجب أن ينطلق من مفهوم الدولة الأكثر استجابة لمطالب المواطنين وإيجاد آليات تساعد على زيادة الانفتاح والشفافية وتدعيم الحوافز على المشاركة في الشؤون العامة وتقليص المسافة بين الحكومة والمواطنين . اذ ان الإصلاح يحتاج إلى قدر كبير من الوقت والجهد لأنه قد يواجه مقاومة سياسية أحياناً ومقاومة من الإدارة العامة نفسها أحياناً أخرى و بعض الأحيان من المجتمع، لذلك لا بد للإصلاح أن يبدأ من القيام بضمان توفير إدارات مركزية قادرة على صياغة سياسات استراتيجية لتحقيق تنمية مستدامة في مواكبة تغيير متطلبات المواطنين وتحقيق المزيد من المساءلة والشفافية والمنافسة لا سيما مع بدأ العمل بالحكومة الإلكترونية في العديد من الدول من اجل تجاوز قوى مقاومة التغيير والإصلاح التي تساهم في تراجع عمل الإدارة العامة، دونما الانحراف ابدا عن أن الاصلاح يبدأ مع رأس المال الأهم و الذي هو الانسان، و الذي يحتاج الى عمل دائم و لكافة الأعمار، فأساس بناء أي مجتمع أو دولة يبدأ من الفرد، الذي ركزت عليه الدول الحديثة التي اصبح الاصلاح عندها يبدأ من التعليم لتأسيس اجيال يكون الاصلاح جزء من اهدافها و بشكل مستمر تسعى للتكيف و التطور مع المتغيرات، و لعل بروز الحكومة الإلكترونية و مبدأ الحوكمة احدى العوامل التي سترسم افاق الادارة العامة في المستقبل مع ما يرافقها من اصلاح اداري تستدعي المزيد من التحديث في الادارة العامة و مهامها و اهدافها مما يستجلب المزيد من الإصلاحات.

ومن خلال ما سبق وتحديداً البرنامج الزمني لتطبيق مشروع الإصلاح الإداري يتضح أنه لا يسير وفق المخطط له ، وهذا بالتأكيد يعود لأسباب متعددة منها ما هو مبرر كون مشروع الإصلاح الإداري وتطبيقه في ظل ظروف المتغيرات يوجب بعض التعديلات سواء على آليات التنفيذ أو على البرنامج الزمني كون المشروع يتطلب العمل بهدوء وبعقلانية كونه مشروع استراتيجي ويمثل منعطف في الإدارة العامة في سوريا ومنها قد تكون أسباب مقاومة التغيير غير المباشر لهذا المشروع ، وهنا تأتي أهمية البحث في سبل إنجاز مشروع الإصلاح الإداري في سوريا ، ووضع الخطط الاستراتيجية لا



نجاحه ودراسة الأسباب المعلنة وغير المعلنة لمقاومته، ووضع الحلول الصحيحة والعلمية لإعادة هيكلة المنظمات الحكومية لتمكين من مواكبة المنظمات الخدمية العالمية في طرق تقديم خدماتها ورشاقة اداراتها .

## 2-2 - مفهوم مقاومة التغيير في المنظمات:

### 2-2-1 - مفهوم التغيير: ( الزايري - 2019 )

التغيير ظاهرة طبيعية تقوم على عمليات إدارية متعمدة، ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر، ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد، أي أن التغيير هو تحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة.

### - الفرق بين التغيير والتغير:

**التغيير** : يفيد تحول الشيء من حال إلى حال بشكل مفاجئ وقاطع، وتترتب نتائجه على مدى ما سوف يحالفه من ظروف محيطه به. بمعنى أن تتغير أنت داخليا مما يؤثر ذلك على سلوكك.

أما **التغيير**: فيفيد التحول القائم على فكر وتدبر مسبق ونتائج تكون محسوبة بقدر المستطاع لنجد إن الخلل في هذا التحول يكون في مساحه ضيقه تسهل السيطرة عليها،بمعنى أن له علاقة بما يحدث من حولك من تغيير في حياتك أو المجتمع أو حتى وظيفتك.

وهو شعوري أي يحدث عن قصد وتعمد من الإنسان عندما يدرك في نفسه صفات أو أفكار غير ملائمه او غير مناسبة أو لا تقرها العقيدة أو المجتمع الذي يعيش فيه فيقرر العمل على إحداث التغيير في نفسه.

### 2-2-2 - مفهوم التغيير التنظيمي :

يعرف بيكارد Bechard التغيير التنظيمي بأنه: جهد مخطط يشمل المنظمة بأكملها ويُدار من القمة بغية زيادة فعالية التنظيم وإحساسه بالصحة من خلال تداخلات مدروسة في عملية التنظيم باستخدام نظرية العلوم السلوكية التي تسمى أيضًا منظور التعلم (إذ أن أي حركة جسدية عبارة عن سلوك) وهي إحدى أنواع فلسفة علم النفس التي تقوم على الافتراض القائل بأن جميع الأنشطة التي تقوم بها الكائنات الحية بما فيها الحركة والتفكير والشعور عبارة عن سلوكيات، ولذلك تعامل الاضطرابات النفسية عن طريق تغيير أنماط السلوك أو تعديل البيئة.

ويعرف فرنش وبل French&Bell التغيير التنظيمي بأنه: جهد ونشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة المنظمة على حل مشكلاتها وتجديد ذاتها من خلال إدارة تعاونية وتشاركية وفعالة لمناخ التنظيم تعطي تأكيداً خاصاً للعمل الجماعي الشامل. ويعرف جيسون Gibson التغيير التنظيمي بأنه: الجهود الرامية إلى زيادة فاعلية المنظمات عن طريق تحقيق التكامل بين الرغبات والأهداف الشخصية للأفراد مع أهداف المنظمة، بوضع البرامج المخططة للتغيير الشامل لكل المنظمة وعناصرها.

ويعرف آخرون التغيير التنظيمي بأنه: عملية للتجديد الذاتي تسعى المنظمة من خلاله إلى بعث الحداثة ومنع التراجع وإزالة الصدأ وإزاحة الجليد الذي يتراكم على النظم واللوائح أو يصيب الأفراد أو تتعرض له المعدات لتظل المنظمة محافظة على حيويتها وشبابها ومصداقيتها وقادرة على التكيف والتجاوب مع الأزمات والظروف الصعبة.

ماذا نستنتج من التعريفات السابقة:

- التغيير التنظيمي يشمل عبارات مثل: التغيير والتحسين والتجديد والتحديث.
- تتفق التعريفات على أن جوهر عملية التغيير التنظيمي مرتبط بسلوك الفرد وسلوك جماعة العمل في المنظمة سواء كانت حكومية أو غير حكومية.
- أن برنامج التطوير التنظيمي قد يشمل المنظمة كلها أو جزءاً منها بشرط توافر الاستقلال له عن باقي أجزاء النظام الكلي.
- هدف التطوير التنظيمي يتمثل في زيادة فعالية المنظمة وتوسيع ودعم فرص الاختيار أمامها وتجديد حيويتها بطريقة مستمرة.
- الاستراتيجية الأساسية لأسلوب التغيير التنظيمي تتمثل في التدخل الذي يتم في أوجه الأنشطة التي تمارسها المنظمة.

- التغيير التنظيمي هو أكثر من أسلوب أو تقنية منفردة للتغيير.
- التغيير التنظيمي ليس ترميمات وتغييرات عشوائية بل إنه أكثر من تغيير في الاتجاهات أو رفع للمعنويات.
- التغيير التنظيمي ليس مجرد زيادة رضا العاملين.

ما هو التغيير التنظيمي ؟

نشاط يتضمن إحداث تحولات في أحد أو كافة العناصر التي تتكون منها المنظمة، حيث أنها تعمل في بيئة متغيرة باستمرار لمواجهة القوى المؤثرة فيها. وهو منهجية أو خطة أو نموذج منظم لإحداث تغيير في السياسات أو العمليات الإدارية أو نشاطات وخدمات المنظمة لغرض تطويرها أو نقلها إلى وضع أفضل يزيد من كفاءتها وفعاليتها وتحسينها.

## 3-2-2 - مقاومة التغيير : Resistance of change

قام العالمان كوش وفرنش (Coch. L & J.R.D. French) في عام 1948 بتصميم تجربة عن "المقاومة للتغيير في المنظمات", في إحدى شركات تصنيع الملابس. وتطلب الأمر أن تتغير طريقة فحص (البيجامات) وطبيها ولفها, وعلى الرغم من أن التغيير تناول ما يقرب من 10% من العمل, إلا أن هذا الأمر تطلب ضرورة وضع معايير جديدة لتحقيق سرعة في الإنتاج. وقام الباحثان بتقسيم العاملين أفراد التجربة إلى ثلاثة جماعات مختلفة, أستعمل مع كل جماعة أسلوب مختلف من المعاملة وكما يأتي:

1- المجموعة الأولى - معاملة استبدادية: تتضمن إخطار الجماعة بأن العمل المكلفين به قد تغير, وعليهم أن يتعلموا العمل الجديد وأنهم سيتقاضون مكافأة فترة تعلم العمل الجديد, وأنهم سيحققون المستوى المطلوب في هذا العمل الجديد بسهولة تماثل العمل القديم.

2- المجموعة الثانية - معاملة ديموقراطية: تتلخص في عرض مشكلة الحاجة إلى تغيير خطوات العمل على أفراد المجموعة, وإشراكهم في التخطيط والتنظيم الجديد للعمل مع خبير دراسة الزمن والحركة.

3- المجموعة الثالثة - معاملة وسط بين الاستبدادية والديموقراطية: وهنا لم يشارك أعضاء الجماعة جميعاً في النشاط, وإنما قام موظفان بتمثيل زملائهم وعرض وجهة نظرهم على الإدارة, وقد ساهما هذان الموظفان مع الإدارة فيما يلزم للعمل من تخطيط لتغيير خطوات العمل, وكانا حلقة اتصال بين الإدارة والموظفين.

وتوصل العالمان "كوش وفرنش" إلى أن المعاملة الاستبدادية لقيت مقاومة مباشرة من الجماعة الأولى, وظهر ذلك في التعبير العدواني تجاه الإدارة, وفي التقدم بالشكوى, وغادر 17% من أعضاء المجموعة المنظمة خلال أربعين يوماً من بدأ التجربة, ولم تستطع الجماعة استعادة مستواها الإنتاجي.

إما الجماعات التي لقيت معاملة ديموقراطية أو وسطاً بين الاستبدادية والديموقراطية, فقد استطاعت استعادة مستواها إنتاجها السابق على التغيير, بل وارتفع مستوى الإنتاج عن ذلك. وقد كان استعادة المجموعة التي لقيت معاملة ديموقراطية لمستواها في الإنتاج أسرع من تلك التي اشتركت في خطة التغيير, وفي تنفيذ الخطة عن طريق ممثليها.

