

أثر اتجاهات المديرين التنفيذيين في عملية الإصلاح والتطوير الإداري
في القطاع العام في محافظة إربد دراسة ميدانية
*The Impact Executive Principles Attitudes in the Public
Sector Development in Irbid Area : Practical Study .*

د . أحمد صالح الهزايمة
مدير مركز الاستشارات والتعليم المستمر
2006
جامعة جرش الخاصة
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

Abstract

The administrative reform and development can be characterized by renewable and progressive working. Because of that it should be constructive and scientifically planned. Moreover, it should include radical changes to the people, concepts and all aspects of work to increase the efficiency.

The study aims at identifying the opinion of managers about the administrative reform and development in the public institutions and administrative within the governorate of Irbid. The study focuses on the objectives, problems and solutions that improve the role of the governmental sectors.

To achieve these goals, a questionnaire that consists of 42 questions has been prepared and distributed to the public institutions and administration units within the government of Irbid.

Following are the main results of this study:

- 1- The executive managers believe in the importance of the administrative reform and development
- 2- Prove the contribution and role of managers in the administrative reform and development
- 3- Open a door for open discussion between managers and those who are responsible about the administrative reform and development
- 4- There is no enough support from the upper managers to those responsible for the administrative reform and development

It is recommended to increase the role of the administrative reform and development in the public sector by holding training courses and sessions to the executive managers to raise their awareness for the importance of the administrative reform and development

It is also recommended to perform more studies and researches in this aspect, and not to limit the subject of the administrative reform and development to theoretical aspect but to show the managers a practical advantage of the administrative reform and development

For these recommendation to be taken into consideration, a general policy for the administrative reform and development should be prepared and supported by political decision that indicate a time table for its execution, follow up, and guarantee for its continuity in all governmental institution within the governorate of Irbid.

ملخص البحث

يمتاز التطوير والإصلاح الإداري بالعمل المتجدد والمستمر والمتطور. لذلك يجب أن يكون هادفاً ومخططاً علمياً، كما أنه يشمل التغيير الجذري والأصيل للأشخاص والمفاهيم والاتجاهات والعمل بسائر مجالاته وجوانبه من أجل زيادة الكفاية والفاعلية.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على آراء المديرين حول موضوع التطوير والإصلاح الإداري في المؤسسات والدوائر العامة في محافظة إربد وتركز هذه الدراسة على الأهداف والمشاكل والحلول التي تساعد في تحسين أداء الأجهزة الحكومية. ومن أجل تحقيق هذه الأهداف تم تصميم استبانته تحتوي على (42) سؤال وتم توزيعها على المديرات والمؤسسات العامة في محافظة إربد.

وهذه هي بعض النتائج الهامة التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة.

أولاً: إن المديرين التنفيذيين يقرون ويؤمنون بجدوى التطوير والإصلاح الإداري.

ثانياً: إثبات مساهمة وتعاون المديرين في عملية التطوير والإصلاح الإداري

ثالثاً: فتح قنوات الحوار ما بين المديرين التنفيذيين ورجال الإصلاح والتطوير الإداري.

رابعاً: عدم وجود دعم بالمستوى المطلوب من قبل الإدارة العليا لرجال الإصلاح والتطوير الإداري.

لذلك يوصي بان يتم تركيز جهود التطوير والإصلاح الإداري في القطاع العام على عقد دورات وندوات تثقيفية للمديرين التنفيذيين وتوعيتهم بأهمية التطوير والإصلاح الإداري كما ويوصى بإجراء المزيد من الدراسات والبحوث في هذا الميدان اثرأً لعملية الإصلاح والتطوير الإداري وأيضاً يوصى بان لا يقتصر موضوع الإصلاح والتطوير على الجانب النظري بل إيجابية جديده لدي المديرين نحو الإصلاح والتطوير الإداري.

ولكي يتم اخذ هذه التوصيات بعين الاعتبار لابد من رسم سياسة عامة للإصلاح والتطوير الإداري يتم دعمها بقرار سياسياً توضح البرنامج الزمني لتنفيذها ومتابعتها وضمان استمراريتها في سائر مؤسسات القطاع العام في محافظة إربد.

مقدمة

قال تعالى: "ولكن منكم أمة يدعون إلى الخير ويأمرون بالمعروف وينهون عن المنكر أولئك هم المفلحون" صدق الله العظيم

تعتبر عملية الإصلاح الإداري البنية الأساسية في إنشاء المؤسسات والمرافق العامة القادرة على إنجاز أعباء التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتمكن الأجهزة الحكومية على النهوض بالمهام التنموية إذ لا يتم ذلك إلا بتوفر جهاز إداري قادر على وضع الخطط والاستراتيجيات ورسم السياسات والنهوض بقدرات الجهاز الإداري وتمكنه من إدارة متطلبات التنمية وتعزيز المؤسسة والتخطيط السليم في إدارة الأجهزة الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية .

