الجمهورية العربية السورية

جامعة دمشق

المعهد العالي للتنمية الإدارية

الريادة والإبداع والاستراتيجيات

بحث مقدم لاستكمال متطلبات نيل درجة ماجستير التأهيل والتخصص في الريادة والإدارة بالإبداع

أثر مقاومة التغيير في تعديل الهياكل التنظيمية في الجهات العامة

(دراسة مقارنة مع الدول الأخرى)

The Impact of Resistance to Change in the Amendment of Organizational Structures in Public Authorities

(A comparative study with other countries)

إعداد الطالبة:

هيا الحجي

إشراف الدكتورة:

سمر قبلان

٢٠٢٠\٢٠٢١

شكر وتقدير

الشكر أولاً وأخيراً إلى الله سبحانه وتعالى الذي أعانني على كتابة هذا البحث ، ثم الشكر لجامعة دمشق والمعهد العالي للتنمية الإدارية لتوفير الفرصة لي للالتحاق بالمعهد لنيل درجة الماجستير .

وإلى من حارت كلماتي في التعبير عن جزء بسيط من شكري وأمتناني لوجودها ولقبولها الإشراف على بحثي **الدكتورة سمر قبلان** لكِ كل الحب والشكر والتقدير .

ولا أنسى أن أشكر جميع أعضاء الهيئة التدريسية والهيئة الفنية في المعهد العالي للتنمية الإدارية على كل ما قدموه لنا من علم وجهد ، لهم عظيم الشكر والامتنان .

الإهداء

فرحي ونجاحي ، وتخرجي " **لله العلي القدير** "

ثم لمن حاك خيوط النور ليزيح عتمة الظلام من حياتي ، لمن انتظر هذا اليوم ليعلن فرحته وفخره للعالمين " **أبي** "

إلى القلب الحنون . . . العطوف . . . الصبور ، إلى من بذلت وقتها وجهدها في سبيل تحقيق ما اطمح إليه . . . إلى من رافقني دعائها الطيب في كل أوقاتي . . . . إلى روح بيتنا " **امي** "

إلى من كلي ثقة بهم . . . إلى من يزيدون من تفاصيل يومي سعادة وأمل . . .

إلى زهور قلبي إخوتي " **معتز ، وئام ، علا ، إباء** "

إلى من كانوا عونا لي باهتمامهم ودعواتهم الصادقة . . . " **أقربائي** "

إلى قطع السكر في حياتي أولاد أخوتي " **أكرم ، فؤاد ، لانا ، تالين ، رزان** "

من تفتخر بإنجازاتي أكثر مني إلى الكثير الصادق من " إني أنا أخوك فلا تبتئس " إلى أخت اليوم والغد والعمر " **رشا لدعة** "

إلى زملاء دراستي . . إلى كل من أهدتني الحياة معرفته . . لكم مني خالص محبتي وأمنياتي " **سوسن ، ولاء ، سلام** "

واخيراً . . إليك إلى من وقف بجانبي خطوة بخطوة ليدعمني إلى رفيق دربي وحبيب قلبي " **زوجي أبي** "

قائمة المحتويات

- شكر وتقدير ٢
- الإهداء ٣
- قائمة المحتويات ٤
- الملخص ٦

الفصل الأول : الإطار المنهجي للبحث

- المقدمة ٨

أولاً: مشكلة الدراسة ٩

ثانيا: أهداف الدراسة ٩

ثالثاً: أهمية الدراسة ٩

رابعاً : منهجية الدراسة ٩

خامساً: دراسات سابقة ١٠

الفصل الثاني : الإطار النظري

مفهوم وأهداف الإصلاح الإداري ١٧

عوامل نجاح الإصلاح الإداري ومعوقاته ١٨

التغيير ٢٠

المبحث الأول:

مقاومة التغيير.....٢٥

المبحث الثاني :

الهياكل التنظيمية ٢٨

المبحث الثالث :

علاقة بين مقاومة التغيير وتعديل الهياكل التنظيمية ٣٠

الفصل الثالث: دراسة مقـــــارنة

أبرز التجارب العربية في الإصلاح الإداري ٣٢

تجربة الإصلاح الإداري في سوريا ٣٦

المبحث : النتائج والتوصيـات

أولاً: النتائج ٤٠

ثانياً: التوصيات ٤٠

المراجع ٤١

الملخص باللغة الأجنبية ٤٤

الملخص:

هدفت هذه الدّراسة إلى معرفة أسباب مقاومة العاملين للتّغيير في وزارات الدّول العربيّة وكما هدفت إلى بيان مفهوم الإصلاح الإداريّ وأهدافه وعوامل نجاحه ومعوقاته وبيان مفهوم التّغيير وإدارة التغيير ومعرفة مقاومة التغيير.

وفي النهاية تم استنتاج واقتراح العديد من النتائج منها :

١. إن التغيير أمر حتمي وضروري ولازم للمؤسسات ، كما أنه عملية مستمرة يحمل في طياته دائماً التّجديد والتّطور .
٢. تعتبر إدارة التّغيير عنصراً مهما لنجاح المؤسسات في الوقت الحاضر .
٣. يشكل غياب ثقافة التّغيير عائقاً للوصول إلى الجودة .
٤. يرى البعض ضرورة وجود دورات تدريبية وتطويرية لنشر ثقافة التغيير والجودة معاً.
٥. استغلال الكفاءات ذات الخبرة والسّرعة في الأداء .
٦. ومن خلال تجربة فلسطين نستنتج أن هناك علاقة ارتباط متينة وعكسية بين مقاومة العاملين للتغيير وكفاءة أداء الوزارة ، إي كلما ازدادت مقاومة العاملين للتغيير انخفض أداء الوزارة .

وفي ضوء هذه النتائج تم اقتراح العديد من التوصيات أهمها التركيز على أن يكون الهيكل التنظيمي مبني على أسس صحيحة ومتينة فكلما تحقق ذلك كلما زاد من مستوى الرضا الوظيفي للعاملين .

والاهتمام بشكل جدي بالتغيير داخل الوزارات والمؤسسات التي يقوم بها التغيير ، فالتغيير قبل أن يكون في الهياكل التنظيمية ، يجب أن يشمل الفرد في حد ذاته ، باعتبار هو من يقوم بتنفيذه ويتحمل نتائجه .

الفصل الاول :

الإطار المنهجي للبحث

❋المقدمة:

التّغيير يحدث في حياتنا باستمرار، فقد يتجلّى هذا التّغيير في صور عديدة مثل تغيير الأوضاع الاقتصادية والسياسية والاجتماعية وكذلك التقدم التّكنولوجي الذّي يلعب دوراً هاماً في تنمية وتطوير المؤسسات في الوقت الرّاهن .

وفي الجمهوريّة العربيّة السّوريّة فقد أولّى الرّئيس بشار الأسد اهتماماً كبيراً وبأدّق التفاصيل في إحداث تغيرات في مؤسسات الدّولة حيث عبّر بأكثر من لقاء عن زيادة فعاليّة الدّولة ومكافحة الفساد .

فقد طرح الرّئيس بشار الأسد مشروع الإصلاح الإداري من خلال ترؤوسه لجلسة مجلس الوزراء المنعقد بتاريخ ٢٠١٧\٦\٢٠ ، حيث يعتمد هذا المشروع على عدّة محاور أوّلها خلق منهجيّة متجانسة لكلّ الوزارات عبر مركز قياس الأداء الّذي يقوم بوضع الهيكليات والتّوصيف الوظيفي .

وبعد عدة سنوات من طرح المشروع اجتمع السيد الرّئيس مع فريق الإصلاح الإداري من مختلف وزارات الدّولة بتاريخ ٢٠٢١\٥\٢٤ ، وشدّد على إعطاء الإصلاح الإداري أولوية على الإصلاح الاقتصادي لكونه الأساس في بناء الدّولة وقد ركزّ على الممانعة ومقاومة التّغيير اللتين تواجهان عمليّة الإصلاح.

فقد بدأ العمل في عدة وزارات وكانت المرحلة الأولى هي معرفة مقاومة العاملين للتّغيرات الهيكليّة في مؤسساتها الّذي سيكمل على أساسه باقي الخطوات التي ستؤدّي لاستكمال مشروع الإصلاح .

❋ مشكلة البحث:

في ورشة جامعة البحث للبحث العلمي ١٦حزيران ٢٠٢١ تمّ عرض بعض المشاكل التّطبيقيّة المقدمة من وزارة التّنميّة الإدارية حول مشروع الإصلاح الإداري وأهمّها معرفة أثر مقاومة العاملين للتّغيرات الهيكليّة في المنظمات ، حيث قمنا بزيارة مبدئية استطلاعية لمدير الدّراسات في وزارة التّنمية السّيد "بشار خير" للوقوف على واقع المشكلة المطروحة وبناءً عليه قمنا بإلقاء الضّوء على هذا الموضوع وبيان أهميته وأهدافه ، وعرض أهم الاستراتيجيات والآليات التي تتبعها الدّول الأخرى لتنفيذ عمليّات الإصلاح الإداري ومعرفة مقاومة العاملين لها .

❋ أهداف البحث:

تهدف هذه الدّراسة إلى بيان مفهوم الإصلاح الإداري وأهدافه ،وعوامل نجاحه ومعوقاته ،وبيان مفهوم التّغيير وإدارة التّغيير ، و معرفة مفهوم مقاومة التّغيير الّذي تظهر عند تعديل الهياكل التنظيمية وإعطاء حلول لها من خلال دراسات سابقة .

❋ أهمية البحث:

- **أهميّة علميّة :** تكمن أهميّة البحث فيما سيضيفه إلى الحقل المعرفي في مجال مقاومة التّغيير والإصلاح الهيكلي والعلاقة بينهما وفقا للمراجع والأدبيات .
- **أهمية عمليّة :** تكمن أهمية البحث من مقارنة تجارب الإصلاح الإداري في الدول ومعرفة مقاومة العاملين لتعديل الهياكل التّنظيميّة فيها واقتراح التوصيات فيما يخص مقاومة العامليين للتّغيرات في المنظمات العامة السورية .

❋ منهج البحث:

تقوم هذه الدّراسة باستخدام المنهج الاستقرائي من خلال ما كتبه الباحثون في موضوع الإصلاح الإداري ومقاومة العاملين له .

❋ الدّراسات السّابقة:

الدّراسات باللّغة العربيّة :

١. دراسة(سلام ، ٢٠٢٠) بعنوان : مقاومة التّغيير التّنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنّية لصناعة وتركيب الشاحنات والحافلات بالروبية SNVI.[١]

تهدف هذه الدراسة إلى التّعرف على ..هل توجد فروق في مقاومة التغيير التنظيمي تبعاً للجنس والسن على عيّنة قوامها ٦٠ عاملا بواقع ٤٠ عاملا و ٢٠ عاملة تم اختيارها عشوائيا من

[١] سلام ، يونس. (٢٠٢٠). **مقاومة التغيير التنظيمي لدى عمال مؤسسة تركيب وصناعة الحافلات والشاحنات الروبية "SNVI"**. رسالة ماجستير . جامعة مولود معمري . المنصة الجزائرية .

مستويات مختلفة من هرمية سلطة المؤسسة؟ وقد أظهرت النّتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائيّة في مقاومة التّغير التّنظيمي بين العمال تبعاً للجنس و السن .

٢. دراسة (علي ، ٢٠١٩) بعنوان :إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين . [٢]

فقد هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور إدارة التغيير (التطور التنظيمي ، الحوافز ، والتغيير في التكنولوجيا) وأثرها على أداء العاملين ،اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة ظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً .

تمثلت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة في أن التغيير يحدث بواسطة الإدارة العليا ، وللتغلب على مقاومة التغيير تقدم الإدارة العليا المعلومات الكافية عن أهمية التغيير للعاملين ، وتقديم حوافز تشجعيه لهم .

٣. دراسة (عبد الله ،٢٠١٦) بعنوان : تحليل الأبعاد النّفسية والاجتماعية لمقاومة التّغيير التنظيمي في المؤسسات [٣]

تهدف الدّراسة إلى تحليل مختلف أبعاد مقاومة التّغيير التّنظيمي كسلوك وظاهرة اجتماعية ، وتهدف إلى عرقلة مسيرة التّغيير التنظيمي الّذي تتبناه إدارة المؤسّسة ،وهذا نتيجة خوف كلٍّ من الأفراد والجماعات التنظيمية على مصالحها ، ومن توصيات الدراسة :

- إدماج الأفراد في عمليات التّغيير وجعلهم طرفاً فيها بشكل يجعل هذه العمليّة داخليّة
- يجب ربط أهداف ومصالح الأفراد والجماعات بنتائج عمليات التّغيير
- يجب توفير المعلومات الكافية عن عملية التّغيير ونتائجها
- يجب أن تتم عملية التّغيير بالتّدريج وعبر مراحل وخطوات حتّى يستطيع الأفراد استيعاب التّغيرات الجديدة .