من خلال الحالة العملية السابقة يمكننا القول ان مقاومة التغيير تعني امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم, وقد تأخذ المقاومة شكلاً آخر بأن يقوم الأفراد بإجراءات مناقضة أو مناهضة لعمليات التغيير, وهذه المقاومة قد لا تكون سلبية في أغلب الأحوال بل ايجابية وتتمثل إيجابية المقاومة عندما يكون التغيير المقترح سلبياً بمعنى أن الفوائد المتحققة منه أقل من التكاليف المدفوعة وعدم الامتثال له يصب في مصلحة الإدارة. أما سلبية المقاومة فإنها تتم عندما تكون نتائج التغيير إيجابية ومردودها على الموظف والمنظمة كبيراً مقارنة بتكاليفها, ولمقاومة التغيير أيضاً أبعاد أخرى فقد تأخذ الصفة الفردية أو الجماعية وقد تكون بشكل سري أو ظاهري.

رغم اتفاق كل الكتاب والباحثين على أن مشكلة مقاومة التغيير هي من أكبر العقبات التي تواجه عملية التغيير والمخططين لها، إلا أنه لا يوجد تعريف موحد لمقاومة التغيير، فكل باحث أو كاتب في الموضوع يرى المقاومة من منظور مختلف، إما أن يكون تنظيمياً، أو سلوكياً، أو تكنولوجياً. وعليه فقد عرفت بأنها: استجابة عاطفية سلوكية تجاه خطر حقيقي، أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي، كما عرفت بأنها: صدور ردود أفعال سلبية من قبل الفرد للإبقاء على الأوضاع الراهنة التي تعود عليها، وارتاح لها، ولكونه يتصور أن التغيير سيسلبه بعض المزايا المكتسبة والمتوقعة. وهي: سلوك منظم، يهدف إلى تأخير، وإعاقة، أو منع أو منع تنفيذ التغيير المقترح، وتصويره بالعمل السلبي. وهي: ذلك السلوك الموجه نحو التقليل من أهمية التغييرات الحالية أو المتوقعة داخل المنظمة. كما تعني وقوف الأفراد والمجموعات موقفاً سلبياً يدل على عدم رضا، أو تقبل أي تعديلات، أو تبديل ترى الإدارة أنه ضروري لتحسين الأداء وزيادة فاعلية المنظمة. كذلك يمكن القول أن مقاومة التغيير من قبل الأفراد، قد تعد أحد أبعاد الاتجاهات نحو التغيير وهو البعد العاطفي أو الوجداني، والذي يعبر عن مدى (قبول) تأييد الأفراد، أو رفضهم (مقاومتهم) للتغيير، وتكون في الغالب مقاومة الأفراد للتغيير إما بشكل علني، أو بشكل ضمني، وقد تكون فردية، أو جماعية. وتتمثل مقاومة التغيير في أي شيء يقوم به الأفراد (أو يمتنعون عن القيام به) تعبيراً عن تجنب مواجهة عملية التغيير، وقد تظهر هذه المقاومة على مستوى فردي أو جماعي. وهنا يمكن القول أن مقاومة التغيير تتمثل في سلوك يقوم به العاملون في المنظمة، وذلك لاعتقادهم أن هذا التغيير يشكل خطراً وشراً لا بد من وقوعه في أسوأ الظروف، أو قد يكون هذا الخطر مجرد تصور وتخمين، وبالتالي يقومون بهذا السلوك المقاوم لحماية أنفسهم مما هو ليس في صالحهم.

## 2-2-4 - أشكال مقاومة التغيير:

تتمثل مقاومة التغيير بعدم الامتثال لبرامج التغيير في منظمات الأعمال، والمناهضة لبعض أو كل التغييرات التي تنوي المنظمة القيام بها. وتأخذ المقاومة عدة أشكال، حيث أنها إما أن تكون إيجابية أو سلبية، كما أنها يمكن أن تكون سرية أو علنية. إن المقاومة السلبية هي المقاومة التي تحدث ضد التغيير الإيجابي، والتي تتمثل في عدم الامتثال لتلك التغييرات التي من شأنها أن تزيد من احتمالات نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها والوصول بها إلى وضع أفضل من الحالة السائدة، أما المقاومة الإيجابية فتبرز عندما يكون التغيير المقترح سلبياً، بمعنى أن الفوائد المتحققة منه أقل من التكاليف المدفوعة وعدم الامتثال له يصب في مصلحة الإدارة (العميان، 2002، ص 355). وهذا بالطبع لا يكفي لوصف المقاومة الإيجابية لأن المقاومة الإيجابية هي تلك التي تهدف إلى تصويب برامج التغيير وتعديلها ضمن نوايا إيجابية فهي تعد مقاومة إيجابية؛ لأن المقاومة في ذلك تخلق مناخاً للحوار والأخذ والرد بما يساهم في تمحيص برامج التغيير ووضعها تحت مزيد من الاختبار والتقويم الذي يعزز من قوتها لاحقاً. وفي حقيقة الأمر، فإن قادة التغيير الفاعلين والناجحين قد يعتمدون على تشجيع المقاومة الإيجابية، مع فتح باب

الحوار على مصراعيه، والنقاش الصحي بما يخدم عملية التغيير ويحد من أي تسرع في برامج التغيير والتطوير التي تكلف تكاليف باهظة، ولكي نفهم المقاومة بشكل جيد فال يكفي أن نبحث عن أعراضها الظاهرة على السطح، بل ال بد من الغوص في معرفة الأسباب الحقيقية الكامنة خلف تلك الأعراض .

**هناك أشكال شائعة لمقاومة التغيير منها :** ( عبد الوهاب ، 2000 ، ص 213 )

- 1 - مهاجمة الفرد ألي فكرة أو طرح جديد.
- 2 - طرح بعض الأسئلة التي لا تمت للتغيير بصلة.
- 3 - صمت الفرد وعدم أدائه بأي تعليق حول التغيير.
- 4 - عدم التعاون في تنفيذ التغيير مبدياً الانزعاج وعدم القدرة على اتخاذ أي قرار بشأن التغيير.
- 5 - التنظير للوضع الحالي وأفضلية الأساليب الحالية، وعدم الترحيب بالوضع القادم ويتم ذلك من خلال المناقشات الفكرية.
- 6 - عدم الاستجابة لمتطلبات التغيير مبررا الأعدار بعدم عدالته.
- 7 - طرحه لسلبية المقترحات المقدمة حول التغيير.
- 8 - تبرير الفرد لعدم إمكانية حدوث التغيير، وتقليل الفرد من أهمية الحاجة له.
- 9 - الاقتراح السريع الذي لا يمت للتغيير بصلة.
- 10 - النقد السلبي للتغيير بعد موافقته التي يظهرها والتي قد تشكل موافقة ظاهرية فقط.
- 11 - التخفيض المستمر في الإنتاجية، , وزيادة عدد طالبي الاستقالة والنقل.
- 12 - التمارض الذي يظهره بعض الأشخاص.

## **2-2-5 - أسباب مقاومة الموظفين للتغيير:**

على الرغم من أن التغيير هو الصفة الملازمة للتفوق والتميز، وأنه ضرورة من ضروريات العمل الإداري في المنظمات هذه الأيام، إلا أنه يقاوم من قبل الموظفين في المستويات الإدارية لأسباب عديدة متباينة هي:

1. أسباب تنظيمية موضوعية : وهي النابعة من خوف الموظفين من أن التغيير لا يقابله الاستعداد التنظيمي المناسب لتحقيقه.
2. أسباب تنظيمية سياسية: وهي الناتجة من الخلل التنظيمي الذي يمكن أن يحدثه التغيير في المراكز الوظيفية ومراكز القوة في المنظمة.

3. أسباب شخصية اجتماعية: الخوف من تغيير القيم الجماعية والعلاقات الاجتماعية والقائمة بين الموظفين، وأن مقاومة التغيير تزيد من تماسك وترابط الجماعة.

4. أسباب شخصية اقتصادية: وتتمثل في خوف الموظفين من إلغاء الوظائف بسبب التقنية الجديدة وما يترتب عليه من تسريح العاملين من وظائفهم، إما لعدم ملاءمتهم لمتطلبات التغيير والتقنية الجديدة أو لعجزهم عن التكيف مع خصائص ومستلزمات العمل الجديدة، وهذا ما يجعلهم يناهضون أية جهود للتغيير.

5. أسباب شخصية عاطفية: خوف الموظفين من المجهول، وارتياحهم للمألوف، يجعلهم يرفضون التغيير، ويتحفظون عليه ولإحساسهم بما يهدد مستقبلهم.

6. أسباب ثقافية: إن عدم إلمام الموظفين بالثقافة التنظيمية بالمستوى العميق من المسلمات والاعتقادات الأساسية التي يشترك فيها أعضاء المنظمة الواحدة التي تعمل بصورة غير مدركة، وتحدد بطريقة مسلمة غير قابلة للنقاش وكيفية رؤية المنظمة لنفسها ولبيئتها الخارجية.

7. أسباب فكرية معرفية: الجهل والانغلاق الفكري وعدم التعامل مع التجديد وقلة الدوافع للإنجاز وعدم الإدراك من قبل الموظفين لعمليات التقنية وعدم المعرفة بالعقبات الموجودة في طريق التقدم والتطور للمجتمعات والمنظمات على حد سواء.

8. أسباب تنسيقية: عدم إدراك أهمية التغيير وأنه قد يعود إلى ضعف مستويات الاتصال والتنسيق والقائمين على التغيير والمنفذين.

## 2-2-6 - هل يمكن أن تكون مقاومة التغيير ظاهرة إيجابية؟

من الأمور التي لا يوجد عليها اختلاف بين الباحثين في مجال السلوك التنظيمي ان الافراد يقاومون التغيير. وقد تكون مقاومة التغيير ظاهرة صحية بحد ذاتها للاعتبارات التالية:

• تساعد مقاومة التغيير في توفير درجة من الاستقرار والتنبؤ بالسلوك. فإذا لم توجد بعض المقاومة فإن السلوك التنظيمي قد يصبح مشوشاً أو عشوائياً.

• يمكن أن تكون مقاومة التغيير مصدر لإثارة وجهات النظر الفردية والوظيفية مما قد يساهم في التوصل إلى قرارات جيدة. فمقاومة خطة إعادة التنظيم أو إحداث تغييرات

في خطوط المنتج قد يولد نقاشاً صحياً حول جدوى تلك الأفكار ومن ثم يساعد في التوصل إلى قرارات تتمتع بالجودة والقبول.

• إن مقاومة التغيير تفرض مناخاً صحياً للتفاعل بين الجماعات المختلفة داخل المنظمة وبين الإدارة العليا، ما يترتب عليه إمكانية تطبيق العديد من المفاهيم الإدارية الحديثة مثل فرق العمل والتنسيق بين الإدارات والتمكين وحلقات الجودة، ... الخ. لكن بالمقابل هناك جوانب سلبية لمقاومة التغيير تتمثل في:

❖ إعاقة التكيف والقدرة على تحقيق الأهداف أو إنجاز المهام التنظيمية.