أن الاتجاه نحو إنشاء المؤسسات والمرافق العامة هو اتجاه طبيعي حيث تخوض الحكومة غمار في العديد من المجالات والتي لا يمكن إدارتها بنفس الأسلوب التي تتبعه الأجهزة الحكومية المركزية .

لذا فإن المهام الملقاة على عاتق الجهاز الإداري كبيرة لطبيعة المهام التنموية والمسؤوليات المطلوبة لتحقيق فاعلية عالية مما يتطلب من الجهاز الإداري القدرة على الحركة، والكفاءة في الإدارة ووضع الخطط والاستراتيجيات ورسم السياسات لبناء القدرة، وهذه القدرة مرتكزاتها الإنسان الذي يتخذ القرارات ويوجه ويخطط وينفذ ويقيم وينتج.

لقد حققت إدارة التنمية بعض الإنجازات المتمثلة في مشاريع البناء والتشييد، كما حققت بعض الإنجازات في مجال الخدمات وأن لم تكن بالنوعية المطلوبة.

أن بعض أوجه القصور تتمثل في ضعف قدرات إدارة التنمية لدراسة البدائل في اتخاذ القرار المناسب، وضالة المعلومات المتوفرة لديها، والاعتماد على الاستشارات الخارجية والتهرب من المسؤولية والمركزية الزائدة في اتخاذ القرار وظاهرة المحسوبية والواسطة، وسوء قنوات الاتصال وعدم وجود خطوط واضحة للسلطة والمسؤولية وممارسة مبدأ المسألة والمحاسبة بطريقة مزاجية معتمدة على اعتبارات شخصية أكثر من اعتمادها على المعايير الموضوعية.

رغم حرص القيادات الإدارية العليا للمؤسسات والمرافق العامة على اختيار القيادات الإدارية الوسطى والفرعية المؤهلة إلا أن هذه المؤسسات ضمت بعض من هذه الإدارات التي بحاجة إلى الخبرة والكفاءة كونها غير قادرة على مواكبة التغيير والمستجدات وإدارة التغيير للبيئة المحيطة الداخلية والخارجية والتي تجعلها إي تلك الإدارات التي بحاجة إلى الكفاءة .

ولوعي الإدارة السياسية في الدولة بأهمية الإصلاح والتطوير الإداري في القطاع العام تم تشكيل اللجنة الملكية للتطوير الإداري لتؤكد جملة من المسائل وأهمها الاهتمام بالموظف الأردني بصفته مفتاح التنمية والعامل الأساسي في رفع مستوى أداء الجهاز الإداري.

وان كان مفهوم الإصلاح الإداري هو التغيير الإيجابي في أنماط السلوك والأداء والاتجاهات ومستوى المعرفة والمهارة وتغيير في الهياكل التنظيمية.

ومن خلال المتابعة لخطابات جلالة الملك والتي تشير معظمها إلى أهمية الإصلاح والتطوير وبالتالي تشجع وتدعم كل جهد إصلاحي وتطويري في القطاع العام والخاص.

ولذلك أرى أن يقتصر هذا البحث على دراسة اتجاهات المديرين التنفيذيين في عمليات الإصلاح والتطوير الإداري لأن اتجاهات المديرين تلعب دور رئيسي وفعال وتمثل الروح التي تنعش المؤسسات والمرافق العامة وتعمل على عمليات الإصلاح والتطوير في تلك المؤسسات.

حيث من الممكن زيادة فعالية المؤسسات التي تعرضت للإصلاح الإداري إذا ما تم التركيز على السلوك التنظيمي والسلوك الإداري وتنمية وتدعيم الاتجاهات الإيجابية وخلق قيم ومفاهيم جديدة تتماشى مع خطط التنمية الإدارية وأهدافها.

مشكلة البحث:

تكمن مشكلة البحث في أثر اتجاهات المديرين التنفيذيين في المؤسسات والمرافق العامة لمحافظة إربد ودورها في عملية الإصلاح والتطوير الإداري.

كون اتجاهات المديرين تعتبر مهمة في عملية الإصلاح والتطوير الإداري فهناك اتجاهات إيجابية مع عملية الإصلاح وهناك اتجاهات سلبية ضد عملية الإصلاح والتطوير لكون أن المديرين لهم سلطة إدارية في المؤسسات والمرافق العامة وعملية الإصلاح تعتمد بالدرجة الأولى في عملية التغيير.