---

[٢] علي ، هويدة فضل الله .(٢٠١٩) . **إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين** . السودان : جامعة النيلين – الخرطوم

[٣] عبدالله ، قلش .(٢٠١٦). **تحليل الابعاد النفسية والاجتماعية لمقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسات** .رسالة ماجستير ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، المنصة الجزائرية .

- مساعدة الأفراد والجماعات على الاندماج مع البيئة التّنظيمية الجّديدة وذلك من خلال تدريب وتكوين سياسات التّأهيل .

٤. دراسة (المقدادي و الشرفات ، ٢٠١٤) ، بعنوان : مقاومة المعلمين للتّغيرات أسبابها وطرق التّقليل منها من وجهة نظر معلميّ ومعلمات مديريّة التّربية والتّعليم لمنطقة قصبة المفرق في الأردن [٤]

هدفت هذه الدّراسة إلى التعرف إلى اتجاهات معلّمي ومعلّمات مديريّة التّربية والتعليم لمنطقة قصبة المفرق نحو مقاومة التّغيير التّربوي، وعلاقة هذه الاتجاهات بعدد من المتغيرات الشّخصية والوظيفيّة ، واستخدمت الاستبانة للتّعرف على اتجاهات المعلّمين نحو أسباب مقاومة التّغيير وطرق التقليل منها. وتوصّلت الدّراسة إلى أنّ أهمّ أسباب مقاومة المعلّمين للتّغيير هي: فقدان الإحساس بالمشاركة في التّغيير، وشعور المعلّمين أنّ التّغيير فُرض عليهم بالقوة، وفرضته جهات خارجّية، وخشيتهم من فقدان الرّوتين الذي تعودوا عليه وأن التغيير يزيد من عبء العمل عليهم، ونقص الثّقة بينهم وبين صّناع السّياسات التّربويّة. وكشفت الدّراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائيّة حول أسباب مقاومة التّغيير تبعاً لمتغير الجنس، ووجود فروق تبعاً لمتغيرات المؤهل العلّمي وسنوات الخبرة والدّورات التّدريبيّة. وأوصت الدّراسة بضرورة إشراك المعلّمين في عملية التّغيير، ومد جسور الثّقة والتّعاون بين المعلّمين وصنّاع السّياسات التّربوية المسؤولين عن التغيير والابتعاد عن الأساليب التسلطية في تنفيذ برامج التغيير، وعقد دورات تدريبية حول التغيير و أهميته وأهدافه وكيفيّة تنفيذه، واستخدام نظام الحوافز للمعلّمين المطّبقين لبرامج التّغيير .

<u>الدراسات باللغة الاجنبية :</u>

٥. دراسة (JAIN & ASRANI، ٢٠١٧) ، بعنوان :

[٤] المقدادي ،محمد ، الشرفات، صالح . (٢٠١٤). **<u>مقاومة المعلمين للتغيير أسبابها وطرق التقليل منها من وجهة نظر معلمي ومعلمات مديرية التربية والتعليم لمنطقة قصبة المفرق في الاردن</u>** . رسالة ماجستير ، الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية ، المنصة الجزائرية .

"**Resistance to change in organizations : A case of general motors and Nokia** "

"مقاومة التغيير في المنظمات حالة جنرال موتورز ونوكيا "[٥]

تهدف الدّراسة إلى فهم المفهوم الأساسي للتّغير التّنظيمي ، وكيف تعمل القوات التي تدفع للتغيير ومقاومة التغيير ولدراسة إدارة التغيير العملي يتم تحليل الحالات من مختلف الصّناعات "جنرال موتورز ونوكيا" .

قدمت قضيّة جنرال فهم عام حول عملية التّغيير من حيث إعادة النظر في مصادر ونطاق التغيير، وكذلك التّأثير الهائل لجوانب البنية للتّغير،

وفي حين قدمت حالة نوكيا محتوى غني لوصف أنواع مختلفة من المقاومة من أصحاب المصلحة .ومن توصيات يُقترح أنه يمكن لإدارة المقاومة التغير عن طريق الاتصال إلى المتابعين ، والمشاركة من جميع المعنيين ،والتفاوض بين القادة والمرؤوسين ، وأن يكون الاتصال عبر مكالمة فيديو مع جميع العاملين في جميع أنحاء العالم ليكون قادراً على عرض العواطف .

ولتكون المنظمة ناجحة يجب أن يدرسوا السّوق ،وتحليل مواقف العاملين وسلوكهم ،وتقييم المخاطر وتحديد الأولويات ..

٦. دراسة (Thomas, 2015) بعنوان[٦] :

"Effects of organizational structure on job satisfaction in the Nigerian financial sector: empirical insight from selected banks in Lagos state"

"أثر الهيكل التنظيمي على الرّضا الوظيفي في القطاع المالي النيجيري –التّجربة النيجيرية لعدد من البنوك المختارة في لاغوس":

هدفت الدّراسة إلى فحص أثر الهيكل التّنظيمي على واقع الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع المالي النيجيري لعدد من البنوك الرّائدة المختارة في ولاية لاغوس، نيجيريا، وفحص كيف يمكن

---

[5] Jain & Asrani . (2017). **" Resistance to change in organizations : A case of general motors and Nokia " .**university of Bahrain , المنصة الجزائرية

[6] Thomas .(2015). **effects of organizational structure on job satisfaction in the nigerian financial sector: empirical insight from selected banks in lagos state"** . . NG-Journal of Social Development , Vol . 5 , No.1,October 2015 , Lagos State University .

تنظيم هيكل ملائم ليعزز الرّضا الوظيفي الأمثل، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة ، وحصل على البيانات من خلال المصادر الأولية والثّانوية ، وقام الباحث بتوزيع 335 استبيان على مسؤولي الإدارات في البنوك المختارة وعاد منها 280وكان 258صالحة للتحليل الإحصائي، وبعد التحليل واختبار الفرضيات توصّلت الدّراسة إلى أن هناك علاقة بين الهيكل التّنظيمي والرّضا الوظيفي الأمثل، كما أنّ هناك علاقة بين الهيكل التّنظيمي وتميّز الموظف في عمله ، وهناك علاقة بين الهيكل التنظيمي وعناصر الرّضا الوظيفي من خلال السيطرة المركزية .

٧. دراسة(M AL BAZ.F.2014). بعنوان :[٧]

"The impact of information technology and organizational structure on job satisfaction among academic staff ATAL-AZHAR university in PALESTINE"

" أثر تكنلوجيا المعلومات والهيكل التّنظيمي في الرّضا الوظيفي بين وظائف الكادر الأكاديمي "

هدفت هذه الدّراسة للتّحقيق في أثر التّغييرات في التّكنولوجيا والهيكل التنظيمي على شعور العاملين تجاه عملهم . وبحثت هذه الدّراسة تأثير هذه العوامل على الرّضا الوظيفي من خلال اختبار فرضيتين تمّ تطويرهما ، تحقيقاً لهذه الغاية تمّ إجراء مسح يشمل توزيع استبانات على 180من موظّفي جامعة الأزهر بغزة في فلسطين, وتضم أعضاء هيئة التّدريس وغير الأكاديميين ،و تمّ اختيارهم بشكل عشوائي كمشاركين. وكشفت النّتائج أن استخدام تكنولوجيا المعلومات والهيكل التنظيمي تؤثر بشكل كبير على الرضا الوظيفي ، وبالتّالي تدعم الفرضيات التي تمت صياغتها .

٨. دراسة (YILMAZ & GOKHAN) ،٢٠١٣، بعنوان :

[7] M albaz.F.(2014). "**The impact of information technology and organizational structure on job satisfaction among academic staff ATAL-AZHAR university in PALESTINE**" . **M**aster Thesis , University Utara Malaysia , Malaysia .

“Resistance to change and ways of reducing resistance in educational organizations “

"مقاومة لتغيير وسبل الحد من المقاومة في المنظمات التّعليميّة"[٨]

تهدف هذه الدّراسة إلى التعامل مع المفاهيم المتعلقة بالضغوط للتغيير التنظيمي ،ومقاومة التّغيير وأسبابه ،وطرق مسؤولي المدارس للتّغلب على مقاومة التّغيير. التّطورات المستمرة ومجموعة من قوة المشغلات منظمات المدارس نحو تغيير المبادرات. على الرغم من أنّ التّغيير يتم تنفيذه لأسبابٍ إيجابية مثل التّكيف مع ظروف البيئة التنافسيّة، وغالبا ما يتفاعل أعضاء التّنظيم من أجل تغيير الجهود سلباً ومقاومة التّغيير . بعض الأسباب الشائعة لمقاومة التغيير داخل المنظمات المدرسية تشمل التّدخل في الحاجة إلى الوفاء، الإدراك الانتقائي أو العادة أو الإزعاج أو فقدان الحريّة والآثار الاقتصادية والأمن في الماضي والخوف من المجهول تهديدات السّلطة . ستة طرق محددة للمساعدة في التّغلب على مقاومة التّغيير التّي يمكن لمسؤول المدرسة استخدامها هي التّعليم والاتصالات، المشاركة ، التّيسير والدّعم، التّفاوض والاتّفاق، التّلاعب والتّعاون، صريح و الإكراه الضّمني .

التّعقيب على الدّراسات السّابقة :

تناولت الدّراسات السّابقة الّتي ورد ذكرها موضوع الدّراسة من جوانب مختلفة ،منها ما درسه بشكل أكثر شمولاً ،ومنها من تعّمق بالتّخصيص ، كما اختلفت البيئة التّطبيقيّة التي تمت الدّراسة في إطارها كما لاحظنا في الفقرة السّابقة .

وتختلف هذه الدّراسة عن الدّراسات السّابقة في كونها ستدرس بيان مفهوم التّغيير وإدارة التّغيير و معرفة مفهوم مقاومة التّغيير الذّي تظهر عند تعديل الهياكل التّنظيميّة ، وبيان أهم المعوقات والتحديات التي تواجه عمليات الإصلاح الإداري وإعطاء حلول لها.

[٨] YILMAZ & GOKHAN.(2013). Resistance to change and ways of reducing resistance in educational organizations . University Utara Malaysia , Malaysia

الفصل الثاني:

الإطار النظري للبحث

- تعريفات هامة :الإصلاح الإداري
- المبحث الأول: التغيير
- المبحث الثاني: مقاومة التغيير
- المبحث الثالث : علاقة بين مقاومة التغيير وتعديل الهياكل العربية التنظيمية

تعريفات هامة :

- **مفهوم الإصلاح الإداري** : يتفاوت مفهوم الإصلاح الإداريّ بين الأطراف المهتمة ، حيث يختلف تعريف المفهوم بين الأكاديميين والسياسيين والعاملين في الجهاز الإداريّ، حيث يعرف مفهوم الإصلاح الإداري على أنّه :" عملية تغيرات في الهياكل والإجراءات الإدارية ضمن

الخدمات العامة عندما تصبح هذه الخدمات غير متوافقة مع البيئة الاجتماعيّة والسياسية "[٩]. كما عرّف مؤتمر الإصلاح الإداريّ في الدول النامية الذي عقدته هيئة الأمم المتحدة بجامعة ساسكي البريطانية لعام ١٩٧١ " عمليّة الإصلاح الإداريّ على أنها : ((حصيلة المجهودات ذات الإعداد الخاص التي تستهدف إدخال تغييرات أساسية في المنظمة الإدارية العامة من خلال إصلاحات على مستوى النظام جميعه ، أو على الأقل من خلال معايير لتسحين واحدة أو أكثر من عناصرها الرّئيسية مثل الهياكل الإداريّة والأفراد والعمليات الإداريّة)).[١٠]

- **أهداف الإصلاح الإداريّ** :[١١]

١. معالجة الخلل ومحاربة الفساد باستقصاء الفساد وتحسين مستوى الموارد وتحقيق المزيد من الفعالية والإنتاجيّة مع احترام الاعتبارات الانسانيّة .
٢. إعادة تنظيم الجهاز الإداريّ للدولة بصيغة جديدة تستجيب للأدوار الجديدة وتتكيف مع التحولات الداخلية والخارجية لمحيط الدولة ، مما يحسن من مستوى الأداء في الجهاز الإداري ويزيد من فعاليته ويساهم في إدخال تقنيات جديدة في تسييره على غرار التسيير التقديري للموارد البشريّة .
٣. تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الجهاز الحكومي بشتى مستوياته الوظيفيّة ،وتحسين مستوى الأداء المؤسسي للقرارات والدوائر والمؤسسات العامة من خلال إيجاد أساليب ونماذج تقيّد فعّالة .
٤. تطوير وتحسين أداء الخدمة العمومية من خلال تخطيط تنمية الموارد البشرية وتدريبها وثقل مهاراتها نظريّاً وعمليّاً ، مع التّركيز على حسن انتقاء العنصر البشري وتأهيله وإعداده وتدريبه ورعايته والعناية به في مساره الوظيفي .
٥. ترشيد عمليات الإنفاق الحكومي عن طريق وضع وضبط آليات تسيير مالي فعّالة والتّركيز على اقتصاديات التشغيل من خلال تخفيض البرامج والأجهزة والأعداد الزائدة من العاملين.
٦. استحداث منظومة قيم جديدة في إطار العلاقة بين الإدارة والمواطن ،وذلك بإعادة صياغة ميثاق هذه العلاقة والأخذ بعين الاعتبار السياق العام الجديد لمهام الدولة من جهة ، وتطلعات المواطن من جهة اخرى ، وتحسين أساليب التّعامل مع المواطنين وتعزيز مفهوم ضرورة الاستجابة لمطالبهم باعتبار أنّ تقديم الخدمة للمواطنين هو مبرر وجود الأجهزة الإداريّة ، ويتم ذلك من خلال إظهار مزيد من الشفافية في عمل العاملين والأجهزة الإدارية وتعزيز مفهوم المساءلة والمسؤوليّة الاجتماعيّة .