❖ إن مقاومة التغيير لا يتم التعبير عنها بطرق نمطية أو موحدة، حيث قد يكون ذلك صريحاً كما قد يكون مباشراً كما قد يكون غير مباشر. وبصفة عامة، من السهل على الإدارة التعامل مع مقاومة التغيير عندما يكون ذلك صريحاً أو مباشراً. فمقاومة التغيير التي تأخذ شكل الشكاوى أو الإبطاء في العمل أو التهديد بالإضراب، يمكن التعامل معها بطريقة أفضل من تلك التي تأخذ شكل ضعف الولاء وانخفاض الدافعية للعمل وارتفاع الغياب وكثرة أخطاء.

❖ إن مقاومة التغيير قد تؤدي إلى تداعيات سلبية على الأنظمة الإدارية المختلفة ومدى إمكانية تطبيقها بفعالية. وكذلك الاستراتيجيات المختلفة التي يتم تبنيها لإحداث التغيير.

## 7-2-2 - كيف يمكن تهيئة المنظمات والأفراد للتغيير؟

1. إيجاد وعي التغيير والاقتران بضرورته: إن أول خطوة في هذا المجال - وقبل كل شيء - هي تجنب المفاجآت والقرارات الفوقية أو الارتجالية، عن طريق إحاطة العاملين علماً مسبقاً بما يراد عمله وأهدافه ودواعيه، والأفضل من ذلك إذا جعلنا الجميع يشعرون بضرورة التغيير والمساهمة في اتخاذ القرار، حتى يستعدوا للنقلة وتقبل الجديد بل والدفاع عنه - مع الحفاظ على مستوى كبير من الثقة وحسن الظن بالإدارة. ويمكن إتباع أسلوب الاجتماعات واللقاءات، والسماح للأفراد بإبداء الرأي ومناقشتهم في مجالات وطرق التغيير.

2. العمل على إفهام العاملين بمضامين التغيير ودوافعه ودواعيه وأسبابه: بحيث يدركون ويفهمون الأسباب الحقيقية من وراءه؛ ما يقطع دابر الشكوك والقلق، ويقطع سبل الإشاعات و الإرباكات التي قد يثيرها بعض المعارضين ليشوّشوا الإفهام ويقلقوا الخواطر.

3. ضرورة إشعار العاملين المعنيين بالأرباح والمكاسب التي يمكن أن تتحقق لهم من جراء التغيير: على اعتبار أنه عمل يراد منه الوصول بالجميع -أفراداً ومؤسسة- إلى الأفضل؛ الأمر الذي يسهم مساهمة فاعلة في زيادة المكاسب المادية والمعنوية للعاملين، ومن الواضح أنه كلما اطمأن العاملون للإدارة وحسن تدبيرها -بل وكلما كانت الإدارة تحتل موقعاً جيداً في نفوس العاملين معها- كلما كانت عملية النجاح أكبر. وتزداد النجاحات إذا شعر الجميع بالإنصاف، وستزداد أكثر إذا اطمأن العاملون بأن الإدارة لا تتعامل فقط بالثواب والعقاب والحق والواجب، بل تزيد على ذلك لمسة من الإحسان والفضل واللطف والمحبة.

4. الاستعانة بالأفراد والأطراف الذين لهم تأثير فاعل على الآخرين: ولو من خارج المؤسسة أو من غير المعنيين، لشرح التغيير وبيان دوافعه وأسبابه وفوائده، فإن ذلك قد يكون في بعض الحالات أبعد للشكوك والظنون السيئة.

5. إشراك العاملين في مراحل التغيير كافة: كلما كان ذلك ممكناً، كما إن الإشراك في بعض الأصول والكليات من الضرورات التي لا يمكن الاستغناء عنها بحال من الأحوال؛ فإن الإنسان بطبيعته يتقبل أكثر -ما يستشار فيه أو يوضع في صورته من أمور- فضلاً عما يشترك فيه من تخطيط وتنفيذ.

وهكذا يجب على أية منظمة-مهما كانت طبيعة عملها وحجمها ودورها-ومهما كان نوع الإدارة المستخدمة فيها، أن تعمل على تحقيق الابتكارات والتغييرات التي تراها ضرورية، بهدف ضمان بقائها بل ونجاحها واستمرارها في القمة.

## 2-2-8 - إدارة مقاومة التغيير في المنظمات:

مقاومة التغيير بحاجة إلى إدارة للتعامل معها، ولكن المشكلة التي تواجهها منظمات الأعمال في كثير من الحالات تتمثل في تجاهل أي وجود للمقاومة، وبالتالي غياب أي إدارة يتم بواسطتها التعامل مع المقاومة بأشكال من التعامل الموضوعية التي ينظر من خلالها لعمليات المقاومة نظرة موضوعية لا نظرة رفض وإقصاء. ومن هنا فإن ظاهرة مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير تتطلب من المديرين الحذر ومعالجة الأمر بشيء من التخطيط والتنظيم ليتسنى لهم تطبيق عمليات التغيير والتطوير بنجاح وفاعلية، ويرى Skarlicki and Folger أن التغيير في المنظمات يخلق نوعاً من الشكوك والمقاومة عند العاملين، وهذا يجعل عملية التغيير تواجه صعوبات في تحقيقها أهدافها المرجوة، وعليه إذا لم تتفهم الإدارة عملية المقاومة، وتقوم بتقديم الجهود المناسبة للتعامل مع هذه الظاهرة، فإنها بذلك تقوض جهود عملية التغيير.

( Skarlicki and Folger، 1999، p 35-50 )



ويرى Coetsee أن قدرة المديرين على تحقيق أعظم منفعة من عملية التغيير تعتمد في جانب منها على خلق مناخ تنظيمي يعمل على تقليل درجة مقاومة العاملين لعملية التغيير ويشجع قبولهم ودعمهم لهذه العملية، لذلك يرى هؤلاء العلماء أن أهم شروط إدارة المقاومة يكمن في فهم تلك المقاومة وتعريفها تعريفاً دقيقاً. (Coetsee، 1999، p204، 222)

كما يمكن للمعنيين بإحداث التغيير تقليل أسباب المقاومة من خلال عدة وسائل أهمها : (القربوتي، 2000، ص 350)

1 - تجنب المفاجآت واحاطة الموظفين علماً وبشكل مسبق، بما تتجه النية إحداثه من تغييرات، ودواعي هذه التغييرات المقترحة، حيث يتم تفهم الأسباب، وقطع دابر الإشاعات حول الموضوع، وحتى يوفر الاستعداد لتقبل التغيير. ويمكن اتباع أسلوب المؤتمرات التي تشرح مفهوم وخطة الإصلاح الإداري والاجتماعات واللقاءات والمناقشة لتحقيق هذه الأهداف.

2 - ضرورة توفير حوافز لقبول التغيير، وإشعار المستفيدين بالتغيير بالمكاسب التي يمكن لها أن تحقق لهم. إذ أن من المفروض أن يكون التغيير ايجابياً ومحققاً لفوائد ومكاسب للعاملين وللتنظيم، وليس العكس.

3 - الاستعانة بالقادة ورؤساء التنظيمات غير الرسمية في شرح التغيير ودواعيه، وما سيترتب عليه.

4 - اشتراك جميع العاملين بكافة مراحل التغيير ما أمكن، فالإنسان بطبيعته يتقبل تنفيذ ما يستشار فيه من أمور وما يشترك في التخطيط له.

5 - إيجاد رؤية مستقبلية يتم تعريف العاملين بها واعطاء سلطة لفريق التغيير للعمل على تحقيقها. فمن الضروري وجود آلية تساعد في توجيه التغيير، وأن تتبلور الأهداف المتوخاة من التغيير على شكل رسالة تساعد في توجيه التغيير، في وضع استراتيجيات لتحقيق هذه الرؤية. ذلك أنه من الصعب نجاح الجهود التي تفتقر لرؤية واضحة، فيجب أن تتبلور مثل هذه الرؤية حتى يتم تعبئة الجمهور للتعريف بها من خلال الوسائل المتاحة، ولا تكفي الرؤية وحدها إذ لا بد من إعطاء صلاحيات كافية لمن يقود التغيير لإحداث التغييرات المطلوبة في النظم والهيكل المعيقة لتحقيق هذا الهدف.

6 - العمل على تحقيق مكاسب ملموسة على المدى القصير، ومكافأة الذين ساعدوا في تحقيقها، وتجميع هذه التحسينات والبناء عليها.

ويضيف آخرون ستة أساليب أو استراتيجيات مقترحة يمكن استخدامها للتعامل مع مقاومة التغيير، وهي : (العطية، 2003، ص 355)

#### 1 - استراتيجية التعليم والاتصال :

وتدور هذه الاستراتيجية حول قيام المديرين بإجراء اتصالات مع الأفراد العاملين بهدف تعليمهم وإرشادهم بمزايا عملية التغيير وفوائدها، وإيضاح أن الهدف الرئيس من التغيير هو خدمة مصالح المنظمة والعاملين على حد سواء، مما يؤدي إلى بث الطمأنينة والأمن بين الموظفين، وإشعارهم بأن عملية التغيير لن تهدد أمنهم الوظيفي أو تسلبهم مزايا معينة.

## 2 - المشاركة والانخراط:

للمشاركة أبعاد مختلفة تتراوح ما بين المشاركة المتمثلة في تشجيع الأفراد العاملين على المناقشة وطرح الأفكار, إلى المساهمة الفعالة التي تتجسد بلعب دور مهم في عملية صنع القرار الخاص بإعداد وتنفيذ خطط التغيير. وهذا يساعد على تقليل المقاومة للتغيير.

## 3 - التسهيل والدعم:

تقوم هذه الاستراتيجية على تدريب العاملين على مهارات جديدة تواءم مع متطلبات عملية التغيير, وتقديم الدعم اللازم, وأيضاً توفير كافة التجهيزات المادية وظروف العمل المناسبة, مما يهيئ أداء فعالاً للمشاركين في برنامج التغيير (النعميم, 2002) إضافة للدعم النفسي والعاطفي الذي قد يساعد على تقليل المقاومة للتغيير.

## 4 - التفاوض والاتفاق:

تقوم عملية التفاوض على إقناع الطرف المعارض بالمزايا التي يمكن أن تعود عليه وعلى المنظمة من التغيير, ويتوقف النجاح في هذا الصدد على التخطيط الجيد للتفاوض من حيث اختيار التوقيت المناسب وأعضاء فريق التفاوض. وتتطلب عمليات التفاوض, ومحاولات الإقناع من أجل الاتفاق قدرات خاصة في أساليب الإقناع والتفاوض الصحي الذي قد يتخلله أحياناً تنازلات من طرف لآخر.

## 5 - المراوغة والتمويه:

وتشتمل هذه الاستراتيجية على استخدام المحاولات والجهود الخفية للتأثير على الآخرين, وتزويد الأفراد بمعلومات بطرق انتقائية, وترتيب الحوادث بوعي وعقلانية بحيث تنال التغيير المطلوب أقصى دعم ومساندة.