أهمية البحث:

مع تعاظم المهام الملقاة على عاتق الجهاز الإداري وأن إنشاء المؤسسات والمرافق العامة لمواجهة هذه المهام يحتم علينا تطوير هذه المؤسسات للقيام بمهامها وضرورة وجود إصلاح وتطوير إداريين حيث أن لهما دور في تحقيق الإصلاح والتنمية وجاءت أهمية الدراسة لدراسة اتجاهات المديرين التنفيذيين الذين يشكلون أهمية كبيرة في تطبيق برامج وخطط الإصلاح والتطوير الإداري عن طريق الإقناع والتوعية بأهمية التغيير وتوضيحه للموظفين فمن هذا المنطلق تعتبر هذه الدراسة هامة للأسباب التالية :-

1. إن موضوع الإصلاح والتطوير الإداري هو موضوع الساعة في الأردن حيث يولي جلالة الملك وحكومته اهتماماً كبيراً بهذا الموضوع .
 2. إن التعرف على واقع الإصلاح والتطوير الإداري في الأردن عامة ومحافظة إربد خاصة يتيح المجال بالاطلاع على طبيعة المشكلات والتحديات تم دراستها وتحليلها وتقديم الافتراضات والتوصيات التي تكفل زيادة كفاءة وفعالية الأجهزة الإدارية في القطاع العام لمحافظة إربد .
 3. تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الهامة في المجال الأكاديمي لتناول موضوع الإصلاح والتطوير الإداري في الأردن عامة ومحافظة إربد بشكل خاص من جوانب الأهداف ، والمشكلات والحلول . وإن ما سنتوصل إليه من نتائج وما سنقترحه من توصيات ستكون في متناول أيدي جميع المديرين في القطاع العام لمحافظة إربد وأيضاً الباحثين والمهتمين بالإصلاح والتطوير الإداري في الجامعات والكليات والمعاهد . وهذا يعود بالنفع بزيادة الكفاءة والفعالية لتحقيق الأهداف المرسومة بنجاح مما ينعكس أثره بشكل إيجابي في خدمة الصالح العام ورفع مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين .
- وجاء البحث للتعرف على اتجاهات المديرين نحو الإصلاح والتطوير ومعرفة المعوقات التي تؤثر على تلك الاتجاهات كون الاتجاهات هي مكتسبة وبالتالي فهي قابلة للتغيير.
- وبالتالي فأهمية البحث تكمن في تلك الاتجاهات والعمل على تحويلها من سلبية إلى إيجابية وتنميتها وتطويرها بصورة إيجابية تخدم المصلحة العامة في صورة عامة ومصلحة المنظمة وجمهورها بصورة خاصة.

أهداف الدراسة :

هو الكشف على أثر اتجاهات المديرين في القطاع العام في عملية الإصلاح والتطوير الإداري للقطاع العام لمحافظة إربد مستنبطاً بالنظريات التي يحاول البحث التصدي لها في دراسة أثر اتجاهات هؤلاء المديرين في عملية الإصلاح والتطوير الإداري؛ كما يهدف البحث التعرف على أسباب مقاومة المديرين لعملية الإصلاح الإداري واقتراحات التوصيات لمعالجتها وتطويرها .

وتهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :-

1. التعرف على الإصلاح والتطوير الإداري من حيث الأهداف والمشاكل التي تعترض الجهود المبذولة في الأردن عامة ومحافظة إربد بشكل خاص ، واقتراح الحلول الملائمة .
2. استطلاع آراء المديرين التنفيذيين في القطاع العام لمحافظة إربد حول الإصلاح والتطوير الإداري في المؤسسات والمرافق العامة وشبه العامة في محافظة إربد .
3. دراسة إمكانية تحديث وتطوير طرق وأنماط ونظم إدارية وسلوكية قد تساهم بشكل إيجابي للتعامل مع التحديات والمشاكل التي تعترض جهود الإصلاح والتطوير الإداري في محافظة إربد . وأن هذه الطرق والأنماط والنظم الإدارية والسلوكية الحديثة ستستمد من الإطار النظري لهذه الدراسة ومن آراء الإداريين من عينة الدراسة ومن خبرة الباحث .

فرضيات البحث:

أن هناك آثار إيجابية للمديرين التنفيذيين في عملية الإصلاح والتطوير الإداري.

الفرضية الرئيسية:

تتباين عملية الإصلاح الإداري باختلاف اتجاهات المديرين التنفيذيين في المؤسسات والمرافق في القطاع العام الأردنية وتتفرع منها الفرضيات التالية:-

- أ. توجد درجة اختلاف ذات دلالة إحصائية بين إيمان المديرين التنفيذيين بجدوى الإصلاح الإداري.
- ب. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدم إسهام المديرين التنفيذيين في عملية التطوير الإداري والإصلاح الإداري.
- ج. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خوف المديرين التنفيذيين من مناقشة رجل الإصلاح الإداري للحصول على درجات أعلى من الوظيفة.
- د. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم الإدارة العليا لدعم رجال الإصلاح الإداري.
- و. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدم اعتراف المديرين التنفيذيين بكفاءة رجال الإصلاح وبالتالي مقاومتهم للإصلاح الإداري.