---

[٩] ملاعب، عمر.٢٠١٩. **الإصلاح الإداري مدخلاً لتصويب المسار التنموي : تجارب دولية** ، سلسلة دراسات تنموية ، المعهد العربي للتخطيط الكويت .

[١٠] **الإصلاح الإداري _مفهوم المدلول الاشكال** (٢٠١٧)،https://alhoriyatmaroc.yoo7.com/t2141-topic

[١١] القربوني ،محمد قاسم ، ٢٠٠١ . **الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق** ،دار وائل للنشر ، عمان .

٧. تحسين أداء الجهاز الحكومي من خلال إزالة الازدواجيّة بين النّشاطات الّتي تقوم بها الدّوائر الحكومية ،وإيجاد التّكامل والتّرابط بين النّشاطات المتشابهة بما يخفض من تكلفة الأجهزة الحكومية .

- **عوامل نجاح الإصلاح الإداريّ:**[١٢]

يتوقف نجاح جهود الإصلاح الإداري على توفر العديد من العوامل الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية ، نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر ما يلي :[١٣]

١. بناء دولة القانون والمؤسسات التي يسودها تطبيق قانون 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 كفء للتعيين على أساس الكفاءة ، والقدرة على تحمل المسئولية وإقرار منظومة تخطيط المسار الوظيفي على أساس الكفاءة وحدها دون غيرها .
٣. تحقيق التوازن بين الحقوق والواجبات تجاه الأشخاص المعنيين وبين بعضهم البعض .
٤. تكليف الأشخاص ذوي الكفاءة والنزاهة المطلوبة من الناحية العملية والعلمية ، والذين يملكون المهارات المطلوبة .
٥. بناء أنظمة فعالة تقوم على الاستخدام الواسع للأجهزة والمعدات المتطورة في العمل ، وصولا إلى تطبيقات الحكومة الإلكترونية ، لتحقيق السرعة والدقة في إنجاز الأعمال وخدمة المواطنين .
٦. إعادة هيكلة أجهزة الرقابة والتدقيق ، على نحو يخدم الانسجام فيها ، وتوزيع مراحل الرقابة والتدقيق الى مرحلة قبل وبعد الصرف ، مع مراعاة تحقيق التكامل في عمل تلك الأجهزة ومنع الازدواجية في أداء أعمالها .

- معوقات الإصلاح الإداري : [١٤]

---

[١٢] الحملي ، سحر .٢٠١٣ . **الإصلاح الإداري مفهومه .. وأليات تطبيقه (دراسة مقارنة)** ، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة ، جامعة الازهر .

[١٣] سالم ، عادل طالب . **اهمية العوامل المؤثرة في الاصلاح الاداري لمواجهة الفساد** ، المعهد الطبي التقني ، المنصورة .

[١٤] نوري منير وأخرون ، **الإصلاح الإداري وأهميته في القضاء على الفساد الإداري وتحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة** ، متاح على الموقع : http://www.univ-

إن الإصلاح الإداري كغيره من الإصلاحات تعترضه جملة من المعوقات والتّي تتمثل في :

١. معوقات إدارية كالبيروقراطية : مثل : نقص العنصر البشري المؤهل ، فقدان الابتكار .... إلخ
٢. معوقات اجتماعية مثل ضعف وعي المواطن .
٣. معوقات مرتبطة بالموارد البشرية : انتشار الفساد المالي ، الأخلاقي ، عدم وجود نظام الأجور حسب كمية الإنتاج أو حسب كمية العمل المقدم .
٤. معوقات مرتبطة بالموارد المالية : نقص الإمكانيات المادية للقيام بالإصلاح وخاصة في المؤسسات الصغيرة .
٥. معوقات مرتبطة بالتشريعات : نقص التشريعات ، وجود ثغرات في القوانين يتم استغلالها من الإداريين المحنكين ، وجود حصانات ..
٦. معوقات متعلقة بالأسلوب العلمي في الإدارة ، ضعف الرقابة ، نقص فعالية لجان الرقابة ، ضعف العلاقات العامة .

المبحث الأول:

١-١-٢ **التّغيير :** تتعدد مفاهيم التغيير وتختلف باختلافات وجهات نظر الباحثين ، فالبعض يعرّف التغيير من زاوية أسباب التغيير ، والآخر يعرّفه من زاوية نتائج التغيير .

---

chlef.dz/uhbc/seminaires_2008/dicembre_2008/com_dic_2008_22.pdf , consulté a 03/03/2017, vu a 00 :30

فقد عرفه الخطيب[١٥] بأنّه : ((ظاهرة طبيعية تقوم على عمليات إدارية معتمدة ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو اكثر ، ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد))، أي أن التّغيير هو تحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التّوازن المستهدفة .

ويعرّف (Bechard) : التّغيير بأنّه : ((جهد مخطط ، يشمل المنظمة بأكملها ويدار من القمة ، بغية زيادة فعالية التّنظيم ، من خلال إدخال تحسينات وتدخلات مدروسة في عمليات التّنظيم ، وذلك باستخدام نظرية العلوم السّلوكيّة)).

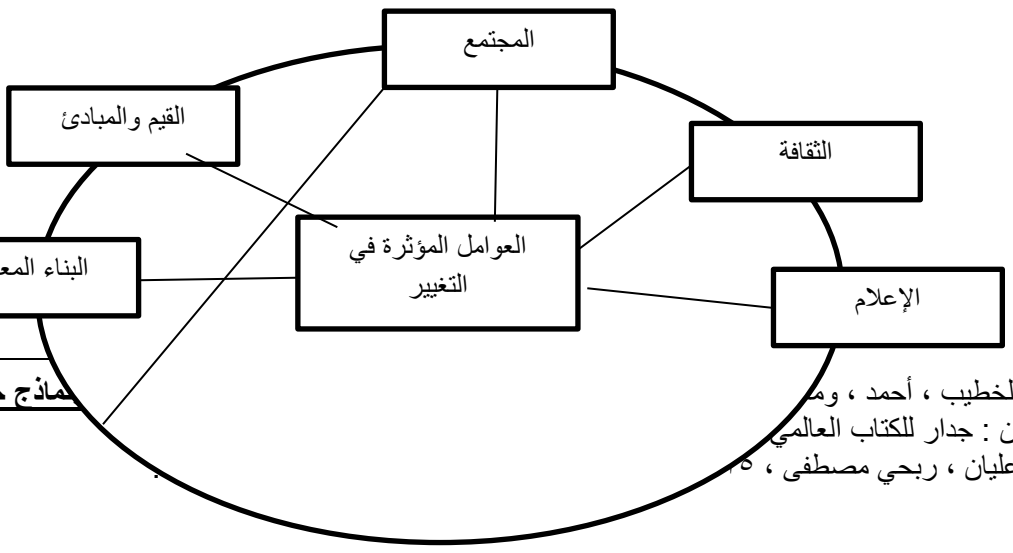
وهناك للتّغيير نوعين من وجهة نظر ربحي عليان [١٦]

التغير من الدرجة الأولى : فهو التغيير الذي يحدث بشكل اعتيادي في التّنظيم وبشكل مستمر ، ولكنّه لا يمسّ المكونات الأساسية للتّنظيم ، ويأخذ التّغيير من الدرجة الأولى شكل التغيير الخطي والمستمر ، ولا يشير إلى أيّة تغييرات اساسية في المعتقدات التّي تسود أعضاء التّنظيم ، أو الكيفية التي تستطيع المنظمات من خلالها تحسين وظائفها وأعمالها .

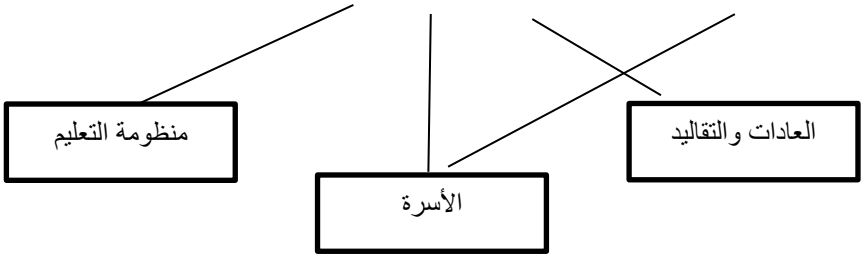
أما التغيير من الدّرجة الثانية :

هو التغيير الذي يتم إدخاله بشكل كامل على التنظيم ويؤدي إلى تحويل في جوهرة المنظمة. ويحدث هذا التغيير عندما يتم تحويل أو تغيير في المبادئ التي يقوم عليها التّنظيم ، وهو تحول يؤدي إلى تغيير جذري في التّنظيم .

وفي الشّكل التّالي يبين العوامل المؤثّرة في التّغيير التّي تؤثّر وتتأثّر ببعضها:



[١٥] الخطيب ، أحمد ، ومـ
عمان : جدار للكتاب العالمي
[١٦] عليان ، ربحي مصطفى ، ٥



أهميه التغيير :

تتمثل اهمية التغيير من خلال الجوانب التّالية[١٧] :

١. الحفاظ على الحيويّة الفاعلة :

يعمل التّغيير على التّجدد و الحيوية داخل المؤسسات والمنظمات والدّول ، فالتّغيير يؤدي إلى انتعاش الآمال ، وإلى تحريك الثوابت ، وإلى سيادة روح من التّفاؤل .

٢. تنمية القدرة على الابتكار :

التغيير يحتاج دائماً إلى جهد للتعامل معه سواء التعامل الايجابي بالتكيف ، او التعامل السلبي بالرفض ، وكلا النوعين من التعامل يتطلب إيجاد وسائل وأدوات وطرق مبتكرة ، فينمي التغيير القدرة على الابتكار في الأساليب والشكل والمضمون.

٣. إزكاء الرغبة في التّطوير والتّحسين والارتقاء :

يعمل التّغيير على تفجير المطالب وإزكاء الرّغبات وتنمية الدّافع والحافز نحو الارتقاء والتّقدم ، وما يستدعيه ذلك من تطوير وتحسين متلازمين في كلِّ المجالات .

٤. التوافق مع متغيرات الحياة :

حيث يعمل على زيادة القدرة على التّكيف والتّوافق مع متغيرات الحياة ، ومع ما يواجه المؤسسات والشركات والدول والأفراد من ظروف مختلفة ، ومواقف غير ثابتة .

٥ . الوصول الى درجة أعلى من القوة والادارة والممارسة :

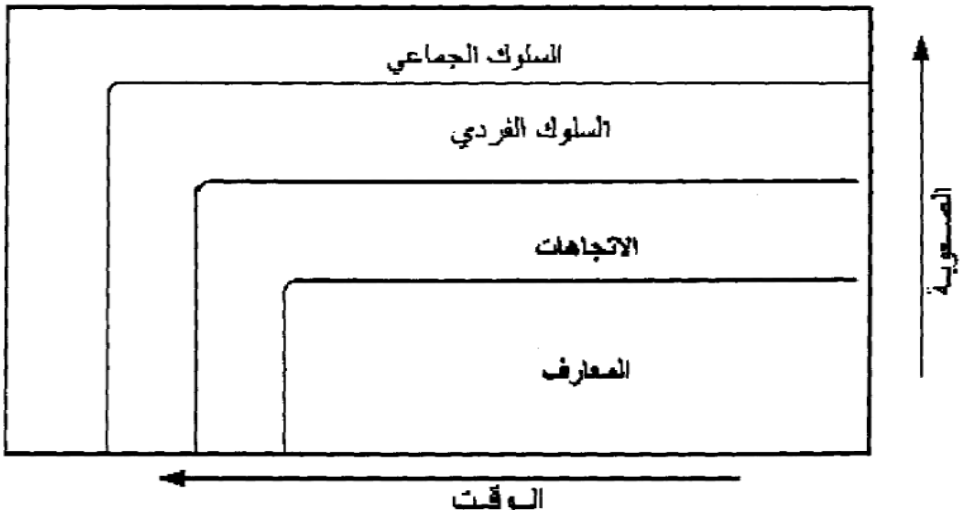
[١٧] الخضيري ، محسن . (٢٠٠٣) . **إدارة التغيير مدخل اقتصادي للسيكولوجية الإدارية** . دمشق . سوريا : دار الرضا للمعلومات .