## 6 - الإكراه الظاهر وغير الظاهر:

قد لا تفلح أي من الاستراتيجيات السابقة سواء أكانت ديمقراطية مثل المشاركة والاتصال أو من خلال أساليب ملتوية مثل المراوغة والإيهام. عندها قد لا يكون أمام القيادة سوى استخدام الاستراتيجيات القسرية في فرض سياسة الأمر الواقع, وفرض التغيير وخاصة عندما تكون عملية التغيير حتمية, أو طارئة, فمعظم عمليات إعادة الهيكلة وتقليص عدد العاملين تتطلب مثل هذه الاستراتيجية, فمثلاً لا يمكننا أن نستشير من سيتم اقصاءه من العمل باستراتيجيات المشاركة والتشاور, حيث لا معنى لها في هذا السياق.

تحقق برامج التغيير نتائج أفضل, كلما كانت الاستراتيجيات المستخدمة في إدارة مقاومة التغيير قائمة على مشاركة أوسع, وولاء أكبر, وتبني أشمل لبرامج التغيير. لذلك تعمل المنظمات الناجحة على عدم فرض التغيير من أعلى إلى أسفل, بل على جعل الرغبة في التغيير تنشأ من أسفل إلى أعلى في المنظمة, بحيث يكون المرؤوس أحرص على التبني بدلاً من المقاومة, ولذلك يمكننا القول أن تمكين العاملين من خلال منحهم حرية في التصرف ومشاركة في القرار من أهم ما يمكن فعله من أجل إدارة مقاومة التغيير بنجاح وفاعلية أكبر.

## 2-2-9 - أنواع التغيير التي تحظى بأكبر مقاومة:

- التغيير الذي يقلل من المهارة المطلوبة للوظائف
- التغيير الذي يقلل من المركز الوظيفي
- التغيير الذي يقلل من العلاقات الاجتماعية
- التغيير الذي يقلل الضمان الوظيفي والأمن النفسي
- التغيير الذي لا يكون فهمه كاملاً
- التغيير الذي يخالف المعايير السلوكية السائدة
- التغيير الذي يقلل من فرص التفاعل الاجتماعي
- التغيير الذي يقلل من خصوصية الفرد
- التغيير الذي يقلل من النفوذ والسلطة
- التغيير الذي يبرز العيوب الشخصية
- التغيير الذي يتطلب جهداً إضافياً في التعلم أو التدريب

### - 2-2-10 - كيف ينعكس أسلوب مقاومة التغيير على سلوك الأفراد:

- ترك العمل بالمنظمة نهائياً
- التغير السلوكي نحو العدوانية والإسقاط
- الاستهتار وعدم المبالاة
- التكاثر والتراخي
- التحول نحو التنظيم غير الرسمي

### - 2-2-11 - العوامل التي تعيق التغيير في القطاع العام:

- المعايير الإدارية والعلاقات الفردية
- الارتباط الضعيف بين كل مستويات السياسة الإدارية
- طرق توصيل الأوامر والطلبات
- التحديات بين المدراء والموظفين
- تنوع واختلاف الاهتمامات
- هيكل أنظمة الحوافز والمكافآت
- قلة تفويض أو تمكين العاملين
- الاقتصر على التسلط في إعطاء الأوامر
- الحذر الدائم
- الإجراءات التنظيمية المحددة
- قلة احترام المدراء
- قلة الشفافية
- قلة دعم الإبداع
- عدم المخاطرة في اتخاذ القرارات للخوف على المال العام
- قلة البحث عن الطرق الجديدة
- نظام المحاسبية
- الثقة والتنسيق بين الأقسام

## 2-2-12 - كيف نتغلب على مقاومة التغيير:

- تحديد الهدف من التغيير
- دراسة الوضع الراهن للمنظمة
- التخطيط لنوع التغيير المطلوب
- مشاركة الأطراف المعنية
- بحث البدائل المناسبة للتغيير
- توفير المعلومات اللازمة للعاملين
- الترويج والتمهيد للتغيير
- التطبيق الواعي والمنظم للتغيير
- المتابعة للتأكد من حسن سير عملية التغيير
- التقويم والمراجعة
- تقديم الحوافز من أجل التغيير
- الاتصالات الواضحة والمفتوحة
- إدخال تغييرات متعددة
- العمل من خلال القادة غير الرسميين
- استخدام الدوافع الطبيعية للناس
- فرض التغيير

## الفصل الثالث : الدراسة العملية : الأمانة العامة لمحافظة حلب

تعتبر المحافظة حسب قانون الإدارة المحلية رقم (107) لعام 2011 وحدة إدارية تتمتع بالشخصية الاعتبارية والاستقلال المالي والإداري ، وتمثل الشخصية الاعتبارية للوحدة الإدارية المصلحة العامة المشتركة لجميع المواطنين بما في ذلك مصلحة الأجيال القادمة .

وتختص المجالس المحلية في نطاق السياسة العامة للدولة بتسيير شؤون الإدارة المحلية فيها وجميع الأعمال التي تؤدي الى تطوير المحافظة (اقتصاديا واجتماعيا وثقافيا وعمرانيا ...) بما يتماشى مع التنمية المستدامة والمتوازنة كافة المجالات .

وتتكون المحافظة من رئيس وأعضاء المكتب التنفيذي الذين يمارسون أعمالهم وفق ما ورد في قانون الإدارة المحلية رقم (107) لعام 2011 . والأمانة العامة للمحافظة التي تتكون من الأمين العام للمحافظة والمديريات التالية ( المجالس المحلية – الشؤون المالية – الشؤون القانونية – الشؤون الفنية – المناطق الصناعية والحرفية – الرقابة الداخلية – الخدمات العامة – التنمية الإدارية – المعلوماتية – مكتب المحافظ – النفايات الصلبة – دعم القرار والتخطيط الإقليمي ) .

وحسب المرسوم 288 لعام 1972 الذي يحدد الملاك العددي للأمانة العامة لمحافظة حلب ب(85) عامل موزعين حسب الفئات التالية : ( الفئة الأولى 31- الفئة الثانية 24 – الفئة الثالثة 10- الفئة الرابعة 10- الفئة الخامسة 10 ) . ويتم تغطية النقص في عدد العاملين من خلال الاستعانة بالكوادر من المديريات الملحقة ( الأجهزة المحلية ) .

وهنا تظهر الحاجة لإعداد دراسة علمية لتوسيع الملاك العددي تأخذ بعين الاعتبار الحاجة الفعلية وعدد المديريات والشعب المقترحة حسب الهيكليات الجديدة والمقترحة حسب مشروع الإصلاح الإداري للأمانات العامة في المحافظات و بما يتوافق مع الهيكل التنظيمي المقترح للأمانة العامة لمحافظة حلب .

وكون المشروع الوطني للإصلاح يتضمن في مخرجاته إعادة هيكلة المنظمات الحكومية ومن ضمنها الأمانات العامة للمحافظات ، ومن خلال ما سبق تكمن أهمية دراسة سلوك العاملين تجاه التغيير ومشروع الإصلاح الإداري .

### 1-3 - الدراسة الوصفية :

كانت نسبة الذكور في العينة 50% (53) ونسبة الإناث في العينة 50% (53)

الجنس	
النسبة المئوية	التكرار

50.0	53	ذكر
50.0	53	أنثى
100.0	106	<b>Total</b>

أما الأعمار، فكان لدينا 13.2% (14) بين 20-30 عاماً و45.3% (48) بين 31-40 عاماً و 27.4% (29) بين 41-50 عاماً و 14.2% (15) من 51 عاماً فما فوق:

العمر		
النسبة المئوية	التكرار	
13.2	14	<b>20-30</b>
45.3	48	<b>31-40</b>
27.4	29	<b>41-50</b>
14.2	15	<b>51+</b>
100.0	106	<b>Total</b>

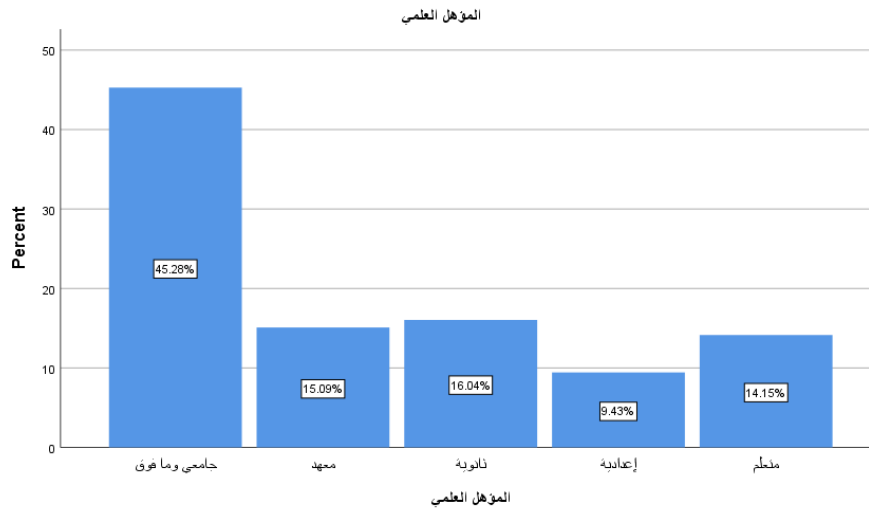
ومن خلال ذلك نجد أن نسبة (72.7%) من العاملين لا تتجاوز الـ 50 عاماً وبالتالي هناك استقرار وعطاء وظيفي خلال العشر سنوات المقبلة في الأمانة العامة لمحافظة حلب.

أما المؤهلات العلمية فقد كان لدينا 45.3% (48) جامعيون و 15.1% (16) معاهد و 16% (17) ثانوية و 9.4% (10) إعدادية و 14.2% (15) متعلمون.

المؤهل العلمي		
النسبة المئوية	التكرار	
45.3	48	جامعي وما فوق
15.1	16	معهد

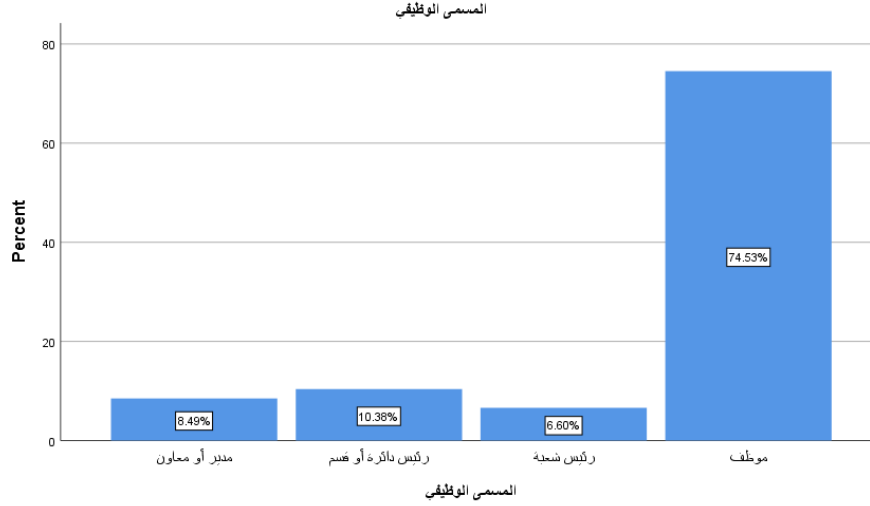
16.0	17	ثانوية
9.4	10	إعدادية
14.2	15	متعلم
100.0	106	<b>Total</b>

ونجد أن نسبة المؤهلات العلمية معاهد وجامعي وما فوق تشكل نسبة (60.4) % وهذا يتناسب مع طبيعة عمل الأمانة العامة لمحافظة حلب كونها تعتمد على الكادر البشري الفكري .