مجتمع الدراسة :

ان مجتمع البحث يمثل المؤسسات والمرافق العامة في محافظة إربد وهي مديرية التربية والتعليم الاحوال المدنية و الجوازات و مديرية الاوقاف و مديرية التنمية الاجتماعية و مديرية الشباب و مؤسسة الاقراض الزراعي و مؤسسة الضمان الاجتماعي بلدية إربد و محافظة إربد و مديرية صحة إربد مديرية الاشغال سلطة المياه و الري مديرية الاتصالات مديرية البلديات وشركة كهرباء إربد و مديرية مالية إربد ، و مديرية البريد والمواصلات .

ولقد اختيرت عينة عشوائياً لهذه المؤسسات وعددها (17) من بقية الدوائر وذلك لتجانس الأنشطة التي تمارسها دوائر الإصلاح والتطوير الإداري ولقد تم اختيار المديرين التنفيذيين في هذه المؤسسات وعددهم (100) ووجهت لهم الأسئلة المصممة بموجب استبانة للتعرف على ردود فعل ووجهات نظر المديرين التنفيذيين التي تواكب عملية الإصلاح والتطوير سواء بتزويد فريق الإصلاح الإداري بالمعلومات أو مرؤسيهم لتطبيق توصيات رجال الإصلاح .

منهجية الدراسة :

تقوم هذه الدراسة بالاعتماد على المنهج الوصفي وأسلوب الدراسة الميدانية القائمة على جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالإصلاح والتطوير الإداري وتحليلها وذلك باستقصاء آراء المديرين في المؤسسات والمرافق العامة في محافظة إربد . ويمهد لتحليل البيانات الميدانية بتحليل نظري وذلك بالرجوع إلى ما تم نشره أو كتابته حول هذا الموضوع ، ثم الاستعانة ببعض الأساليب الإحصائية اللازمة التي تتطلبها طبيعة الدراسة لتدعيم النتائج التي سيتم التوصل إليها .

أداة الدراسة :

لقد ارتكزت أداة الدراسة على الاستبانات بشكل رئيسي وقد تم إجراء مقابلات ومكالمات هاتفية مع عدد من المديرين في المؤسسات والمرافق العامة قبل صياغة وتوزيع الاستبانات للتعرف على القضايا الهامة والتحدث مع بعض الأفراد العاملين في مختلف المستويات الإدارية وكان لهذه الاتصالات والمقابلات الأثر الكبير في تشجيع وزيادة الاهتمام بدراسة موضوع الإصلاح والتطوير الإداري حيث أبدوا ملاحظاتهم القيمة والجوانب أو المجالات الواجب التركيز عليها في هذا الموضوع .

ولقد تكونت أداة الدراسة من جزئين رئيسيين :-

الجزء الأول : ويشمل هذا الجزء معلومات عامة عن الجنس ، وجهة العمل ، والمؤهل العلمي والعمر ، الحالة الاجتماعية باعتبارها متغيرات أساسية يجب استخدامها لقياس آراء ووجهات نظر الأفراد العاملين .

الجزء الثاني : يتكون هذا الجزء من (42) فقرة تقيس بمجملها آراء المديرين في المؤسسات والمرافق العامة في محافظة إربد فيما يتعلق بإيمان المديرين بجدوى الإصلاح الإداري وإسهام المديرين في عملية الإصلاح والتطوير الإداري وخوف المديرين من مناقشة رجل الإصلاح ، وبدعم الإدارة العليا لرجل الإصلاح واعتراف المديرين بكفاءة رجال الإصلاح .

الفصل الثاني

الدراسات السابقة والإطار النظري

أولاً : الدراسات السابقة

نظراً لأهمية موضوع الإصلاح الإداري وانعكاساته إيجاباً أو سلباً على الدولة والمواطن، فقد حظي باهتمام الباحثين ومساهماتهم في كل من الدول المتقدمة والنامية بدراسات تشمل جوانب مختلفة من الطريقتين الشاملة والجزئية في الإصلاح. ومن الملاحظ أن هذه الدراسات شملت جوانب مثل تخفيض حجم الجهاز الإداري وإعداد مؤسساته والإنفاق عليه ، وتبسيط الإجراءات وإعادة النظر في الهياكل التنظيمية واستطلاع آراء الجمهور فيما يقدم من خدمات ، إلا أن التعرف على وجهة نظر الموظفين العاملين في الجهاز الإداري الحكومي تعاني من نقص إسهامات الباحثين وفيما يلي بعض الدراسات الحديثة في مجالات الإصلاح الإداري :-

وهناك العديد من الدول والشعوب التي تهتم بالإصلاح والتطوير الإداري والأمور المتعلقة بالإدارة سواء العامة أو الخاصة وتضعه في سلم أولوياتها، وهناك العديد من الأبحاث التي تطرقت لهذا الجانب، ومن ذلك :