يعمل التغيير على الوصول إلى درجة أفضل من القوة في الأداء التّنفيذي والممارسة التّشغيليّة وذلك من خلال محورين هما :

أولا : اكتشاف نقاط ومجالات الضّعف والثّغرات التي أدت إلى انخفاض الاداء

ثانيا : معرفة مجالات القوة والتّأكيد .

٢-١-٢ مستويات التّغيير :



٢-١-٣ عناصر عملية التّغيير : [١٨]

التّغيير عملية ترتكز على مجموعة من العناصر المتكاملة فيما بينها ، لذلك فإنه وجب التّركيز عليها للوصول إلى تغيير ناجح وتحقيق الأهداف المنشودة ، ويتكون التغيير من ست عناصر جميعها تبدأ بحرف الميم ، لذلك أطلق عليها علي الحمادي في كتابه التّغيير الذّكي اسم " الميمات الست " وهي كالتالي :

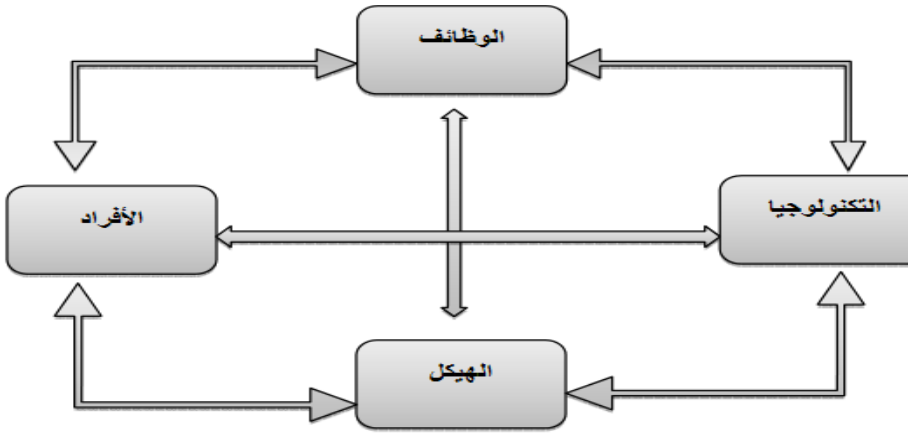
١. موضوع التّغيير : وهو العنصر الذي سوف يغيره .
٢. المُغير : ويعتمد التغيير على وجود شخصية رئيسية مهتمة بعملية التغيير وتشرف عليها
٣. المؤيد للتغير : وهو الذّي يقدم الدّعم والمساندة لعملية التغيير من خلال المساهمة فيها أو المطالبة بها .
٤. المحايد : وهو الذي لا يتبنى موقفا ورأياً واضحاً أمام عملية التّغيير .

[١٨] بن عامر ،منى .٢٠١٢ . **اهمية أدارة التغيير في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة** . مذكرة ماجستير غير منشورة .جامعة الجزائر (٠٣) ، الجزائر .

٥. المقاوم: وهو الذّي يرفض عملية التغيير ويسعى إلى إفشالها والقضاء عليها أو تغيرها أو تشويهها .

٦. مقاومة المقاومة : وهي الممارسات والنشاطات التي يقوم بها المسؤولين عن عملية التغيير والمؤيدين لهم وذلك بهدف ترويض المقاومين وإجهاض المقاومة .

٢-١-٤ مجالات التغيير :[١٩]



وسوف نشرح مجال الهيكلي لضرورته في دراستنا :

المجال الهيكلي[٢٠] :

إن جل التغيرات التي تقوم بها المنظمة تؤثر تأثيراً مباشراً على الهيكل التنظيمي الخاص بها ، وذلك من خلال تعديل أو تطوير أسس أعداد الهياكل ، ويحدث كنتيجة لذلك حذف لبعض الوحدات التنظيمية أو دمجها أو القيام باستحداث وحدات جديدة كليا ، وتحدث كذلك من خلال التوجيهات الرسمية والإجراءات والسياسات التي تتمثل في الخريطة التنظيمية وطرق إعداد الميزانيات واللوائح .

والجدول التالي سوف يوضح أهم النقاط التي من الممكن أن يمسها التغيير على مستوى الهيكل التنظيمي [٢١].

---

[19] Paton & M.C. Calman , j.(2000) . change Management . 2ed. London.UK: sage publications ins.

[٢٠] عطية ، مصطفى كامل ابو العزم . (٢٠٠٣) . **مقدمة في السلوك التنظيمي** ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر .

[٢١] محودي ، قادة مختار .(٢٠١٥) . **استراتيجية التغيير كرهان للتنافسية المؤسسية** . اطروحة دكتوراه غير منشورة . جامعة ابي بكر بالقايد . الجزائر

الجدول رقم(02) يوضح أهم نقاط التغيير في الهيكل التنظيمي.

النقاط	مضامينها
التخصص في العمل	درجة تقييم المهام الواجب أداءهاإلى أعمال يختص بها العمال
سلطة الأوامر	التسلسل الهرمي للسلطة من أعلى إلى أسفل مستوى تنظيمي بالمنظمة
تفويض السلطة	عملية منح درجات متفاوتة من السلطة للمرؤوسين
المركزية	مستوى تركيز السلطة في اتخاذ القرارات
الرسمية	مستوى الارتباط بالإجراءات و القواعد في توجيه سلوك العاملين
نطاق الإشراف	عدد العمال الخاضعين للإشراف المباشر من مشرف اداري واحد

٢-١-٥ أهداف التّغيير :

توحدت بعض الدّراسات السابقة على أهداف التغيير وتطويره التنظيمي ومن أهمها :

١. تسهيل عملية التغيير والتطوير المتعلقة بالأفراد والتكنلوجيا والعمليات والهياكل التنظيمية .
٢. تنمية مهارات الأفراد وقدراتها الفكرية
٣. زيادة فعالية المنظمة من أجل تحقيق أهدافها .
٤. المطابقة بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة لإيجاد نوع من التكامل .
٥. بناء هياكل ونظم وأساليب جديدة تحقق زيادة أداء الأفراد وكفاءتهم
٦. تحقيق التوازن بين المنظمة والبيئة التي تعيش فيها
٧. مساعدة التنظيم وتحفيزه على التغيير من خلال تشجيع المديرين على الابداع وتوفير المعرفة والمهارات

المبحث الثاني: مقاومة التغيير: إن مقاومة التغيير هي طبيعة الانسان ، فالإنسان غالباً ما يقاوم تغير الوضع الراهن ، وذلك لما يسببه التّغيير من قلق وتوتر نفسي للفرد لعدم معرفة النتائج المترتبة عليه ، والتي عادةً ما ينظر إليها على أنها سلبيّة بالنسبة له . .....

ويؤكد شريف (٢٠٠٣، ١٠٦)[٢٢] أن طبيعة التغيير قد تحدد شكل المقاومة ، والتي هي رد فعل طبيعي ، وكلما كان التغيير خارجياً كلما قلت مقاومة العاملين له ، بمعنى أنّ التغيير الذي تفرضه جهة رسمية

[٢٢] الشريف ، علي .٢٠٠٣ . **الإدارة المعاصرة** ، الدار الجامعية . الاسكندرية . مصر .

منظمة العمل (قانون حكومي جديد ، او علاقة مع البيئة ، أو عدم توافق مع منظمات البيئة ، أو تنظيمات نقابية) يظلّ أقل عرضة للمقاومة الدّاخلية .

وقد وضع ريتشاردسون (١٩٩٧) ثلاثة مستويات لمقاومة التغيير وهي :

- المستوى الأول : مصدر هذا المستوى الأفراد ،لا يوجد عندهم أسباب خفية للمقاومة ، ولكنهم يكثرون من التساؤل حول ما يجري ، ويعبرون عن شعورهم بالحيرة ، والإرباك ، ويظهرون تردداً في تقبل التجديدات أو يقاومونها .
- المستوى الثاني : المقاومة في هذا المستوى أكثر عمقاً منها في المستوى الاول ، وهي تظهر عند الأفراد الّذين لديهم خبرات وتجارب وأغراض خاصة.
- المستوى الثالث : أسباب مقاومة التغيير في هذا المستوى عميقة جداً ، ولها طابع مسيطر عند كثير من العاملين ممثلة بانعدام عميق وراسخ للّثقة .

٢-٢-١ ومن الأسباب مقاومة الأفراد العاملين لعملية التّغيير : (ابراهيم . ٢٠٠٦)

- **الأسباب المتعلقة بالمعلومات والاتصال :**

١. ضعف مستوى الاتصال والتنسيق بين القائمين على التغيير والمنفذين له .
٢. عدم الوضوح للإجراءات والتعليمات المتعلقة بعملية التغيير للأفراد العاملين .
٣. نقص المعلومات المتوفرة لدى الأفراد العاملين عن عملية التغيير من بدايته إلى نهايته
٤. عدم معرفة الأفراد العاملين للأسباب الحقيقية الكامنة وراء عملية التغيير .

- **الأسباب المتعلقة بالمشاركة :**

٥. خوف الأفراد العاملين من أن التغيير المقترح لا يقابله الاستعداد التنظيمي المناسب لتحقيقه .
٦. اختلاف القناعات والرّؤى نحو عملية التغيير
٧. استياء الافراد العاملين من عدم إشراكهم في قرارات عمليّة التّغيير .

- **الأسباب المتعلقة بالمهارات وقيم العمل :**

٨. اعتياد الأفراد على أداء عملهم بصورة معينة .
٩. الحرص على المحافظة على القيم وتقاليد العمل المتعارف عليه .

- **الأسباب المتعلقة بالخسائر المترتبة على عمليّة التّغيير :**

١٠. خشية الأفراد العاملين من فقدان المكاسب الوظيفية .

١١. خوف الأفراد من فقدان وظائفهم بسبب عملية التغيير .

- **الأسباب المتعلقة بالسرعة والعلاقات الشخصية :**

١٢. عملية التغيير تتطلب سرعة في التنفيذ .

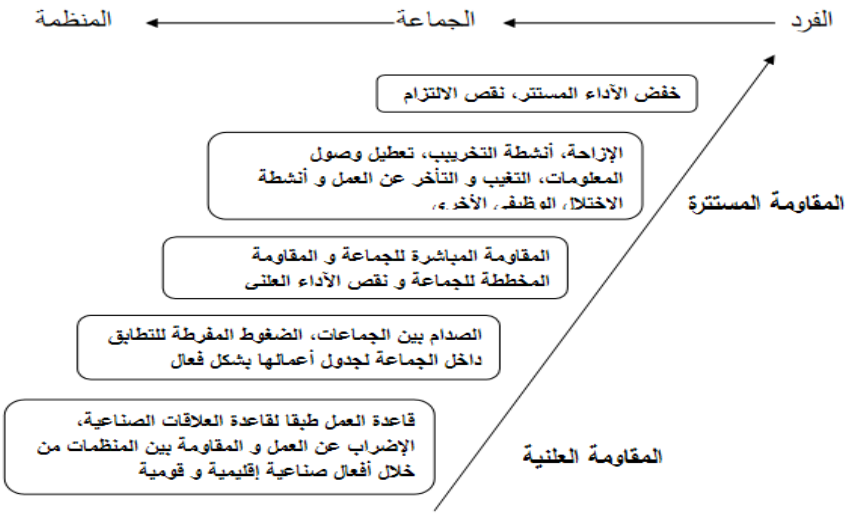
١٣. استياء الأفراد العاملين من القائمين على عملية التغيير لأسباب شخصية بحتة .

٢-٢-٢ مراحل مقاومة التغيير :

من خلال ردود الأفعال التي يصدرها الفرد وذلك عبر سبع مراحل وهي : (قريشي)[٢٣]

١. الصدمة : وهو شعور حاد بعدم التوازن ، وعدم القدرة على التصرف .
٢. عدم التصديق : الشعور بعدم الواقعية والموضوعية بسبب التغيير .
٣. الذنب : وهو شعور الفرد بأنه ارتكب خطأً كان السبب وراء التغيير .
٤. الاسقاط : محاولة لوم أفراد آخرين وتأنيبهم على التغيير الذي حدث
٥. التبرير : من خلال بعض المبررات والأسباب الخاصة بالتغيير .
٦. التكامل : يكون عن طريق احتواء التغيير والاندماج معه وتحويله إلى مزايا يتمتع بها .
٧. القبول : وهو عبارة عن خضوع وتقبّل الفرد للوضع الجديد .