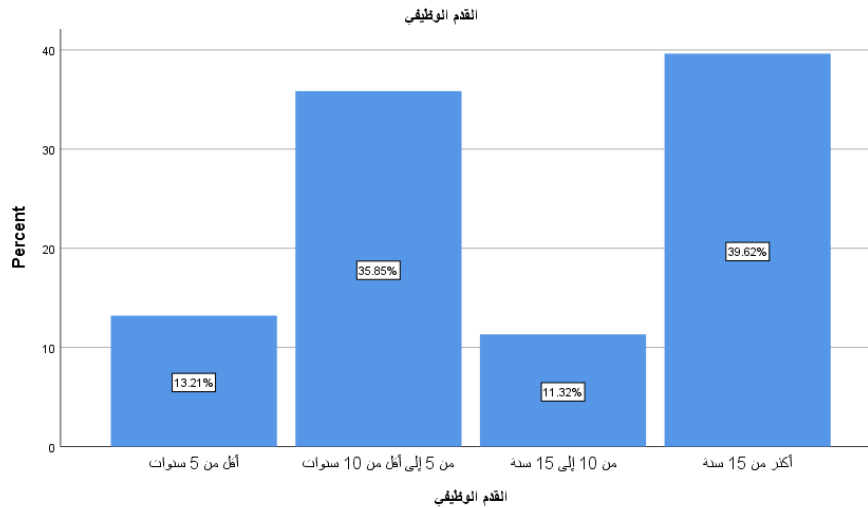
والمسميات الوظيفية كانت على النحو: 8.5% (9) مدير أو معاون مدير، 10.4 (11) رئيس دائرة أو قسم، 6.6% (7) رئيس شعبة، 74.5% (79) موظفون:

المسمى الوظيفي		
النسبة المئوية	التكرار	
8.5	9	مدير أو معاون
10.4	11	رئيس دائرة أو قسم
6.6	7	رئيس شعبة
74.5	79	موظف
100.0	106	<b>Total</b>



والقدم الوظيفي كان بالشكل: 132% (14) أقل من 5 سنوات، 35.8% (38) من 5 إلى أقل من 10 سنوات، 11.3% (12) من 10 إلى 15 سنة، 39.6% (42) أكثر من 15 سنة:

القدم الوظيفي		
النسبة المئوية	التكرار	
13.2	14	أقل من 5 سنوات
35.8	38	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
11.3	12	من 10 إلى 15 سنة
39.6	42	أكثر من 15 سنة
100.0	106	<b>Total</b>



بحساب معاملات الثبات والصدق لمحاو الاستبيان كان لدينا:



المحور	عدد البنود	ثبات الاستبيان	صدق الاستبيان
مقاومة العاملين للتغيير	14	0.671	0.819
دور الإدارة في دعم التغيير	4	0.720	0.849
اتجاهات العاملين نحو مشروع الإصلاح الإداري	14	0.770	0.877

نلاحظ أن قيم الثبات والصدق كلها أعلى من 60% والذي يدل على ثبات وصدق جيد للاستبيان.

### 3-2- استجابات الأفراد للاستبانة :

أما بالنسبة لاستجابات الأفراد لأسئلة الاستبانة فقد كانت كالآتي:

#### 3-2-1- المحور الأول مقاومة العاملين للتغيير:

رقم السؤال	السؤال	الإجابة	التكرار	النسبة	المتوسط	الانحراف المعياري
1	أعارض التغييرات المفاجئة في الشكل والمضمون	غير موافق بشدة	9	8.5%	3.02	1.179
		غير موافق	34	32.1%		
		محايد	20	18.9%		
		موافق	32	30.2%		
		موافق بشدة	11	10.4%		
2	أعارض بالاجتماعات الخاصة بالتغيير	غير موافق بشدة	10	9.4%	2.59	0.954
		غير موافق	44	41.5%		
		محايد	35	33.0%		
		موافق	13	12.3%		
		موافق بشدة	4	3.8%		
3	العمل الصحيح هو الذي اعتدت عليه	غير موافق بشدة	8	7.5%	3.12	1.169

		31.1%	33	غير موافق		
		11.3%	12	محايد		
		41.5%	44	موافق		
		8.5%	9	موافق بشدة		
1.243	2.44	24.5%	26	غير موافق بشدة	أحب العمل الفردي وليس الجماعي	4
		38.7%	41	غير موافق		
		12.3%	13	محايد		
		17.0%	18	موافق		
		7.5%	8	موافق بشدة		
1.211	2.98	11.3%	12	غير موافق بشدة	أعارض القوانين الجديدة التي لا تخدمني	5
		30.2%	32	غير موافق		
		17.0%	18	محايد		
		32.1%	34	موافق		
		9.4%	10	موافق بشدة		
1.129	3.10	7.5%	8	غير موافق بشدة	لا أفضل تغيير بيئة العمل	6
		30.2%	32	غير موافق		
		12.3%	13	محايد		
		44.3%	47	موافق		
		5.7%	6	موافق بشدة		
1.166	3.20	8.5%	9	غير موافق بشدة	لا أفضل تغيير تخصصي أو مكان عملي الحالي	7
		23.6%	25	غير موافق		
		17.9%	19	محايد		
		39.6%	42	موافق		
		10.4%	11	موافق		

				بشدة		
1.040	3.75	1.9%	2	غير موافق بشدة	يتم تقبل التغيير بدون النظر عن الأسباب	8
		16.0%	17	غير موافق		
		9.4%	10	محايد		
		50.0%	53	موافق		
		22.6%	24	موافق بشدة		
0.912	2.12	25.5%	27	غير موافق بشدة	لا أشارك في البرامج التطويرية للمنظمة	9
		47.2%	50	غير موافق		
		17.0%	18	محايد		
		10.4%	11	موافق		
		0.0%	0	موافق بشدة		
0.848	2.18	20.8%	22	موافق بشدة	لا بد من احداث التغيير بالمنظمة	10
		47.2%	50	موافق		
		26.4%	28	محايد		
		4.7%	5	غير موافق		
		0.9%	1	غير موافق بشدة		
0.804	1.96	27.4%	29	موافق بشدة	أصبح التغيير مهما في ظل الظروف التي تعيشها المنظمة	11
		54.7%	58	موافق		
		13.2%	14	محايد		
		3.8%	4	غير موافق		
		0.9%	1	غير موافق بشدة		
0.806	1.92	30.2%	32	موافق بشدة	لا ينجح أي مشروع للتغيير إلا إذا أخذ بعين الاعتبار	12
		54.7%	58	موافق		
		8.5%	9	محايد		

		6.6%	7	غير موافق	عنصر الموارد البشرية		
		0.0%	0	غير موافق بشدة			
1.015	2.55	9.4%	10	موافق بشدة	المنافع المستقبلية للتغيير أكبر من التضحيات الحالية	13	
		51.9%	55	موافق			
		17.0%	18	محايد			
		17.9%	19	غير موافق			
		3.8%	4	غير موافق بشدة			
0.743	2.02	21.7%	23	موافق بشدة	التغيير يساهم في تحسين وضعية العامل	14	
		58.5%	62	موافق			
		17.0%	18	محايد			
		1.9%	2	غير موافق			
		0.9%	1	غير موافق بشدة			
<b>0.448</b>	<b>2.640</b>	المحور					

ومن خلال الملاحظة يتبين لنا أن العاملين في الأمانة العامة محافظة حلب يجوبون العمل الجماعي أكثر من العمل الفردي (4) وينقسمون بين معارضة أو دعم للقوانين الجديدة التي لا تخدمهم (5) ولا يفضلون تغيير بيئة العمل ولا مكان عملهم ولا تخصصهم بشكل واضح (6-7-8) لكنهم يشاركون في البرامج التطويرية (9) ويؤكدون أنه لا بد من التغيير وأن التغيير أصبح مهماً (10-11) ويرتبط نجاح التغيير بالعنصر البشري (12) وأن المنافع المستقبلية للتغيير أكبر من التضحيات الحالية (13) وأن التغيير يساهم في تحسين وضعية العاملين (14) .

ويتطبيق اختبار t للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الاستجابات مع القيمة 3 وجدنا:

مقاومة العاملين للتغيير	قيمة t	درجات الحرية	المعنوية	فرق المتوسطات		مجال النقطة
				الحد الأدنى	الحد الأعلى	
	-8.268	105	0.000	-0.35984	-0.4461	-0.2735

ومن الجدول السابق نستنتج وجود فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط الاستجابات والقيمة 3 وذلك كون  $\text{sig} < 0.05$  وبما أن متوسط الاستجابات أقل من 3 نستنتج عدم مقاومة العاملين للتغيير.

### 3-2-2-المحور الثاني دور الإدارة في دعم التغيير:

رقم السؤال	السؤال	الإجابة	التكرار	النسبة	المتوسط	الانحراف المعياري
15	تتواصل الإدارة مع العاملين لتوضيح رؤيا التغيير وأهدافه	غير موافق بشدة	1	0.9%	4.12	0.752
		غير موافق	4	3.8%		
		محايد	6	5.7%		
		موافق	65	61.3%		
		موافق بشدة	30	28.3%		
16	تقدم الإدارة المعلومات الكافية والضرورية الخاصة بالتغيير مما يزيد من قناعة الأفراد وتحاوهم	غير موافق بشدة	3	2.8%	4.06	0.838
		غير موافق	3	2.8%		
		محايد	7	6.6%		
		موافق	65	61.3%		
		موافق بشدة	28	26.4%		
17	- التغيير في الهيكل التنظيمي يسمح بإعادة توزيع المهام على أساس الكفاءة لتنفيذ عملية التغيير	غير موافق بشدة	0	0.0%	3.95	0.748
		غير موافق	7	6.6%		
		محايد	11	10.4%		
		موافق	68	64.2%		
		موافق بشدة	20	18.9%		
18	يتلقى الأفراد من الإدارة تحفيزات مادية ومعنوية لدعم عملية التغيير	غير موافق بشدة	2	1.9%	4.08	0.870
		غير موافق	4	3.8%		

				موافق			
		11.3%	12	محايد			
		50.9%	54	موافق			
		32.1%	34	موافق بشدة			
<b>0.592</b>	<b>4.052</b>	المحور					

ومن خلال الملاحظة نجد أن الإدارة تتواصل مع العاملين لتوضيح رؤيا التغيير وأهدافه وتقديم المعلومات الكافية والضرورية الخاصة بالتغيير مما يزيد من قناعة الأفراد وتجاوبهم (15- 16) وأن التغيير في الهيكل التنظيمي التنظيمي يسمح بإعادة توزيع المهام على أساس الكفاءة لتنفيذ عملية التغيير (17) وأن الأفراد يتلقون من الإدارة تحفيزات مادية ومعنوية لدعم عملية التغيير (18) وبتطبيق اختبار t للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الاستجابات مع القيمة 3 وجدنا:

قيمة t	درجات الحرية	المعنوية	فرق المتوسطات		مجال الثقة	
			الحد الأدنى	الحد الأعلى	الحد الأدنى	الحد الأعلى
18.283	105	0.000	1.05189	0.9378	1.1660	0.9378

ومن الجدول السابق نستنتج وجود فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط الاستجابات والقيمة 3 وذلك كون  $sig < 0.05$  وبما أن متوسط الاستجابات أكبر من 3 نستنتج أن الإدارة تدعم التغيير.