1- بحث الدكتور محمد الحنيطي : والذي بحث في اتجاهات المديرين نحو التطوير والإصلاح الإداري في أجهزة القطاع العام في الأردن ، وناقش عملية الإصلاح والتطوير الإداري في المؤسسات العامة، وقد خرج هذا البحث بعدة نتائج وتوصيات، إلا أن عملية التنفيذ والمتابعة لتوصيات هذا البحث لم تحظى بالنجاح (الحنيطي، 1994)

2- **دراسة ياسر العدوان 1994**؛ عن التطوير الإداري في الأردن، وقد قدم دراسة تقييمية لمستوى الإنجاز والفعالية التي أجريت على (48) وحدة تطوير غداري يعمل بها (138) موظفاً ، كان من أهداف الدراسة معرفة مستوى الإنجاز لوحدة التطوير الإداري وما يتعلق بتنمية القوى البشرية ، وقد بينت الدراسة انه كان (متوسطاً) لهيكلية التنظيم وإعادة التنظيم والتدريب أو تنمية القوى البشرية ، وكان (متديناً) في مجال تبسيط الإجراءات (متديناً جداً) في مجال التشريعات وتفويض الصلاحيات . (العدوان، 1994،ص9-36)

2- **دراسة ياسر العدوان 1994م**؛ عن التطوير الإداري في الأردن ، وفيها قدم دراسة تقييمية لمستوى الإنجاز والفعالية التي أجريت على (48) وحدة تطوير غداري ي والتي يعمل بها (138) موظفاً ، وكان من أهداف الدراسة معرفة مستوى الإنجاز لوحدة التطوير الإداري وما يتعلق بتنمية القوى البشرية ، وقد بينت الدراسة انه المؤشر كان (متوسطاً) بالنسبة لهيكلية التنظيم وإعادة التنظيم والتدريب أو تنمية القوى البشرية ، وكان المؤشر (متديناً) في مجال تبسيط الإجراءات (متديناً جداً) في مجال التشريعات وتفويض الصلاحيات . (العدوان، 1994،ص9-36)

3- **دراسة نائل عوامله (1992)**، بحثت هذه الدراسة موضوع التغيير التنظيمي في المؤسسات الحكومية توصلت إلى وجود اتفاق عام بين عينة الدراسة حول فهم التغيير التنظيمي، كما أجمعوا على فوائد التغيير التنظيمي وجدواه. بينت الدراسة أن الحاجة إلى التغيير في المؤسسات الحكومية تعود إلى مجموعة أسباب منها: داخلية تتعلق بالمؤسسات الحكومية نفسها والأخرى خارجية ترتبط بالبيئة المحيطة بها. كما أظهرت الدراسة وجود مقاومة للتغيير سواء من قبل العاملين في المؤسسة أو من قبل المواطنين.

4- **دراسة تحسين أحمد الطراونة (1995)** . وقد هدفت الدراسة إلى تحليل اسباب ضعف التنسيق بين متخذي القرارات في الدوائر الحكومية في إحدى محافظات الأردن ، ومن ثم تفعيل هذا النشاط بهدف تخفيض النفقات المترتبة على تقديم الخدمات للمواطن . وقد بينت الدراسة وجود ازدواجية وتداخل الاختصاصات باعتبارهما من أهم معوقات التنسيق مما يستدعي تكثيف جهود التنسيق على مستوى الدائرة الحكومية وفيما بينها .

5- **دراسة مامون دقاسمة (2001)** . وقد ركزت هذا الدراسة على أهمية دراسة مستوى الإشباع للحاجات الإنسانية في بيئة العمل كونها تمثل أساساً في تحديد نظم الحوافز التي من خلالها تحقق المنظمة إشباعاً للحاجات.

6- **دراسة علاء الدين عبد الرحيم أحمد (1996)** . وتناولت هذه الدراسة بحث تأثير بعض العوامل (البيروقراطية، العدالة في التعامل، القيم الشخصية...) في العلاقة بين موظفي الخدمة العامة والمواطنين في عدد من الأجهزة الحكومية في الأردن. توصلت الدراسة إلى وجود تأثير لهذه العوامل في العلاقة بين موظفي الخدمة العامة والمواطنين ولكن بدرجات متفاوتة.

7- **دراسة موهي الطوزي (1998)** . وقد 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 إدارة التغيير في جميع المجالات .

8- **دراسة زياد المشور (1999)** . وقد هدفت الدراسة تعرف مدى رضا القطاع الصناعي الأردني عن أداء دائرة الجمارك في الأردن. وقد بينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى رضا القطاع الصناعي عن أداء دائرة الجمارك تعزى إلى وظيفة أفراد العينة إضافة إلى الكفاءة الفنية للدائرة نظراً للمستوى التعليمي لأفراد العينة. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الرضا العام للقطاع الصناعي الأردني عن أداء دائرة الجمارك كان متوسطاً.