٢-٢-٣ أشكال مقاومة التغيير :الشكل الآتي يبين أشكال التعبير عن مقاومة التغيير حسب رأي



[٢٣] قريشي ، محمد ،٢٠١٤ . **التغيير التكنلوجي واثره على اداء المؤسسات من منظور بطاقة الاداء المتوازن** . أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة . جامعة خيضر بسكرة . الجزائر .

كينغ واندرسون . ٢٠٠٤ . ص ٣١٦ :[٢٤]

٢-٢-٤ استراتيجيات التقليل من المقاومة : حسب (عبد الباقي)[٢٥]

الأسلوب	المواقف المستخدمة	المزايا	العيوب
الاتصال والإقناع	في حال نقص المعلومات أو التفسير والتحليل الخاطئ للمعلومات	بمجرد أن يقتنع الفرد سوف يساعد في تنفيذ عملية التغيير	يستغرق وقتاً طويلاً إذا كان عدد الأفراد كبيراً
المشاركة	نقص المعلومات المطلوبة لتصميم التغيير ، ويكون للآخرين قدرة كبيرة على المقاومة	الأفراد المشاركون سيلتزمون بتنفيذ التغيير	تأخذ وقتاً طويلاً وأن تكون خطط المشاركون تتعارض مع ما يقتضي التغيير
التسهيل والدعم	في حال كان سبب المقاومة هو مشكل التكييف والتأقلم مع الوضع الجديد	من أفضل الأساليب لعلاج مشكل عدم التأقلم	يأخذ وقتاً طويلاً مع إمكانية فشله
التفاوض	في حال وجود شخص أو مجموعة سوف تخسر بسبب إحداث التغيير	إحساس الشخص أو المجموعة بالاهتمام، وحل مشكل المقاومة	ذات تكلفة عالية، خاصة إذا أراد الأشخاص الآخرون نفس المعاملة
المناورة	يتم اللجوء إلى هذا الأسلوب عندما تفشل الوسائل الأخرى أو تكون عالية التكلفة	غير مكلف نسبياً	من الممكن أن يولد مشاكل على المدى البعيد
التهديد الضمني	عندما تكون هناك حاجة	سريع وبإمكانه التغلب	يعتبر حل سطحي فقط

[٢٤] كينغ واندرسون ،٢٠٠٤ ، **ادارة أنشطة الابتكار والتغيير " دليل انتقادي للمنظمات** " . ترجمة محمود حسن حسني . دار المريخ للنشر . الرياض

[٢٥] عبد الباقي ، صلاح الدين محمد (٢٠٠٢) . **السلوك الفعال في المنظمات** . مصر : دار الجامعة الجديدة .

والصريح	ملحة للتغيير ومقاومة قوية جداً	على كل أنواع المقاومة	ولا يقضي على جذور المقاومة

المبحث الثالث:

٢-٣-١ **الهياكل التنظيمية:** بعد الاطلاع على الكثير من الأدبيات ذات الصلة بالهياكل التنظيمية ، لوحظ عدم وجود تعريف واحد شامل للهيكل التنظيمي ، حيث تفاوتت وجهات النظر والمفاهيم التي تم تقديمها من حيث الشمولية والعمق . ومن بعض هذه التعاريف:

- يعتبر الهيكل التنظيمي بمثابة الهيكل العظمي لأيّ مؤسسة ، أو منظمة ، حيث إنَّ من شأنه بيان الوحدات التنظيمية التي تتألف منها ضمن مستويات هرمية مرتبطة ببعضها بروابط السلطة التي تتخللها تعليمات ، وأوامر ، وعلاقات .[٢٦]
- وقد عرفه (محمود سلمان العميان ، ٢٠٠٤)[٢٧] على أنّه : الآلية الرسمية التي يمكن من خلالها ادارة المنظمة عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين .

٢-٣-٢أهمية الهيكل التنظيمي[٢٨] :

١. إن الهيكل التنظيمي وجد لغرض تحقيق هدف المنظمة ، وذلك من خلال تصميمه باتجاه يخدم الهدف .
٢. الهيكل التنظيمي يسهل ويساعد في تنفيذ خطط المنظمة وفعاليتها وبرامجها الأدائية والتنفيذية .
٣. الهيكل التنظيمي وجد لغرض تنظيم أداء الأفراد لمهامهم وتنفيذ واجباتهم من خلال تحديد الوظائف والواجبات المرتبطة بها .
٤. الهيكل التنظيمي هو الأداة لتنسيق الفعاليات في المنظمة من خلال عمليات الترتيب الأدائي الأفقي والعمودي .
٥. الهيكل التنظيمي هو قاعدة ممارسة السلطة والتي بموجبها يتم اتخاذ القرارات وتنفيذ فعاليات المنظمة ، كونه يحدد المستويات الإدارية وسلطاتها ومسؤولياتها وصلاحياتها .

---

[٢٦] المجلس التنفيذي لحكومة دبي .(٢٠١٤) . **دليل تصميم وتطوير الهيكل التنظيمي** . امارة دبي : الامانة العامة لإمارة دبي . الإصدار الاول

[٢٧] العميان ، محمود سلمان ، (٢٠٠٤) . **السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال** ، دار وائل للنشر ، عمان ، الاردن

[٢٨] عقيلي والمومني ،٢٠١٢، **نظرية المنظمة – المنظمة ونظرية التنظيم** ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان .

٦. الهيكل التنظيمي وجد لغرض تنظيم أو تقليص التأثيرات الفردية في المنظمة ، من خلال وضع الضوابط والنظم والأسس الأدائية والتنفيذية التي تمنع الاجتهاد الشخصي أو تحد منه .

٧. الهيكل التنظيمي يحدد الطرق التي من خلالها تمارس العمليات الرقابية في المنظمة عن طريق تحديد المستويات الرقابية وأجهزتها .

٨. الهيكل التنظيمي يحدد الفروقات بين المنظمات ، وذلك من خلال تحديد أسس التمييز بين المنظمات شكلا ومضمونا .

٩. الهيكل التنظيمي له أثر على كل من سلوك واتجاهات العاملين ، وبقدر ما تستطيع المنظمة تقليل الغموض وتوضيح كل ما يتعلق بالمهام الواجب تأديتها ، كيفية أدائها ، لمن يرفع العامل تقريره ولمن يتجه في حال وجود مشكلة ، بقدر ما يشكل اتجاهاتهم ويحفزهم لأداء أعلى .

٢-٣-٣ أبعاد الهيكل التنظيمي :

ليس هناك اجماع على أبعاد الهيكل التنظيمي ولكن اجتمعوا على ثلاث أبعاد اساسية هي التعقيد ، الرسمية ، والمركزية .

وقد عرفهم (عقيلي والمومني)[٢٩] بشكل مختصر :

- المركزية : وهي مدى تركيز السلطة في مجالات اتخاذ القرارات المؤثرة في المنظمة بحسب الهرم التنظيمي للسلطة فيها .
- الرسمية : وهي مدى الرسمية في أداء المهام ، وينجم من درجة التوثيق والتدوين لمهام وفعاليات ونشاطات المنظمة ، فكلما زادت عملية التوثيق والتدوين زادت درجة الرسمية في الهيكل ، وبالتالي زيادة درجة الثبات في الأداء والالتزام به .
- التعقيد : عدد الوظائف التي يمارس فيها المشاركة في اتخاذ القرار .

٢-٣-٣ العلاقة بين مقاومة التغيير وتعديل الهياكل التنظيمية :

إن هذه الظروف اقتضت على المنظمة ، فالتغيير أصبح حتمية وهو ما دفع إلى تأكيد المقولة الشهيرة للفيلسوف HERACLIT " لا شيء يدوم سوى التغيير " كل هذا لتضمن المنظمة قدرتها على التكيف والبقاء والاستمرار[٣٠].

[٢٩] عقيلي والمومني ،٢٠١٢، **نظرية المنظمة – المنظمة ونظرية التنظيم** ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان .

والتغيير ليس عملية سهلة ، بل يتطلب تخطيطا واعيا وجهودا مكثفة لإدارة التغيير من جهة ، والمواجهة التي يبديها الأفراد ومعالجة الآثار الجانبية المترتبة على ذلك مثل دني الثقة والروح المعنوية من جهة اخرى ، ويأتي التغيير بمعنى التجديد الذي يتضمن عملية تغير راديكالي يتطلب تصميم الإدارة العليا على مواجهة التغيرات البيئية ومساندة الجهود في ذلك معنويا وإداريا وفنيا .[٣١]

والتغيير في الهيكل التنظيمي سيؤثر بشكل كبير على سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات فممكن أن يوفر الشعور بالرضا وممكن أن يسبب مقاومة منهم .

حيث إن هناك علاقة بين مقاومة التغيير وتعديل الهياكل التنظيمية للمنظمات ، هذه العلاقة سوف تعكس مدى جودة هذا الهيكل للمهام والأعمال ومدى اندماج العاملين فيه، فقد يأخذ اتجاهات إيجابية تدل على رضا العاملين وممكن أن تأخذ اتجاهات سلبية تدل على مقاومة العاملين . ومن خلال دراستنا سوف نبين مدى أثر مقاومة التغيير على تعديل الهياكل التنظيمية من خلال دراسة مقارنة تجارب الإصلاح الإداري في الدول ومعرفة مقاومة العاملين لتعديل الهياكل التنظيمية فيها .

الفصل الثالث :

---

[٣٠] العمري ، عسام ،٢٠١٦ ،

[٣١] عليان ، ربحي مصطفى ،٢٠١٥ . **إدارة التغيير** ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان .

المقـــــــــــارنة

- أبرز التجارب العربية في الإصلاح الإداري
  - التجربة الفلسطينية
  - تجربة المملكة الأردنية الهاشمية
  - الإصلاح الإداري في سوريا

أبرز التجارب العربية في الإصلاح الإداري:

يتناول هذا_الجزء من الدراسة أبرز التجارب العربية في مجال الإصلاح الإداري ، وتتيح فرصة استعراض هذه التجارب أبرز الجوانب والعناصر المختلفة التي تبنيها كل دولة في مسار الإصلاح الإداري ،وتحقيق أهدافها التنموية حيث سيتم استعراض واقع الدول (فلسطين ، الجزائر ، سوريا).

هذا وتتعدد الاختلافات والمعوقات من دولة إلى أخرى ،إضافة إلى وجود اختلاف في الثقافة وأنظمة الحكم والحكومات ، وفي هذا الإطار تبقى هذه التجارب في إطارها الوطني والتي هي نتاج للعلاقة المتشابكة ، ولكن عبر دراسة هذه التجارب بنجاحها وإخفاقها يمكن استخلاص مجموعة من العوامل

التي تفيد في معرفة مقاومة العاملين لتعديل هياكلها التنظيمية مما من شأنه أن يساهم في بناء تصورات وأفكار إصلاحية قائمة على افضل التجارب .

✸ التجربة الفلسطينية (٢٠٠٨-٢٠١٠):[٣٢]

نتيجة للوضع الخاص الذي مرت به الوزارات الفلسطينية نتيجة للاحتلال الإسرائيلي و المتتبع لواقع الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية نجد أن السلطة الوطنية الفلسطينية تحملت عبئاً كبيراً على مستوى العديد من الهياكل والدوائر الحكومية المترهلة ، وهذا ما استدعى السلطة الوطنية البدء من الصفر لبناء الهياكل والدولة الرسمية الحكومية .

وتشكلت هذه الحكومة بناءً على مرسوم رئاسي المؤرخ في ٢٠٠٥/٢/٢٤ وتألفت من ٢٤ وزارة ، ويلاحظ خلال هذه التشكيلات أنها تشكلت خلال فترة زمنية قصيرة نسبياً مما يدل على عدم الاستقرار ، بالإضافة للتغيرات الهيكلية الحكومية التي شهدت تقلبات ودمج وفصل الكثير ، حيث لوحظ أن هناك وزارات لم يطرأ عليها التغيير ووزارات أخرى دُمجت مع وزارات أخرى أو ألغيت وهذا ما يؤثر على تركيبة الهيكل التنظيمي للوزارات الفلسطينية .