### 3-2-3 - المحور الثالث اتجاهات العاملين نحو مشروع الإصلاح الإداري:

رقم السؤال	السؤال	الإجابة	التكرار	النسبة	المتوسط	الانحراف المعياري
19	الجهود التي تبذلها الحكومة في الإصلاح الإداري جهود حقيقية	غير موافق بشدة	4	3.8%	3.41	0.944
		غير موافق	16	15.1%		
		محايد	25	23.6%		
		موافق	55	51.9%		
		موافق بشدة	6	5.7%		
20	خطة الإصلاح الإداري تسير وفق الجدول الزمني المرسوم لها	غير موافق بشدة	12	11.3%	2.96	1.077
		غير موافق	23	21.7%		
		محايد	32	30.2%		

		33.0%	35	موافق		
		3.8%	4	موافق بشدة		
0.656	4.39	0.0%	0	غير موافق بشدة	يرتبط نجاح مشروع الإصلاح الإداري بزيادة دخل العاملين وحوافزهم	21
		1.9%	2	غير موافق		
		3.8%	4	محايد		
		48.1%	51	موافق		
		46.2%	49	موافق بشدة		
1.014	3.00	6.6%	7	غير موافق بشدة	تزداد مقاومة العاملين للإصلاح الإداري مع التقدم بالسن	22
		27.4%	29	غير موافق		
		29.2%	31	محايد		
		33.0%	35	موافق		
		3.8%	4	موافق بشدة		
1.010	3.73	3.8%	4	غير موافق بشدة	مشروع الإصلاح الإداري يسير بخطى بطيئة بسبب الحرب	23
		11.3%	12	غير موافق		
		11.3%	12	محايد		
		55.7%	59	موافق		
		17.9%	19	موافق بشدة		
0.619	4.16	0.0%	0	غير موافق بشدة	تنجح عملية الإصلاح الإداري من خلال مشاركة العاملين بوضع الخطط والبرامج التنفيذية له	24
		0.9%	1	غير موافق		
		9.4%	10	محايد		
		62.3%	66	موافق		
		27.4%	29	موافق بشدة		
0.677	4.13	0.9%	1	غير موافق	الإصلاح الإداري في ظل ظروف	25

				بشدة	الحرب ضرورة ملحة	
		0.9%	1	غير موافق		
		8.5%	9	محايد		
		63.2%	67	موافق		
		26.4%	28	موافق بشدة		
0.694	3.93	1.9%	2	غير موافق بشدة	إعادة هيكلة المؤسسات يساهم في تحسين واقع العمل بالنسبة للعاملين ومتلقي الخدمة	26
		0.9%	1	غير موافق		
		13.2%	14	محايد		
		69.8%	74	موافق		
		14.2%	15	موافق بشدة		
1.015	3.55	0.9%	1	غير موافق بشدة	كلما اقترب موعد تطبيق الإصلاح الإداري ازدادت شدة مقاومته	27
		19.8%	21	غير موافق		
		18.9%	20	محايد		
		44.3%	47	موافق		
		16.0%	17	موافق بشدة		
1.085	3.25	1.9%	2	موافق بشدة	تقود عمليات الإصلاح الإداري إلى تعقيد في الإجراءات	28
		30.2%	32	موافق		
		22.6%	24	محايد		
		32.1%	34	غير موافق		
		13.2%	14	غير موافق بشدة		
1.097	3.46	6.6%	7	موافق بشدة	يقود تطبيق الإصلاح الإداري إلى خروج عدد كبير من أصحاب الكفاءات من الإدارات العامة	29
		14.2%	15	موافق		
		18.9%	20	محايد		
		47.2%	50	غير موافق		
		13.2%	14	غير موافق		



				موافق بشدة		
1.026	3.74	3.8%	4	غير موافق بشدة	يقود مشروع الإصلاح الإداري الذي يتم العمل عليه حالياً إلى وضع الرجل المناسب في المكان المناسب	30
		9.4%	10	غير موافق		
		17.9%	19	محايد		
		47.2%	50	موافق		
		21.7%	23	موافق بشدة		
0.741	3.85	0.9%	1	غير موافق بشدة	يقود تطبيق مشروع الإصلاح الإداري إلى التخلص من الترهل الإداري	31
		4.7%	5	غير موافق		
		16.0%	17	محايد		
		65.1%	69	موافق		
		13.2%	14	موافق بشدة		
0.902	3.92	2.8%	3	غير موافق بشدة	يقود تطبيق مشروع الإصلاح الإداري إلى تقليل الفساد الإداري بسبب المعايير في الاختيار والتعيين	32
		6.6%	7	غير موافق		
		7.5%	8	محايد		
		61.3%	65	موافق		
		21.7%	23	موافق بشدة		
0.45744	3.6765	المحور				

ومن خلال الملاحظة نجد أن الجهود التي تبذلها الحكومة في الإصلاح الإداري جهود حقيقية (19) وتتوزع الإجابات بين الموافقة والمحايد وعدم الموافقة حول الجدول الزمني للإصلاح الإداري (20) وتظهر الإجابة صريحة وواضحة موافقة وموافقة بشدة حول ارتباط نجاح مشروع الإصلاح الإداري بزيادة دخل العاملين وحوافزهم (21) وعدم ارتباط نجاح مشروع الإصلاح الإداري بالسنة (22) وأن مشروع الإصلاح الإداري يسير بخطى بطيئة بسبب الحرب (23) كذلك تنجح عملية الإصلاح الإداري من خلال مشاركة العاملين بوضع الخطط والبرامج التنفيذية له (24) و الإصلاح الإداري في ظل ظروف الحرب ضرورة ملحة (25) وأن إعادة هيكلة المؤسسات يساهم في تحسين واقع العمل بالنسبة للعاملين ومتلقي الخدمة (26) وأن تطبيق الإصلاح الإداري لا

يقود الى خروج أصحاب الكفاءات من الإدارات العامة (29) وأن مشروع الإصلاح الإداري الذي يتم العمل عليه حالياً إلى وضع الرجل المناسب في المكان المناسب (30) وأن تطبيق مشروع الإصلاح الإداري إلى التخلص من الترهل الإداري و تقليل الفساد الإداري بسبب المعايير في الاختيار والتعيين (30-31) .

وبتطبيق اختبار t للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الاستجابات مع القيمة 3 وجدنا:

قيمة t	درجات الحرية	المعنوية	فرق المتوسطات	مجال الثقة
				الحد الأدنى
				الحد الأعلى
15.227	105	0.000	0.67655	0.5885
				0.7646

ومن الجدول السابق نستنتج وجود فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط الاستجابات والقيمة 3 وذلك كون  $\text{sig} < 0.05$  وبما أن متوسط الاستجابات أكبر من 3 نستنتج أن العاملين يؤيدون مشروع الإصلاح الإداري.

### 3-3 - اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين مقاومة العاملين للتغيير ونجاح مشروع الإصلاح الإداري.

بتطبيق الانحدار الخطي البسيط بأخذ متغير مقاومة التغيير كمتغير مستقل والإصلاح الإداري كمتغير تابع وجدنا:

المعامل	الخطأ المعياري	قيمة t	المعنوية
الثابت	4.661	18.681	.000
مقاومة العاملين للتغيير	-0.373	-4.002	.000

حيث نلاحظ من الجدول السابق أن متغير مقاومة العاملين للتغيير معنوي كون قيمة المعنوية أقل من 0.05 كما أن قيمة معامل الانحدار سالبة والذي يدل على علاقة عكسية بين مقاومة العاملين للتغيير والإصلاح الإداري، أي كلما ازدادت مقاومة العاملين للتغيير انخفض نجاح الإصلاح الإداري، ويمكن التعبير عن هذا بالمعادلة:

$$\text{نجاح الإصلاح الإداري} = 4.661 - 0.373 \times \text{مقاومة التغيير}$$

كما قد كانت قيمة معامل الارتباط لبيرسون تساوي -0.365 وهي تدل على أن الارتباط متوسط

الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين نجاح الإصلاح الإداري و دور الإدارة في دعم التغيير.

بتطبيق الانحدار الخطي البسيط بأخذ متغير دور الإدارة كمتغير مستقل والإصلاح الإداري كمتغير تابع وجدنا:

المعامل	الخطأ المعياري	قيمة t	المعنوية
الثابت	2.434	8.553	0.000

0.000	4.412	0.070	0.307	دور الإدارة
-------	-------	-------	-------	-------------

حيث نلاحظ من الجدول السابق أن دور الإدارة معنوي كون قيمة المعنوية أقل من 0.05 كما أن قيمة معامل الانحدار موجبة والذي يدل على علاقة طردية بين دور الإدارة في دعم التغيير والإصلاح الإداري، أي كلما ازدادت دور الإدارة في دعم التغيير ارتفع نجاح الإصلاح الإداري، ويمكن التعبير عن هذا بالمعادلة:

$$\text{نجاح الإصلاح الإداري} = 2.434 + 0.307 \text{ دور الإدارة}$$

كما قد كانت قيمة معامل الارتباط لبيرسون تساوي 0.397 وهي تدل على أن الارتباط متوسط

الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين نجاح مشروع الإصلاح الإداري وزيادة دخل العاملين وحوافزهم ومقاومتهم للتغيير.

بتطبيق اختبار t لعينة الواحدة نجد:

س	قيمة t	درجات الحرية	المعنوية	فرق المتوسطات		مجال الثقة
				الحد الأدنى	الحد الأعلى	
21	21.776	105	0.000	1.387	1.26	1.51

حيث كان متوسط الاستجابات 4.39 وبانحراف معياري 0.656 وبملاحظة أن قيمة المعنوية أقل من 0.05 نلاحظ أن هناك فرق ذو دلالة إحصائية عن القيمة الوسطى 3 وكون متوسط الاستجابات أكبر من 3 فهذا يعني أن نجاح مشروع الإصلاح الإداري يرتبط بزيادة دخل العاملين وحوافزهم.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في مقاومة العاملين للتغيير تبعاً لمتغير الجنس.