نلاحظ أن عملية الإصلاح الإداري لم تقتصر على الأردن فحسب بل أن العديد من الدول العربية قد خطت خطوات على الطريق في دراسات أبحاثها بحوث لتقديم تلك الدراسات ومن أمثلة ذلك

1- تقدم احمد سالم الزهراني عام 1986 بدراسة مماثلة لتجربة الإصلاح الإداري في المملكة العربية السعودية مبيناً مدى نجاحها . (الزهراني، 1986، ص169)

2- قدمت ميرنا سكر بدراسة قيمة فيها تجربة الإصلاح الإداري في لبنان . (سكر، 1986، ص22)

ثانياً: الإصلاح والتطوير الإداري في الأردن

بدأت محاولات الإصلاح الإداري في الأردن منذ منتصف القرن الماضي بصور تعديلات على نظام الخدمة المدنية وإنشاء ديوان الموظفين عام 1955 ثم استعانت الحكومة بأكثر من دار استشارية إدارية أجنبية للمساهمة في إعادة تنظيم مؤسسات الجهاز الحكومي في منتصف الستينات من القرن الماضي ، خاصة مع زيادة أعداد الموظفين وزيادة الحاجة إلى التوسع في الخدمات ورفع كفاءة الجهاز الحكومي بمؤسساته . وقد تم صدور نظام جديد للموظفين عام 1968 تضمنت بعض موادها بداية لعملية الإصلاح الإداري لا سيما التدريب واعتباره وسيلة لرفع كفاءة الموظف ، ومن ثم رفع كفاءة الجهاز الإداري بشكل عام . وتم إنشاء معهد الإدارة العامة 1969 لتوفير التدريب اللازم إضافة إلى القيام بدراسات واستشارات في المجال الإداري للجهاز الحكومي ، كما تم

إنشاء وحدة التنظيم والأساليب في إدارة الموازنة العامة سنة 1967 . وقد تحمل الجهاز أعباء إضافية نتيجة نزوح أعداد كبيرة من سكان الضفة الغربية في أعقاب حرب 1967، وما استدعته ضرورة التوسع في تقديم الخدمات وزيادة في أعداد العاملين بشكل عام. ومع بداية السبعينات من القرن الماضي ظهرت الحاجة إلى إعادة النظر في الجهاز الحكومي حيث تم تشكيل أكثر من لجنة ملكية لهذه الغاية ، فضلاً عن التركيز في كتب التكليف الملكية لتشكيل الوزارات على هذا الموضوع مما يعطي مؤشراً عن الدعم السياسي لهذه العملية . فتم تشكيل لجنة إعادة تنظيم الجهاز الحكومي عام 1971 . ثم لجنة تحديث الإدارة الحكومية عام 1972 ثم لجنة التطوير الإداري عام 1972 . كما تمت الاستعانة بخبرة مؤسسات دولية مثل مؤسسة فورد لتطوير معهد الإدارة العامة، وبرنامج الأمم المتحدة الذي تبنى إنشاء وحدة التنظيم والأساليب في دائرة الموازنة العامة وغيرهما. وقد زاد الحديث على موضوع الإصلاح إعادة النظر في الجهاز الحكومي . كذلك فإن موضوع التدريب لم يتم وضعه ضمن خطة متكاملة تضمن تحديد احتياجات المؤسسات الحكومية المختلفة ، إضافة إلى عدم ارتباط التدريب بإجراءات محددة في نظام الخدمة المدنية تضمن حوافز لذلك . إلا أن الخطة الخمسية للتنمية الشاملة 1981-1985 تضمنت جزءاً خاصاً بالتنمية الإدارية .

وفي عقد الثمانينات تم تشكيل لجنة ملكية للتطوير الإداري عام 1984 نتج عنها صدور نظام جديد للخدمة المدنية عام 1988 تميز بإحداث تغيير جذري تمثل في تقسيم الموظفين إلى (5) فئات بدلاً من (3) فئات كما كان الأمر في الأنظمة السابقة ، إضافة إلى التركيز على موضوع التدريب وربطه بحوافز محددة- منها ارتباط الترقية من فئة إلى أخرى بعد اجتياز الموظف لدورة تدريبية متخصصة . وتم تنفيذ مشروع للتنمية الإدارية بالتعاون مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي للفترة 1990-1993 تضمن إعادة تنظيم الجهاز الحكومي وتطوير معهد الإدارة العامة وديوان الخدمة المدنية ووحدات التطوير الإداري في الوزارات والدوائر الحكومية واستمر البرنامج بعد ذلك بجهود وتمويل محلي.