وقد قام الباحث بعمل دراسته حول هذا الموضوع ، حيث قام بالتعرف على التطورات التي حصلت على الهيكل التنظيمي للوزارات الفلسطينية وأثر هذا التغيير على الكفاءة الإدارية للوزارات الفلسطينية حيث توصل إلى نتائج من خلال استبانة مكونة من ٨٠ فقرة ،وكان مجتمع الدراسة يتكون من ٣١١٨ موظف ، وتوصل إلى النتائج التالية :

١. إن التغيرات الوزارية المتلاحقة لم تعمل على تطوير أداء عمل الوزارات الفلسطينية بل زادت من تكدس العاملين وعدم توافق أطراف الإدارة العليا وتصارعها .
٢. إحداث تغيرات للهياكل التنظيمية للوزارات بدون دراسات معمقة وبما لا تتوافق مع استراتيجية هذه الوزارات ومن قبل أناس غير متخصصين في إعداد الهياكل التنظيمية .
٣. عدم اطلاع وإشراك القائمين على تنفيذ مهام الوزارات الفلسطينية بالهياكل التنظيمية لوزاراتهم وكأنها حكرا على البعض فقط دون البعض الأخر .
٤. إن أغلب الوزارات الفلسطينية لا يتوافق هيكلها التنظيمي مع استراتيجية النمو لها وهذا اثر سلباً على رفع كفاءة الوزارات الفلسطينية .

---

[٣٢] وزارة التخطيط ، ٢٠٠٨ ، خطة الإصلاح الإداري والتنمية الفلسطينية ٢٠٠٨-٢٠١٠ ، file:///C:/Users/haya/Desktop/%D8%AC%D8%AF%D9%8A%D8%AF/13361_158215911577157516041578160616051 61.pdf

٥. أن أغلب الوزارات الفلسطينية لا يشغل هياكلها التنظيمية موظفين متخصصين ،ولم تساعد التغيرات في هذه الهياكل على الاستغلال الأمثل للموارد البشرية ذات الكفاءة الموجودة في هذه الوزارات .

٦. لم تساعد التغيرات في الهياكل التنظيمية على تطوير أداء العاملين الموجودين من خلال خلق برامج تدريبية متخصصة ولا حتى التوجه نحو زيادة الإعلانات الوظيفية والمسابقة لاختيار أفضل الكفاءات .

٧. أن الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية يغلب عليها الجمود وعدم التطوير، وهذا ناتج من عدم المرونة فيها .

٨. إن التغيرات في الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية تتسم ببطء الاتصالات الإدارية فيما بينها، وقلة التنسيق بين الوحدات الإدارية .

وقد قام الباحث بإعطاء بعض التوصيات من خلال ما توصل اليه وهو :

١. العمل على إعادة صياغة رسالة ومهام الوزارات الفلسطينية واستراتيجياتها ،والوقوف على المهام التي تكون ذات ازدواجية بين هذه الوزارات .

٢. العمل على خلق بيئة مستقرة تعمل بها الوزارات الفلسطينية والعمل على التقليل من دمج أو فصل وإنشاء وزارات من فترة قصيرة لما تسببه من اضطراب في الهياكل التنظيمية، وازدواج في مهام الوزارات ،وتخبط العاملين وسوء توزيعهم .

٣. العمل على التقليل من المركزية والتعقيد في الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية وزيادة درجة الرسمية وذلك من اجل السرعة في انجاز الخدمات التي تقدمها هذه الوزارات .

٤. إنشاء مركز تدريبي يتم من خلاله تدريب الفائض من العاملين الموجودين في الوزارات الفلسطينية لإمكانية الاستفادة منهم .

٥. العمل على إعادة توزيع العاملين وفق التخصصات التي يحملها العاملين والعمل على إيجاد صيغة يتم من خلالها توزيع العاملين بين الوزارات الفلسطينية بما يخدم رفع كفاءة هذه الوزارات .

٦. العمل على مواكبة التطورات التكنلوجية لما توفره من جهد وتكاليف وسرعة في اتخاذ القرار وتطوير الهياكل التنظيمية .

٧. العمل على إعادة صياغة هيكليات الوزارات الفلسطينية من قبل جهة متخصصة ،بحيث تكون أكثر مرونة وتواكب التغيرات الوزارية وبما تتفق استراتيجياتها وإعداد الوصف والتوصيف الوظيفي الملائم مع اطلاع كافة العاملين على هيكليات وزاراتهم وعلى الوصف الوظيفي لهم ،وذلك لتوضيح خطوط الاتصال الإداري لهم وكذلك مستوى صلاحياتهم .

وعند عمل دراسات حول مقاومة العاملين في الوزارات الفلسطينية استنتج الباحث ما يلي [٣٣]:

- ☜ كلما زادت الأساليب الإدارية في التغلب على مقاومة العاملين للتغيير مثل : تحسين العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين ، وإشراكهم في عملية التغيير ، وتحفيزهم ، وتدريبهم ، وزيادة أجورهم وصلاحياتهم ، والاستماع إلى أرائيهم ، كلما قلت أسباب مقاومة العاملين للتغيير .
- ☜ وكانت أسباب مقاومة التغيير عدم أشراك العاملين في عملية التغيير ، وعدم شعورهم بفوائد التغيير ، والخوف من فقدان الوظيفة والأجر والصلاحيات والعلاقة السيئة بين الرؤساء والمرؤوسين .

✸ تجربة المملكة الأردنية الهاشمية :[٣٤]

قامت وزارة التنمية الإدارية في وضع الأهداف الاستراتيجية والأهداف المحددة لبرنامج التطوير والإصلاح الإداري بناءً على ما ورد في خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة للأعوام (١٩٩٣-١٩٩٧) ، وخاصة ما يتعلق منها بجهاز الإدارة العامة ، حيث جاء في خطة العمل على ضرورة ما يلي :

١. إعادة تنظيم الإدارة العامة كعملية مستمرة من خلال إعادة تنظيم الوزارات والدوائر المركزية والمؤسسات العامة بما ينسجم مع مبدأ التطوير الإداري للوصول إلى الكفاءة الإدارية .
٢. تبسيط الإجراءات في الوزارات والدوائر المركزية والمؤسسات العامة التي تقدم خدمات مباشرة للجمهور .
٣. إجراء دراسة تفصيلية حول فروع الوزارات والدوائر المركزية والمؤسسات خارج العاصمة في إطار تحقيق اللامركزية .

وقد كان من أهم إنجازات برنامج التطوير الإداري في موضوع الهياكل التنظيمية ما قامت به وزارة التنمية الإدارية بإعادة هيكلة الوزارات والدوائر الحكومية ، استرشاداً بما قامت به الوزارات من أسس وتعليمات في مجال التنظيم الإداري حيث قامت بالتالي :

١. إعداد تنظيم إدارة كل من دوائر المطبوعات والنشر ، ووزارة الثقافة ، وزارة الإشغال العامة والإسكان ، ووزارة العمل ، ووزارة الشباب ، ووزارة الأوقاف .

---

[٣٣] حجاج . خليل . ٢٠٠٧ . مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة ، file:///C:/Users/haya/Desktop/%D8%AC%D8%AF%D9%8A%D8%AF/991-3762-1-PB.pdf

[٣٤] المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، ندوات ومؤتمرات ، تجارب عربية في الإصلاح الإداري ، أوراق ووقائع جلسة الحوار للاجتماع الوزاري للجمعية العمومية ، عام ١٩٩٧

٢. إعداد هيكل تنظيمي جديد ، ووضع نظام إداري ،ونظام أرشفة ،وحفظ وثائق ودراسة النظام المالي والمحاسبي لمؤسسي المناطق الحرة .
٣. إعداد دراسة شاملة عن مؤسسة الموانئ تضمنت أهم مشاكلها ،ووضع هيكل تنظيمي جديد وتنظيم إداري لها .
٤. كما قامت وزارة التنمية الإدارية بإعادة النظر في الكثير من الهياكل التنظيمية للوزارات والدوائر، وإعداد الأنظمة الإدارية لها بالتعاون مع الجهات المعنية فيها مثل وزارة الصحة ووزارة العمل وباقي الوزارات .
٥. إجراء دراسة مستفيضة للتنظيم الحكومي العام ، فقد عمدت وزارة التنمية إلى تشكيل لجنة مركزية لتطوير الهياكل التنظيمية تضم أفضل الخبراء الأردنيين في القطاعين العام والخاص ، وتم وضع هيكل تنظيمي للإدارة العامة في الأردن يتكون من ٣٩ مؤسسة عامة ومستقلة و ٢٣ دائرة مركزية و ٢٦ وزارة .

ومن أهم المشكلات التي واجهت عملية التطوير كانت التغيرات الوزارية المتلاحقة ، الأمر الذي لا يتيح بناء سياسة مستديمة تمكن من بناء البرامج بالاعتماد عليها وفقا للمنهج المؤسسي الذي يعتمد على البناء التراكمي عبر السنوات المتلاحقة ، حيث تبدأ كل وزارة جديدة بتوجهات وسياسات معينة قد لا تنسجم مع سياسات الحكومة السابقة ولا تلبث أن تتغير بتغير تلك الوزارة .

ومن أهم الدروس المستفادة من تجربة الأردن هو الاهتمام بالتغيرات أو المستجدات التي يمكن أن تعترض تطبيق الخطط والمقترحات والتوصيات ، ولذلك يجب تصميم الخطة بشكل مرن يعطي مجالاً وحرية لمن سيعملون على تطبيقها في التصرف والمعالجة للظروف الطارئة ضمن الأهداف العامة والثوابت التي بنيت الخطة على أساسها .

✸ الإصلاح الإداري في سوريا :

انطلق مشروع الإصلاح الإداري في سوريا منتصف العام ٢٠١٧ كمشروع وطني يستند إلى فكر الرئيس بشار الأسد وتطلعه لتطوير الأداء الإداري، والعمل المؤسساتي للوزارات والهيئات والمؤسسات العامة في المرحلة القادمة ،ومكافحة الخلل الإداري بكل جوانبه .

اليوم، بعد سنوات من العمل على تحليل البنية التنظيمية للجهاز الحكومي في سوريا، بما في ذلك تحليل القوى العاملة ومراكز العمل وتحليل العمليات التشغيلية لتنفيذ مهمات كل وزارة، تم إنجاز التقرير الإداري لتقييم الحالة الراهنة لكل وزارة على حدة، متضمناً الهيكل التنظيمي الجديد، ووضع الهيكل الإداري الراهن

للجهاز الحكومي، وإصدار خريطة الموارد البشرية الكلية على مستوى الإدارات المركزية للوزارات. وتمّ أيضاً وضع خريطة الشواغر الوظيفية الكلية، وتشكيل فِرَق متمكّنة من أجل الإصلاح الإداري، تعمل بأدوات وذهنية واحدة

وخلال لقاء جرى في أيار الماضي، جمع الرئيس الأسد وفِرَقَ الإصلاح الإداري في سوريا، أكد أن الحرب كانت كاشفةً ومحفّزةً لضرورات الإصلاح الإداري، وليست منشِئة له، بحيث ظهرت جوانب جلية تمّ التفكير فيها معمَّقاً خلال الحرب، وأفضت إلى إطلاق المشروع، مشيراً إلى أن المشروع بدأ على الورق، ومن خلال منهجية واضحة أولاً، ومرّ في مرحلة انتقالية، وخلال التنفيذ، ظهرت معوّقات، وكان التعامل معها أسهل بوجود المنهجية .

وبناءً على ما تم تداوله خلال جلسات المؤتمر المغلقة والمناقشات والحوارات خلال الأيام الماضية، لخص المشاركون إلى النتائج الرئيسية التالية:

١. زيادة عدد المديريات الفنية التخصصية للوزارات من جهة، ودمج المديرات التي تقوم بمهام متكاملة أو متشابهة من جهة أخرى، وتقليص عدد المديريات ذات المهام الإدارية بهدف تقليص حجم البنية التنظيمية لكافة الوزارات وترشيقها وزيادة فاعليتها. وتخفيض النفقات والمصاريف التشغيلية والإدارية للوزارات دون أن يؤثر ذلك على أدائها ومهامها.
٢. تنظيم الأعمال الإدارية ووضعها ضمن مديرية واحدة أو أكثر مما يقلص التضخم الإداري في الوزارات، ويلغي الازدواجية وحالات التشابك، التي كانت تعرقل العمل.
٣. إقرار إصلاحات في الإجراءات الإدارية والمالية المتعلقة بالتعاقد والترخيص في الوزارات بما يقلل من حالات الفساد، ويقدم خدمة بمستوى أفضل.
٤. إحداث مديرية القياس والجودة في كافة الوزارات، مهمتها قياس وتتبع الأداء الفني والمهني للجهات التابعة للوزارة، ومتابعة نسب الإنجاز وتحسين الأداء المؤسساتي.
٥. فصل إدارة التفتيش القضائي عن البنية الإدارية لوزارة العدل بما يحقق مبدأ فصل السلطة التنفيذية عن السلطة القضائية.
٦. تخفيض عدد معاوني الوزراء ،وتحديد دورهم في الإشراف والمتابعة على الأعمال التنفيذية مقابل تعزيز دور المدراء المركزيين لأداء مهامهم في الإدارات الوسطى.
٧. وضع نظام اختيار المدراء المركزيين في الوزارة بناءً على معايير الكفاءة والخبرة والمهارات القيادية، ووضع نظام دوري لتقييم أدائهم.
٨. مراجعة الفئات الوظيفية الخمسة في الدولة لتراعي التطور في المستوى التعليمي للعاملين ويسمح لهم بتعديل أوضاعهم الوظيفية.