بتطبيق اختبار t للعينتين المستقلتين نجد:

المعنوية	قيمة t	الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط	
0.281	1.085	0.05853	0.42610	2.6873	ذكر
		0.06433	0.46830	2.5930	أنثى

ونلاحظ من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مقاومة العاملين للتغيير تبعاً للجنس وذلك كون  $\text{sig} > 0.05$ .

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في مقاومة العاملين للتغيير تبعاً لمتغير العمر.

بتطبيق اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه نجد:

المعنوية	قيمة F	الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط	
0.627	0.583	0.09763	0.36529	2.7143	20-30
		0.07353	0.50943	2.5952	31-40
		0.07561	0.40716	2.6232	41-50

		0.10122	0.39204	2.7476	51+
		0.04352	0.44807	2.6402	Total

ومن الجدول السابق نلاحظ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مقاومة العاملين للتغيير تبعاً للفئات العمرية المختلفة وذلك كون  $sig > 0.05$ .

الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في مقاومة العاملين للتغيير تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

بتطبيق اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه نجد:

المعنوية	قيمة F	الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط	
0.006	3.891	.06693	.46373	2.5179	جامعي وما فوق
		.09920	.39681	2.5759	معهد
		.06790	.27994	2.7059	ثانوية
		.08925	.28222	2.6786	إعدادية
		.13499	.52280	3.0000	متعلم
		.04352	.44807	2.6402	Total

ومن الجدول السابق نلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مقاومة العاملين للتغيير تبعاً للمؤهل العلمي وذلك كون  $sig < 0.05$  حيث نلاحظ أن ذوي المؤهلات العلمية جميعهم لا يقاومون التغيير كون لديهم متوسطات أقل من 3 إلا المتعلمين فلهم موقف الحياد حيث كان المتوسط لديهم 3.

الفرضية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في مقاومة العاملين للتغيير تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

بتطبيق اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه نجد:

المعنوية	قيمة F	الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط	
0.617	0.599	.05764	.17293	2.4921	مدير أو معاون
		.14362	.47634	2.6818	رئيس دائرة أو قسم
		.17075	.45175	2.7857	رئيس شعبة
		.05250	.46662	2.6383	موظف
		.04352	.44807	2.6402	Total

ومن الجدول السابق نلاحظ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مقاومة العاملين للتغيير تبعاً للمسمى الوظيفي وذلك كون  $sig > 0.05$ .

الفرضية الثامنة: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في مقاومة العاملين للتغيير تبعاً لمتغير القدم الوظيفي.

بتطبيق اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه نجد:

المعنوية	قيمة F	الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط	
0.181	1.656	.05916	.22136	2.6939	أقل من 5 سنوات
		.07513	.46313	2.5338	من 5 إلى أقل من 10 سنوات

		.15097	.52297	2.5595	من 10 إلى 15 سنة
		.07034	.45585	2.7415	أكثر من 15 سنة
		.04352	.44807	2.6402	Total

ومن الجدول السابق نلاحظ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مقاومة العاملين للتغيير تبعاً للقدم الوظيفي وذلك كون  $sig > 0.05$ .

الفرضية التاسعة: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين نجاح الإصلاح الإداري و ظروف الحرب على سوريا.

بتطبيق اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه نجد:

المعنوية	قيمة F	الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط	الإصلاح الإداري في ظروف الحرب ضرورة ملحة
0.000	10.626	.19114	.57341	3.1587	محايد
		.03948	.32318	3.7388	موافق
		.07993	.42296	3.8010	موافق بشدة
		.04027	.41071	3.7054	Total

ومن الجدول السابق نلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية في نجاح الإصلاح الإداري تبعاً لظروف الحرب على سوريا وذلك كون  $sig < 0.05$  حيث أن الذين يرون أن الإصلاح الإداري في ظروف الحرب ضرورة ملحة كانت لهم أعلى متوسطات استجابة بالنسبة لنجاح الإصلاح الإداري.

## الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات:

### 1-4- الاستنتاجات:

1 – إن العاملين في الامامة العامة لا يقاومون التغيير، فهم يحبون العمل الجماعي أكثر من العمل الفردي ، ويشاركون في البرامج التطويرية ويؤكدون أن التغيير أصبح ضرورة ملحة ومهمة وأن المنافع المستقبلية له أكبر من التضحيات الحالية ، وأنه يسهم في تحسين أوضاعهم ، ولكنهم لا يدعمون القوانين الجديدة بشكل واضح ولا يفضلون تغيير بيئة عملهم أو تخصصهم .

2 – إن الإدارة تدعم التغيير من خلال التواصل مع العاملين لتوضيح رؤيا التغيير وأهدافه وتقديم المعلومات الكافية والضرورية الخاصة بالتغيير مما يزيد من قناعة الأفراد وتجاربهم .

3 – إن العاملين في الأمانة العامة لمحافظة حلب يؤيدون مشروع الإصلاح الإداري ويرون أن الجهود التي تبذلها الحكومة هي جهود حقيقية ولكنهم لا يرون جدول زمني واضح ومحدد لتطبيق مشروع الإصلاح الإداري .

4 – يرتبط نجاح مشروع الإصلاح الإداري بزيادة دخل العاملين وحوافزهم .

- 5 - هناك علاقة عكسية بين مقاومة العاملين للتغيير والإصلاح الإداري، أي كلما ازدادت مقاومة العاملين للتغيير انخفض نجاح الإصلاح الإداري.
- 6 - هناك علاقة طردية بين دور الإدارة في دعم التغيير والإصلاح الإداري، أي كلما ازدادت دور الإدارة في دعم التغيير ارتفع نجاح الإصلاح الإداري.
- 7 - لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في مقاومة العاملين للتغيير تبعاً لمتغير (الجنس - العمر - المسمى الوظيفي - القدم الوظيفي) .
- 8 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مقاومة العاملين للتغيير تبعاً للمؤهل العلمي حيث نلاحظ أن ذوي المؤهلات العلمية جميعهم لا يقاومون التغيير إلا المتعلمين فلهم موقف الحياد .
- 9 - إن تطبيق مشروع الإصلاح الإداري في ظروف الحرب على سورية أصبح ضرورة ملحة .
- 10 - إن مشروع الإصلاح الإداري يسبر بخطى بطيئة بسبب الحرب ، ويرتبط نجاحه بمشاركة العاملين بوضع الخطط والبرامج التنفيذية له ، وإن إعادة هيكلة المؤسسات يساهم في تحسين واقع العمل بالنسبة للعاملين ومنتقي الخدمة ، و تطبيق الإصلاح الإداري لا يقود الى خروج أصحاب الكفاءات من الإدارات العامة ، والإصلاح الإداري يؤدي إلى وضع الرجل المناسب في المكان المناسب تطبيقه يؤدي إلى التخلص من الترهل الإداري و تقليل الفساد الإداري بسبب المعايير في الاختيار والتعيين .

#### 4-2- التوصيات:

- 1 - وضع برنامج تطبيقي وزمني محدد لمراحل تطبيق مشروع الإصلاح الإداري ، والعمل على تتبع مراحل تنفيذه وتصحيح الانحرافات بين المخطط والمنفذ بشكل من و على أسس علمية دقيقة .
- 2 - العمل على زيادة دخل العاملين وحوافزهم وفق معايير علمية واضحة وبما يتناسب والجهد المبذول وذلك للحفاظ على أصحاب الكفاءات في الإدارات العامة .
- 3 - إعادة هيكلة المنظمات الحكومية بما يتناسب والتقدم الإداري والتكنولوجي ، واحداث تغيير جذري في الهياكل التنظيمية التقليدية القديمة أو السلطوية ، والاستفادة من النظريات الحديثة في الإدارة وتعزيز دور اللامركزية في العمل الإداري والإدارات الرشيقة ، والتركيز على الموارد البشرية والكفاءات العلمية والحفاظ عليها من خلال أسس علمية دقيقة في الاختيار والتعيين ووضع المورد البشري المناسب في المكان المناسب .

4 – اشراك جميع العاملين بخطط ومراحل تطبيق الإصلاح الإداري وجعلهم جزء لا يتجزأ من هذا المشروع ، وجعل التغيير بالنسبة لهم خطوة للأمام على المستوى الفردي وللمنظمة ككل .

5 – الاهتمام بالموارد البشرية ووضع برامج علمية وزمنية للتأهيل والتدريب وتهيئة كوادر إدارية رديفة و مدربة وجاهزة للعمل كقادة اداريين في مختلف المفاصل التي تتوافق مع الهيكليات الجديدة المرنة والرشيقة .

6 – تهيئة البنى التحتية والكوادر البشرية لتطبيق مشروع الحكومة الالكترونية للتوافق مع مشروع الإصلاح الإداري وذلك للتخلص من التراهل الإداري ومكافحة الفساد.

#### **3-4 آليات تنفيذية لتطبيق التوصيات:**

1- الاعلان عن برنامج تطبيقي وزمني للأمانات العامة في المحافظات التي سيطبق عليها برنامج الإصلاح الإداري وتتبع تنفيذه ، ووضع برنامج تفصيلي من قبل وزارة التنمية الإدارية ووزارة الإدارة المحلية والبيئة ومتابعة مراحل تنفيذه .

2- وضع برامج تدريبية لتأهيل وتدريب المدراء والعاملين والعمل على تأهيل كوادر رديفة كقادة اداريين من خلال برامج تدريب متطورة تواكب التقدم العلمي وأساليب الإدارة الحديثة .

3- البدء بتنفيذ مشروع الحكومة الالكترونية موضع التطبيق لمواكبة مشروع الإصلاح الإداري .

4- صدور نظام الحوافز المقترح لتحسين دخل العاملين في المنظمات الحكومية .