وقد جاء صدور هذا النظام مع مواجهة الأردن مصاعب اقتصادية نتيجة زيادة المديونية الخارجية وهبوط قيمة العملة الوطنية ومطالبه مؤسسات الإقراض الدولية بإعادة هيكلة الاقتصاد الوطني ومن ثم إعادة النظر في الجهاز الإداري للدولة وما يقوم به من نشاطات ، مع تحديد لدور الدولة في المجالات الإنتاجية والخدمية وإعطاء القطاع الخاص دوراً كبيراً في ذلك . كما تم إنشاء وزارة للتنمية الإدارية عام 1994 ، واستمرت حتى عام 1999 ، حيث تم إلغاؤها وقامت بتقديم مشروع تنمية إدارية متكاملة لدى إنشائها لم يكتب له التنفيذ وقد تم إعادة الوزارة مرة أخرى عام 2001 .

لذلك فإن عمليات الإصلاح والتطوير الإداري مر بثلاثة مراحل وهذه المراحل هي:-

المرحلة الأولى (1952 – 1989) :-

يمكن أن توصف جهود الإصلاح والتطوير الإداري في هذه المرحلة بأنها بدايات تأسيسية لفكر وممارسة إصلاح الإدارة الحكومية . وتركزت البدايات الأولى على إعداد مجموعة من الدراسات تركزت حول إخراج نظام خدمة مدنية جديد وتنظيم إجراءات العمل ، وإنشاء بعض الأجهزة مثل ديوان الموظفين ، ثم معهد الإدارة العامة .

وبعد مرحلة التأسيس كان للأردن محاولات لتقوية ودعم الجهاز الإداري ومعالجة التشوهات وتحديث جهاز الإدارة العامة لزيادة قدرته على مواجهة المستجدات والتحديات من أجل تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية الاجتماعية . ومن أجل ذلك تشكلت عدة لجان لتطوير الإدارة الحكومية أهمها :-

- لجنة تحديث الإدارة الحكومية 1972: جاءت هذه اللجنة برغبة وإرادة ملكية من أجل معالجة الممارسات الإدارية السلبية التي بدأت في إضعاف الجهاز الإداري الحكومي، وإعاقته قدرته على تحقيق أهدافه العامة، مثل الروتين والتعقيد والازدواجية وانحدار الكفاءة والفاعلية.
- لجنة التطوير الإداري 1972: جاء تشكيل هذه لمتابعة تنفيذ خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية الثلاثية (1972 – 1975) ودراسة متطلبات خطة التنمية واقتراح وسائل رفع كفاءة الجهاز الحكومي لضمان تحقيق أهداف خطة التنمية .
- اللجنة الملكية للتطوير الإداري 1984 : انطلقت فكرة تشكيل هذه اللجنة من رغبة ملكية لتعزيز مؤسسة التطوير ، ومحاولة التخلص من السلوكيات السلبية في أداء الأجهزة الحكومية ، وخلق الظروف التي تكفل للجهاز الحكومي العمل بكفاءة وفاعلية . وقد كان من أبرز مهامها ما يلي :-
 - تطوير الهيكل التنظيمي للإدارة العامة وتحديد أهدافها ومسؤولياتها .
 - تطوير إجراءات العمل .
 - وضع نظام للخدمة المدنية .
 - تطوير التشريعات والقوانين والأنظمة لدعم الإدارة الحكومية وكفاءتها.

المرحلة الثانية : الإصلاح الإداري بعد مرحلة التحول الديمقراطي (1989 – 1999) .

تتصف هذه المرحلة بمؤسسية الإصلاح الحكومي من خلال اعتماد نهج ذاتية التطوير والإصلاح المؤسسي وذلك من خلال توجه نظام الخدمة المدنية رقم (1) لسنة 1988 باستحداث ما سمي بوحدات التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية تلك

الوحدات التي غدت جزءاً أساسياً من هيكل كل دائرة حكومية انبسط بها مسؤولية دراسة المجالات الإدارية التي تحتاج إلى تطوير وتحسين العملية الإدارية ، وبذلك أصبح التطوير الإداري جزءاً لا يتجزأ من العمل الإداري للجهاز الحكومي . كما أن تحديد أسس ومعايير للتعيين والتوظيف يشرف على تنفيذها ديوان الخدمة المدنية بالتعاون مع أجهزة الرقابة الإدارية المركزية الأخرى يمثل مظهراً آخر من مظاهر مؤسسية جهود إصلاح الإدارة الحكومية .