٩. إجراء مسابقة مركزية على مستوى كافة الوزارات لاستقطاب الاختصاصات النوعية من خريجي الجامعات والمعاهد التقانة والطبية ،وكذلك العمالة المهنية لاستثمارها في دعم القطاعات الإنتاجية.
١٠. الحفاظ على الخبرات النوعية في القطاع العام وتوظيفها بالشكل الأمثل في جميع الوزارات وفق معايير فنية ناظمة للخبرة.
١١. الاستثمار الأمثل للعمالة الفتية (الشباب) في الوزارات من خلال رفع معدلات تدريبها وتطوير مسارها الوظيفي.
١٢. الربط الفعلي بين المؤهل العلمي والخبرة من جهة، ونوع العمل الذي يؤديه الموظف من جهة أخرى ،لتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص وعدالتها.
١٣. رصد اعتمادات مالية للتدريب والتأهيل في الموازنات لكافة الوزارات لرفع مهارات العاملين الإدارية بما يعزز مخرجات الإصلاح الإداري.

وبناءً على التجارب السابقة فأنه اقترح (علي أبراهيم الخضر)[٣٥] مشروع نموذج للإصلاح الإداري في سورية يقوم قبل كل شيء على ضرورة إحداث هيكل تنظيمي خاص بالإصلاح الإداري والذى نرى بأنه يمكن أن يتشكل على النحو الآتي

١. **المجلس الأعلى للإصلاح الإداري:**

يضم المجلس الأعلى للإصلاح الإداري في عضويته رئيس مجلس الوزراء ونوابه في حال تولى رئيس الجمهورية رئاسة المجلس ووزراء المالية والدولة لشؤون الإصلاح الإداري ، الصناعة ، الزراعة ، الإدارة المحلية ، العدل ، التخطيط الشؤون الاجتماعية والعمل. ويكون وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري مسئولاً عن متابعة كافة النشاطات المتعلقة بهذا الموضوع من تقديم تقارير دورية عن نتائج هذا العمل إلى رئاسة المجلس، يضاف إلى جسم هذا المجلس بعض الفعاليات العلمية في الإدارة والاقتصاد والقانون ورجال الأعمال والمنظمات غير الحكومية.

يتولى المجلس الأعلى للإصلاح الإداري مجموعة من المهام والتي يمكن أن تتمثل بالآتي:-

١. توفير الدعم السياسي والمالي والغطاء القانوني لكافة النشاطات المرتبطة بالإصلاح الإداري.
٢. إقرار الاستراتيجية الخاصة بالإصلاح الإداري في ضوء البحوث والدراسات الميدانية

[٣٥] الخضر. علي ابراهيم .(٢٠١٤).**الإصلاح الإداري الواقع والمتطلبات(نموذج مقترح للإصلاح الإداري في سوريا)**.
http://www.mafhoum.com/syr/articles_04/khidr.htm

٣. اعتماد برامج الإصلاح الإداري التنفيذية وتأمين مستلزمات النهوض بها.
٤. متابعة تنفيذ برامج الإصلاح ومراقبتها وتقويمها.
٥. دراسة واستشراف طبيعة الوظائف التي ستؤديها الحكومة في العقود القادمة.
٦. بحث ودراسة آليات إعادة هيكلة الوزارات والهيئات العامة.
٧. صياغة القرارات الخاصة بدور كل من وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري والأمانة العامة لمجلس الوزراء في إعداد ومتابعة كافة الإجراءات المرتبطة بسياسات وبرامج الإصلاح الإداري.

ومن المناسب التأكيد هنا على أن آلية الإصلاح الإداري في سورية يفضل أن تنفذ وفق المستويين التاليين:

- **الأول:** وهو المجلس الأعلى للإصلاح الإداري الذى يعنى بمسائل تحديد ملامح واتجاهات التخطيط الاستراتيجي ،واعتماد الأسس والقواعد الأولية الخاصة بوضع النظم والتشريعات والتكليف بالدراسات المؤدية إلى تحقيق وتنفيذ سياسات وبرامج الإصلاح الإداري، ويعاون المجلس الأعلى للإصلاح الإداري في كل ما يتقدم جهاز رئاسة مجلس الوزراء ، وجهاز وزير الدولة لشؤون الإصلاح الإداري.
- **الثاني** : ويدخل في تركيبة هذا المستوى كافة الوزراء والمحافظين والقادة الإداريين كل في مجال اختصاصه، والذى تناط به مسؤولية تنفيذ كافة برامج الإصلاح الإداري من خلال تنفيذ القوانين والأنظمة والإجراءات الجديدة، وكذلك إعداد التعليمات التنفيذي والأنظمة التفصيلية على مستوى كافة وحدات الجهاز الإداري، ويخضع الجميع من خلال قيامهم بهذه المسؤولية للمتابعة والتقويم من قبل المجلس الأعلى للإصلاح الإداري.

٢. **وزارة الدولة لشؤون الإصلاح الإداري أو التنمية الإدارية (هيئة عليا للإصلاح الإداري):**

يرأس هذا الجهاز موظف كبير بمرتبة وزير يكون مسؤولاً عن تنسيق مشاريع الخطط ومتابعة إنجاز كافة الأعمال المتصلة بنشاط الإصلاح الإداري في مختلف أجهزة الإدارة المركزية ، ويشرف ويتابع كل ماله علاقة ببرامج الإصلاح في الوحدات والمجموعات من الناحية الوظيفية.

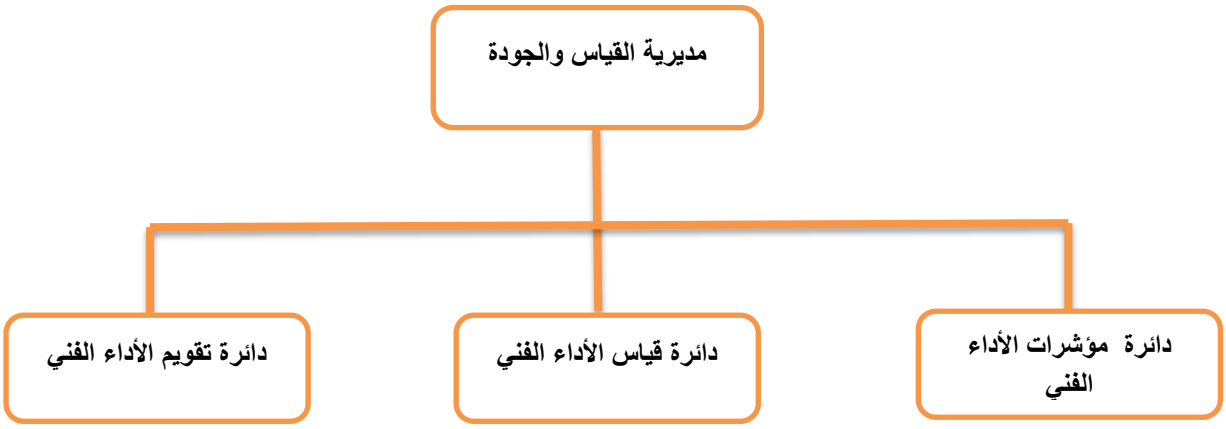
يقوم جهاز وزارة الدولة لشؤون الإصلاح الإداري بالتدقيق بكافة التقارير الواردة اليه من قبل الدوائر والوحدات والمجموعات المختصة بالإصلاح في المركز والمحافظات والهيئات العامة (الشركات ، المؤسسات) وفرق البحث العلمي للتأكد من تطابقها مع أساس البرنامج واحتوائها على مقترحات وتوصيات قابلة للحياة ويمكن إدخالها إلى حيز التطبيق، وبعد ذلك تعد وزارة الدولة لشؤون الإصلاح

الإداري مشاريعها المتكاملة في ضوء الدراسات والتقارير والمشاريع الواردة من كافة الأطراف وتقدمها للعرض على المجلس الأعلى للإصلاح الذى يقوم بدوره بدراستها ،واتخاذ ما يلزم من إجراءات لإقرارها والمصادقة عليها بعد إدخال بعض التعديلات عليها إذا لزم الأمر.

يقوم المجلس الأعلى للإصلاح الإداري من خلال جهاز وزارة الدولة لشؤون الإصلاح بالسهر على متابعة إنجاز كافة الإصلاحات الواردة في البرنامج مع تقويم دقيق لها بصورة مرحلية، كما ويدرس ظروف تنفيذ برنامج الإصلاح للتأكد من وجود بعض الصعوبات التي تعيق تنفيذ البرنامج كلياً أو جزئياً، ومن ثم العمل على حلها. وقد يقوم المجلس الأعلى للإصلاح بناء على اقتراحات معللة بإدخال بعض التعديلات على جسم برنامج الإصلاح إذا كان لابد من تصويبه بسبب وجود بعض الثغرات فيه أثناء إعداده أو نظراً لحدوث بعض التطورات غير المتوقعة.

وتنفيذاً لتوصيات مؤتمر الإصلاح الإداري المنعقد بتاريخ ٣٠ حزيران ٢٠٢١ ، تم إقرار بتاريخ ٧ تشرين الثاني ٢٠٢١ وثيقة المهام الخاصة بمديرية القياس والجودة التي أحدثت في الهياكل التنظيمية للإدارات المركزية بالوزارات ، بالإضافة إلى إقرار مهام المديرية ودوائرها وبطاقات الوصف الوظيفي للمدير ورؤساء الدوائر .

- **الهيكل التنظيمي للمديرية :**



الهيكل الوظيفي

مركز العمل	الفئة	العدد	المؤهل العلمي

مدير المديرية	الأول	١	ماجستير في إدارة الجودة – إجازة جامعية على الأقل في الاقتصاد– الشهادة العليا في الإدارة العامة–علوم الإدارة بمختلف اختصاصاتها –اختصاص في أصل للوزارة
رئيس دائرة قياس مؤشرات الأداء الفني	الأول	١	ماجستير في إدارة الجودة – إجازة جامعية على الأقل في الاقتصاد– الشهادة العليا في الإدارة العامة–علوم الإدارة بمختلف اختصاصاتها –اختصاص في أصل للوزارة
رئيس دائرة قياس تقويم الأداء الفني	الأول	١	ماجستير في إدارة الجودة – إجازة جامعية على الأقل في الاقتصاد– الشهادة العليا في الإدارة العامة–علوم الإدارة بمختلف اختصاصاتها –اختصاص في أصل للوزارة
رئيس دائرة تقويم الأداء الفني	الأول	١	ماجستير في إدارة الجودة – إجازة جامعية على الأقل في الاقتصاد– الشهادة العليا في الإدارة العامة–علوم الإدارة بمختلف اختصاصاتها –اختصاص في أصل للوزارة
محلل فني	الأول	٣	إجازة جامعية على الأقل في الاقتصاد–علوم الإدارة بمختلف اختصاصاتها– الشهادة العليا في الإدارة العامة– اختصاص في أصل للوزارة
محلل بيانات	الأول	٣	إجازة جامعية على الأقل في الاقتصاد–علوم الإدارة بمختلف اختصاصاتها– الشهادة العليا في الإدارة العامة– اختصاص في أصل للوزارة
دارس	الأول	٣	إجازة جامعية على الأقل في الاقتصاد–علوم الإدارة بمختلف اختصاصاتها– الشهادة العليا في الإدارة العامة– اختصاص في أصل للوزارة
مساعد إداري أول	الأول	٣	إجازة جامعية على الأقل في الاقتصاد–علوم الإدارة بمختلف اختصاصاتها– الشهادة العليا في الإدارة العامة– اختصاص في أصل للوزارة
مدخل بيانات	الثانية	٣	المعهد التقاني ل (الإحصاء–إدارة الأعمال والتسويق– المحاسبة والتمويل– الحاسوب)
مساعد إداري ثانٍ	الثانية	٣	المعهد التقاني ل (الإحصاء–إدارة الأعمال والتسويق– المحاسبة والتمويل– الحاسوب)

بطاقات الوصف الوظيفي

بطاقة الوصف الوظيفي لمركز عمل مدير مديرية القياس والجودة	
الفئة الوظيفية :الأولى	
المسمى الوظيفي : مدير مديرية القياس والجودة	مسمى وظيفة الرئيس المباشر :(وفق الهيكل التنظيمي المقر)
المديرية : مديرية القياس والجودة	مسمى وظيفة من ينوب عن شاغل الوظيفة : رئيس دائرة مؤشرات الأداء الفني
المؤهل العلمي : ماجستير في إدارة الجودة – إجازة جامعية على الأقل في الاقتصاد – الشهادة العليا في الإدارة العامة	