## المراجع العربية :

- 1- ( البحيري ،سامي محمد أحمد )، مداخل الإصلاح الإداري - التطوير التنظيمي والتدريب وتقييم الأداء ، بحث مقدم للحصول على درجة الماجستير إلى الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، لندن، المملكة المتحدة 2011 .
- 2- (الرماني ، زيد بن محمد ) ، منهج ابن تيمية في الإصلاح الإداري ، دار الصميعة للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى 2004 .
- 3- (العطية، ماجدة)، سلوك المنظمة وسلوك الفرد والجماعة، دار الشروق، رام الله ، فلسطين، 2003.
- 4- (العليان ،ربحي مصطفى )، إدارة التغيير التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع ،عمان ، الطبعة الأولى 2015 .
- 5- (العميان، محمد سلمان)، السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2002 .
- 6- (القيوتي، محمد قاسم)، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- 7- الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية بدولة الكويت، " الإطار العام لخطة التنمية لدولة الكويت للسنوات (٢٠٠٩/٢٠١٠-٢٠١٤/٢٠١٣) فبراير ٢٠١٠ .
- 8- الزايدي، مها محمد خلف، 17/4/2019، إدارة التغيير التنظيمي ، الموقع <https://www.new-educ.com> تاريخ الدخول 2022/4/5.
- 9- جمهورية مصر العربية، وزارة الدولة للتنمية الإدارية - وحدة البحوث والتطوير الإداري - خطة عمل ٢٠١٠ - ٢٠١٢، المكتب الفني، الإصدار الثالث- مايو ٢٠١٠ .
- 10- حجاج، خليل، مقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، ورقة عمل، جامعة غزة، غزة، فلسطين، 2009.
- 11- (سلامة، سلمان)، الإصلاح الإداري ، أطروحة رسالة ماجستير مقدمة إلى كلية الاقتصاد - جامعة دمشق، إدارة الأعمال، التاريخ (2012).
- 12- (شبلي ، صبري أحمد ) ، دور الحوكمة في الإصلاح الإداري - دراسة مقارنة بين الدنمارك ولبنان ، رسالة ماجستير مقدمة إلى الأكاديمية العربية في الدنمارك كلية القانون والسياسة، قسم القانون 2013.



13- (علي ، عبد الوهاب )، خطوة على طريق النجاح, دار النشر والتوزيع الإسلامية ,بورسعيد ,مصر, 2000 .

14- موقع رئاسة مجلس الوزراء ، 2018 ؛ المشروع الوطني للإصلاح الإداري.. منهجية لتأسيس وتتبع النهوض الشامل في الأداء الإداري والمؤسساتي ، سوريا .

### المراجع الأجنبية:

1 - Coetsse, L. From Resistance to Commitment. Public Administration Summer,Quarterly :1999

2 - Carol, O, "Resistance to change in the community college: The influence of participation, open communication perceived organization support, and organization commitment", dissertation abstract, the University of Oklahoma, USA, 2006

3 - Lines, Rune, "Influence of participation in strategic change resistance, organizational commitment and change goal achievement", Journal of Change Management 2004

4 - Mistreatment, Journal of Organizational Change Management, 9, 1999.

5-Weather, William, "Strategic change and leader. Follower alignment", Organizational Dynamics 2003.

## الملاحق

### الاستبانة

#### السادة العاملين في الأمانة العامة لمحافظة حلب

نضع بين أيديكم نسخة من الاستبيان الخاص بالبحث العلمي بعنوان " مقاومة التغيير في ظل الإصلاح الإداري بسورية " والذي يضم مجموعة من الأسئلة حول الموضوع، نرجو منكم التفضل بالإجابة بوضع علامة (x) أمام الإجابة التي تختارونها، شاكرين دعمكم للعلم كما نؤكد لكم ان المعلومات التي سيتم الحصول عليها لن تستخدم إلا للبحث العلمي.

#### القسم الأول : الأسئلة الشخصية :

الجنس : ذكر ( ) أنثى ( )

العمر: من 20 إلى 30 ( ) من 31 إلى 40 ( ) من 41 إلى 50 ( ) فوق ال 50 ( )

المؤهل العلمي :

جامعي وما فوق ( ) معهد ( ) ثانوية ( ) اعدادية ( ) متعلم ( )

المسمى الوظيفي :

مدير أو معاون ( ) رئيس دائرة أو قسم ( ) رئيس شعبة ( ) موظف ( )

القدم الوظيفي :

أقل من 5 سنوات ( ) من 5 إلى أقل من 10 سنوات ( ) من 10 إلى 15 سنة ( )

أكثر من 15 سنة ( )

#### القسم الثاني : الأسئلة الخاصة بالبحث :

- المحور الأول : أ - مقاومة العاملين للتغيير :

1 - أعارض التغييرات المفاجئة في الشكل والمضمون

• غير موافق بشدة ( ) غير موافق ( ) محايد ( ) موافق ( ) موافق بشدة ( )

2 - أعارض بالاجتماعات الخاصة بالتغيير

• غير موافق بشدة ( ) غير موافق ( ) محايد ( ) موافق ( ) موافق بشدة ( )  
- العمل الصحيح هو الذي اعتدت عليه

• غير موافق بشدة ( ) غير موافق ( ) محايد ( ) موافق ( ) موافق بشدة ( )  
4 - أحب العمل الفردي وليس الجماعي

• غير موافق بشدة ( ) غير موافق ( ) محايد ( ) موافق ( ) موافق بشدة ( )  
5 - أعارض القوانين الجديدة التي لا تخدمني

• غير موافق بشدة ( ) غير موافق ( ) محايد ( ) موافق ( ) موافق بشدة ( )  
6 - لا أفضل تغيير بيئة العمل

• غير موافق بشدة ( ) غير موافق ( ) محايد ( ) موافق ( ) موافق بشدة ( )  
7 - لا أفضل تغيير تخصصي أو مكان عملي الحالي

• غير موافق بشدة ( ) غير موافق ( ) محايد ( ) موافق ( ) موافق بشدة ( )  
8 - يتم تقبل التغيير بدون النظر عن الأسباب

• غير موافق بشدة ( ) غير موافق ( ) محايد ( ) موافق ( ) موافق بشدة ( )  
9 - لا أشارك في البرامج التطويرية للمنظمة

• غير موافق بشدة ( ) غير موافق ( ) محايد ( ) موافق ( ) موافق بشدة ( )  
10 - لا بد من احداث التغيير بالمنظمة

• غير موافق بشدة ( ) غير موافق ( ) محايد ( ) موافق ( ) موافق بشدة ( )  
11 - أصبح التغيير مهما في ظل الظروف التي تعيشها المنظمة

\* غير موافق بشدة ( ) غير موافق ( ) محايد ( ) موافق ( ) موافق بشدة ( )

12 - لا ينجح أي مشروع للتغيير إلا إذا أخذ بعين الاعتبار عنصر الموارد البشرية

\* غير موافق بشدة ( ) غير موافق ( ) محايد ( ) موافق ( ) موافق بشدة ( )

13 - المنافع المستقبلية للتغيير أكبر من التضحيات الحالية

• غير موافق بشدة ( ) غير موافق ( ) محايد ( ) موافق ( ) موافق بشدة ( )

14 - التغيير يساهم في تحسين وضعية العامل

• غير موافق بشدة ( ) غير موافق ( ) محايد ( ) موافق ( ) موافق بشدة ( )

## ب - دور الإدارة في دعم التغيير

### 15 - تتواصل الإدارة مع العاملين لتوضيح رؤيا التغيير وأهدافه

- غير موافق بشدة ( ) غير موافق ( ) محايد ( ) موافق ( ) موافق بشدة ( )

### 16 - تقدم الإدارة المعلومات الكافية والضرورية الخاصة بالتغيير مما يزيد من قناعة الأفراد وتجاوبهم

- غير موافق بشدة ( ) غير موافق ( ) محايد ( ) موافق ( ) موافق بشدة ( )

### 17 - التغيير في الهيكل التنظيمي يسمح بإعادة توزيع المهام على أساس الكفاءة لتنفيذ عملية التغيير

- غير موافق بشدة ( ) غير موافق ( ) محايد ( ) موافق ( ) موافق بشدة ( )

### 18 - يتلقى الأفراد من الإدارة تحفيزات مادية ومعنوية لدعم عملية التغيير

- غير موافق بشدة ( ) غير موافق ( ) محايد ( ) موافق ( ) موافق بشدة ( )

## 3 المحور الثاني: مشروع الإصلاح الإداري: اتجاهات العاملين نحو مشروع الإصلاح الإداري

### 19 - الجهود التي تبذلها الحكومة في الإصلاح الإداري جهود حقيقية

- غير موافق بشدة ( ) غير موافق ( ) محايد ( ) موافق ( ) موافق بشدة ( )

### 20 - خطة الإصلاح الإداري تسير وفق الجدول الزمني المرسوم لها

- غير موافق بشدة ( ) غير موافق ( ) محايد ( ) موافق ( ) موافق بشدة ( )

### 21 - يرتبط نجاح مشروع الإصلاح الإداري بزيادة دخل العاملين وحوافزهم

- غير موافق بشدة ( ) غير موافق ( ) محايد ( ) موافق ( ) موافق بشدة ( )

### 22 - تزداد مقاومة العاملين للإصلاح الإداري مع التقدم بالسن

- غير موافق بشدة ( ) غير موافق ( ) محايد ( ) موافق ( ) موافق بشدة ( ) \*

### 23 - مشروع الإصلاح الإداري يسير بخطى بطيئة بسبب الحرب

- غير موافق بشدة ( ) غير موافق ( ) محايد ( ) موافق ( ) موافق بشدة ( )

### 24 - تنجح عملية الإصلاح الإداري من خلال مشاركة العاملين بوضع الخطط والبرامج التنفيذية له

- غير موافق بشدة ( ) غير موافق ( ) محايد ( ) موافق ( ) موافق بشدة ( )

25 - الإصلاح الإداري في ظل ظروف الحرب ضرورة ملحة

- غير موافق بشدة ( ) غير موافق ( ) محايد ( ) موافق ( ) موافق بشدة ( )

26 - إعادة هيكلة المؤسسات يساهم في تحسين واقع العمل بالنسبة للعاملين ومتلقي الخدمة

- غير موافق بشدة ( ) غير موافق ( ) محايد ( ) موافق ( ) موافق بشدة ( )

27 - كلما اقترب موعد تطبيق الإصلاح الإداري ازدادت شدة مقاومته

- غير موافق بشدة ( ) غير موافق ( ) محايد ( ) موافق ( ) موافق بشدة ( )

28 - تقود عمليات الإصلاح الإداري إلى تعقيد في الإجراءات

- غير موافق بشدة ( ) غير موافق ( ) محايد ( ) موافق ( ) موافق بشدة ( )

29 - يقود تطبيق الإصلاح الإداري إلى خروج عدد كبير من أصحاب الكفاءات من الإدارات العامة

- غير موافق بشدة ( ) غير موافق ( ) محايد ( ) موافق ( ) موافق بشدة ( )

30 - يقود مشروع الإصلاح الإداري الذي يتم العمل عليه حالياً إلى وضع الرجل المناسب في المكان المناسب

- غير موافق بشدة ( ) غير موافق ( ) محايد ( ) موافق ( ) موافق بشدة ( )

31 - يقود تطبيق مشروع الإصلاح الإداري إلى التخلص من الترهل الإداري

- غير موافق بشدة ( ) غير موافق ( ) محايد ( ) موافق ( ) موافق بشدة ( )

32 - يقود تطبيق مشروع الإصلاح الإداري إلى تقليل الفساد الإداري بسبب المعايير في الاختيار والتعيين

- غير موافق بشدة ( ) غير موافق ( ) محايد ( ) موافق ( ) موافق بشدة ( )