– علوم الإدارة بمختلف اختصاصاتها – اختصاص في أصل للوزارة
القدم الوظيفي : أن يكون للمرشح قدم وظيفي ١٨١ سنوات١٤١ منها على الأقل ضمن فئة الأولى، وقد عمل في السنتين الأخيرتين في الوزارة نفسها التي رشح لشغل مركز عمل مدير لديها أو في إحدى الجهات العامة التابعة للوزارة أو المرتبطة بالسيد الوزير
الخبرة الوظيفية : أن يكون المرشح قد شغل سابقاً مركز عمل مدير أو رئيس دائرة في المديرية نفسها أو أحدى المديريات المدمجة إذا كانت المديرية الجديدة ناتجة عن دمج مديريات أخرى ، أو يمتلك خبرة فنية تخصصية لمدة لا تقل عن ثلاث سنوات في مجال الاختصاص الأساسي للمديرية

بطاقة الوصف الوظيفي لمركز عمل رئيس دائرة مؤشرات الأداء الفني	
الفئة الوظيفية : الأولى	
المسمى الوظيفي : رئيس دائرة مؤشرات الأداء الفني	**مسمى وظيفة الرئيس المباشر : مدير مديرية القياس والجودة**
المديرية : مديرية القياس والجودة	**مسمى وظيفة من ينوب عنه: محلل البيانات المكلف**
المؤهل العلمي : ماجستير في إدارة الجودة – إجازة جامعية على الأقل في الاقتصاد– الشهادة العليا في الإدارة العامة– علوم الإدارة بمختلف اختصاصاتها –اختصاص في أصل للوزارة	
القدم الوظيفي : أن يكون للمرشح قدم وظيفي ١٥١ سنوات على الأقل ضمن الفئة الأولى	
الخبرة الوظيفية : أن يكون المرشح من نفس المديرية أو أحدى المديريات المدمجة أو يمتلك خبرة فنية تخصصية لمدة لا تقل عن سنة واحدة في مجال الاختصاص الأساسي للدائرة	

❋ الخاتمـــــــــة:

مما سبق الاطلاع عليه حول موضوع التغيير نستنتج أن العمل الإداري لم يعد سهل التنفيذ كممارسة لهواية ما ، وإنما أصبح جهداً متواصلاً يبنى على العلم والتجربة العلمية للتعامل مع الظروف المختلفة.

وأن للمعرفة والقدرات القيادية للمدير الدور الرئيسي في التعامل مع التغيرات المحيطية وما تحمله من تحديات وآثار وذلك باستخدام الأساليب والطرق العلمية لضمان بقاء واستمرار الوزارات ، كما أصبح التغيير ضرورة حتمية في حياة الوزارات .

في نهاية الدراسة تم استنتاج ما يلي :

١. إن التغيير أمر حتمي وضروري ولازم للمؤسسات ، كما أنه عملية مستمرة يحمل في طياته دائماً التجديد والتطور .
٢. تعتبر إدارة التغيير عنصراً مهما لنجاح المؤسسات في الوقت الحاضر .
٣. يشكل غياب ثقافة التغيير عائقاً للوصول إلى الجودة .
٤. يرى البعض إلى ضرورة وجود دورات تدريبية وتطويرية لنشر ثقافة التغيير والجودة معاً.
٥. استغلال الكفاءات ذات الخبرة والسرعة في الأداء .
٦. هناك علاقة ارتباط متينة وعكسية بين مقاومة العاملين للتغيير وكفاءة أداء الوزارة ، أي كلما ازدادت مقاومة العاملين للتغيير انخفض أداء الوزارة .

❋ التوصيات:

١. الاهتمام بشكل جدي بالتغيير داخل الوزارات والمؤسسات التي يقوم بها التغيير ، فالتغيير قبل أن يكون في الهياكل والجوانب المادية ، يجب أن يشمل الفرد في حد ذاته ، باعتبار هو من يقوم بتنفيذه ويتحمل نتائجه .
٢. يجب الاعتماد على هياكل تنظيمية أكثر مرونة ، والابتعاد عن الهياكل التقليدية.
٣. إشراك كافة العاملين في عملية التغيير التنظيمي وتنفيذه وجعلهم جزءاً منه ، لأن مشاركة العاملين في هذا التغيير سيجعلهم أكثر إدراكاً لأهدافه ونتائجه وكيفية تنفيذه ، والمشكلات التي تحد من مشكلاته .
٤. زيادة اهتمام المسؤولين في الوزارة بتطوير العلاقات التنظيمية وذلك عن طريق عقد نشاطات ثقافية وترفيهية للعاملين وكذلك إفساح المجال للعاملين بأن يبدو رأيهم في العمل دون قيود ، ومنحهم الفرص كي يبدعون في العمل .
٥. ضرورة انتباه الإدارة للجزء المقاوم للتغيير من الأفراد ، ومعرفة أسباب المقاومة واتباع سياسات واستراتيجيات للتخفيف من حدتها وجعل العاملين المعارضين يرحبون بالتغيير .
٦. من المفيد أن تنظر الإدارة إلى مقاومة التغيير نظرةً إيجابية وأن تسعى لتوظيف المقاومة في إنجاح جهود وعمليات التغيير .
٧. يجب على الإدارة القيام بتهيئة العاملين لعملية التغيير، وذلك من خلال تسهيل عملية الاتصال بالجهة المسؤولة عن ذلك .

❋ المراجع:

١. سلام ، يونس. (٢٠٢٠). مقاومة التغيير التنظيمي لدى عمال مؤسسة تركيب وصناعة الحافلات والشاحنات الروبية "SNVI". رسالة ماجستير . جامعة مولود معمري . المنصة الجزائرية .

٢. علي ، هويدة فضل الله .(٢٠١٩) . إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين . السودان : جامعة النيلين – الخرطوم

٣. عبدالله ، قلش .(٢٠١٦). تحليل الابعاد النفسية والاجتماعية لمقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسات .رسالة ماجستير ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، المنصة الجزائرية .

٤. المقدادي ، الشرفات . (٢٠١٤). مقاومة المعلمين للتغيير أسبابها وطرق التقليل منها من وجهة نظر معلمي ومعلمات مديرية التربية والتعليم لمنطقة قصبة المفرق في الاردن . رسالة ماجستير ، الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية ، المنصة الجزائرية .

٥. ملاعب، عمر.(٢٠١٩). الإصلاح الإداري مدخلاً لتصويب المسار التنموي : تجارب دولية ، سلسلة دراسات تنموية ، المعهد العربي للتخطيط الكويت .

٦. الإصلاح الإداري _مفهوم المدلول الاشكال (٢٠١٧)،
https://alhoriyatmaroc.yoo7.com/t2141-topic

٧. القريوني ،محمد قاسم ، (٢٠٠١). الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق ،دار وائل للنشر ، عمان .

٨. الحملي ، سحر .(٢٠١٣) . الإصلاح الإداري مفهومه .. وأليات تطبيقه (دراسة مقارنة) ، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة ، جامعة الازهر .

٩. سالم ، عادل طالب . اهمية العوامل المؤثرة في الاصلاح الاداري لمواجهة الفساد ، المعهد الطبي التقني ، المنصورة .

١٠. نوري منير وأخرون ، الإصلاح الإداري وأهميته في القضاء على الفساد الإداري وتحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة ، متاح على الموقع : http://www.univ-chlef.dz/uhbc/seminaires_2008/dicembre_2008/com_dic_2008_22.pdf , consulté a 03/03/2017, vu a 00 :30

١١. [1] الخطيب ، أحمد ، ومايعة ، عادل سالم ، (٢٠٠٩). الادارة الحديثة : نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة ،ط١ ، عمان : جدار للكتاب العالمي

١٢. عليان ، ربحي مصطفى ، ٢٠١٥ ، إدارة التغيير ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان .

١٣. الخضيري ، محسن . (٢٠٠٣) . إدارة التغيير مدخل اقتصادي للسيكولوجية الإدارية . دمشق . سوريا : دار الرضا للمعلومات .

١٤. بن عامر، منى .٢٠١٢ . اهمية أدارة التغيير في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة . مذكرة ماجستير غير منشورة .جامعة الجزائر (٠٣) ، الجزائر .

١٥. عطية ، مصطفى كامل ابو العزم . (٢٠٠٣) . مقدمة في السلوك التنظيمي ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر.

١٦. محودي ، قادة مختار .(٢٠١٥) . استراتيجية التغيير كرهان للتنافسية المؤسسية . اطروحة دكتوراه غير منشورة . جامعة ابي بكر بالقايد . الجزائر

١٧. الشريف ، علي .٢٠٠٣ . الإدارة المعاصرة ، الدار الجامعية . الاسكندرية . مصر .

١٨. قريشي ، محمد ،٢٠١٤ . التغيير التكنلوجي واثره على اداء المؤسسات من منظور بطاقة الاداء المتوازن . أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة . جامعة خيضر بسكرة . الجزائر .

١٩. كينغ واندرسون ،٢٠٠٤ ، ادارة أنشطة الابتكار والتغيير " دليل انتقادي للمنظمات " . ترجمة محمود حسن حسني . دار المريخ للنشر . الرياض

٢٠. عبد الباقي ، صلاح الدين محمد (٢٠٠٢) . السلوك الفعال في المنظمات . مصر : دار الجامعة الجديدة .

٢١. المجلس التنفيذي لحكومة دبي .(٢٠١٤) . دليل تصميم وتطوير الهيكل التنظيمي . امارة دبي : الامانة العامة لإمارة دبي . الإصدار الاول

٢٢. العميان ، محمود سلمان ، (٢٠٠٤) . السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، دار وائل للنشر ، عمان ، الاردن

٢٣. عقيلي والمومني ، (٢٠١٢)، نظرية المنظمة – المنظمة ونظرية التنظيم ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان .

٢٤. العمري ، عسام ،(٢٠١٦) ،

٢٥. عليان ، ربحي مصطفى ،(٢٠١٥) . إدارة التغيير ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان .

٢٦. حجاج . خليل . (٢٠٠٧). مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة ، file:///C:/Users/haya/Desktop/%D8%AC%D8%AF%D9%8A%D8%AF/991-3762-1-PB.pdf

٢٧. المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، ندوات ومؤتمرات ، تجارب عربية في الإصلاح الإداري ، أوراق ووقائع جلسة الحوار للاجتماع الوزاري للجمعية العمومية ، عام ١٩٩٧

English Resources :

1. Jain & Asrani . (2017)." Resistance to change in organizations : A case of general motors and Nokia " .university of Bahrain , المنصة الجزائرية
2. Thomas .(2015). effects of organizational structure on job satisfaction in the nigerian financial sector: empirical insight from selected banks in lagos state" . . NG-Journal of Social Development , Vol . 5 , No.1,October 2015 , Lagos State University .
3. M albaz.F.(2014). "The impact of information technology and organizational structure on job satisfaction among academic staff ATAL-AZHAR university in PALESTINE" . **M**aster Thesis , University Utara Malaysia , Malaysia .
4. Paton & M.C. Calman , j.(2000) . change Management . 2ed. London.UK: sage publications ins.
5. [1] YILMAZ & GOKHAN.(2013). Resistance to change and ways of reducing resistance in educational organizations . University Utara Malaysia , Malaysia

Abstract :

This study aimed to find out the reasons for employees' resistance to change In the ministries of Arab countries It also aimed to clarify the concept of administrative reform and Its objectives, success factors and obstacles, and an explanation of the concept of change, change, and knowledge of resistance to change
In the end, the following was concluded:

1. Change is inevitable, necessary and necessary for institutions, as it is a continuous process that always carries renewal and development.
2. Change management is an important component of the success of today's organizations.
3. The absence of a culture of change constitutes an obstacle to achieving quality.
4. Some see that there are training courses to spread the culture of change and quality
5. Exploitation of experienced competencies and speed in performance.
6. There is a strong and counterproductive correlation between workers' resistance to change and the efficiency of the Ministry's performance, that is, the greater the employee resistance to change, the lower the Ministry's performance.

In the light of these findings, several recommendations have been proposed, the most important of which is to emphasize that the organizational structure should be well-founded and robust. The more this is achieved, the higher the level of job satisfaction of employees.

Serious attention should be given to change within the ministries and institutions of change. Before it is in the organizational structures, change must include the individual as such, who implements it and bears the consequences.

Syrian Arab Republic

Ministry of Higher Education and

Scientific Researching

Damascus University

Leadership, creativity and strategy

The impact of resistance to change in the amendment of organizational structures in public authorities

(A comparative study with other countries)

A Research Submitted in Partial fulfillment of the Requirements

For the Masters Degree in Leadership and management with creativity

By: **Supervisor:**

Haya Alhaji **Samar Qabalan**

2020\2021