لقد اتسم عقد الثمانينات بدخول الأردن مرحلة الركود الاقتصادي ، والذي كان جزءاً من الركود العام الذي ألقى بظلاله على مجمل المنطقة نتيجة تراجع أسعار النفط وقد استجابت الحكومات المتعاقبة في تلك الفترة (حكومة مضر بدران الثالثة 1980 – 1984 ، حكومة أحمد عبيدات الأولى والأخيرة 1984 – 1985 ، وحكومة زيد الرفاعي الرابعة 1985 – 1989) لهذا الركود بزيادة الإنفاق الحكومي ، وذلك لتحفيز الاقتصاد الوطني على الحركة . وقد اتضح لاحقاً أن المصدر الأساسي لزيادة الإنفاق الحكومي كان الدين الخارجي الذي بررته تلك الحكومات بأنه كان إجراءً مؤقتاً لحين قيام الدول العربية بالوفاء بالتزاماتها التي تعهدت بها للأردن سالفاً ، وأهمها تعهدات قمة بغداد . لكن هذا لم يحدث وأخذت المديونية في التراكم ، وسعر صرف الدينار في الهبوط المتتالي ، وأخذت الأزمة الاقتصادية في التفاعل والظهور ، حتى اتخذت الحكومة قرارها التاريخي والإجباري في نهاية 1988 بتعويم الدينار الأمر الذي نتج عنه انخفاض قيمته إلى النصف مقابل الدولار ، واضطرت الحكومة لاستدعاء بعثة صندوق النقد الدولي لوضع برنامج لتصحيح الاقتصاد الأردني .

كان وصول بعثة صندوق النقد الدولي تعبيراً مهماً وتجلياً لعواصف العولمة الأخذة بالهبوب على الأردن ، وقد اضطرت الحكومة للاستجابة لهذه العولمة من خلال الإصلاح والتطوير الإداري الذي اشتمل على ما يلي :

1. التوجه نحو تقليص دور الحكومة في الإنتاج والإدارة المباشرة لمؤسسات الإنتاج وقطاعات الخدمات ، ومنح القطاع الخاص دوراً أكبر في التنمية وتفعيل آليات السوق والمنافسة .
2. تقليص حجم الحكومة من خلال عدد من الآليات أهمها : التقاعد المبكر ، فقد عرضت حكومة الدكتور عبد السلام المجالي خمس زيارات سنوية لمن يختار إحالة نفسه على التقاعد ضمن فترة محددة .
3. الخصخصة : بالرغم من أن عمليات الخصخصة في الأردن لم تشهد الأهمية المتوقعة لها في هذه المرحلة ، إلا أن هناك بعض الإنجازات التي تحققت مثل بيع 33% من إجمالي أسهم شركة مصانع الاسمنت / 40% من أسهم شركة الاتصالات الأردنية ، و عقود الإدارة والتأجير للقطاع الخاص لكل من مؤسسة النقل وإدارة مياه ومجاري عمان .
4. إنشاء ديوان الرقابة والتفتيش عام 1992 بهدف متابعة تنفيذ الدوائر للتعليمات والقرارات والبلاغات الصادرة عن الجهات المختصة ، والكشف عن أسباب القصور في الأداء .
5. إنشاء وزارة التنمية الإدارية ضمن التعديل الذي أجراه الدكتور عبد السلام المجالي على الحكومة الأولى بتاريخ 8 / حزيران / يونيو 1994 ، وقد تقدمت هذه الوزارة بخطة للتطوير الإداري تضمنت عدة .
6. إنشاء وحدة مكافحة الفساد في دائرة المخابرات العامة .

المرحلة الثالثة (1999-2003) .

بدأت هذه المرحلة بعد أقل من سنة على تولي الملك عبد الله الثاني سلطاته الدستورية. وقد توجهت هذه المرحلة بتشكيل المجلس الاقتصادي الاستشاري ، حيث صدرت الإرادة الملكية بتشكيله بتاريخ 13 كانون أول / ديسمبر 1999 ، وأنيطت به المهام التالية :-

- المساهمة في تفعيل دور القطاع الخاص في عملية اتخاذ القرار في مختلف الشؤون الاقتصادية .
- تفعيل وبناء الشراكة بين القطاعين العام والخاص .
- العمل على تسريع عملية اتخاذ القرارات الاقتصادية المهمة لتحريك عجلة النمو الاقتصادي .
- تشكيل فرق عمل ولجان لدراسة القضايا الاقتصادية الرئيسية التي تتطلبها عملية التنمية الاقتصادية، لتعرض تقاريرها على الملك تمهيداً لتنفيذها على أرض الواقع.

تم تقسيم أعمال المجلس إلى ستة محاور، منها محور الإصلاح الإداري، بالإضافة إلى محاور الزراعة، والاستثمار والثقافة المجتمعية، وتنمية الموارد البشرية، وتنمية المحافظات. وقد وضعت شروط مرجعية ومرتكزات رئيسة لعمل كل محور من هذه المحاور الستة للخروج باستراتيجية وطنية شاملة يشكل الإصلاح الإداري أحد أركانها الرئيسية .

ملامح وسمات جهود الإصلاح الإداري لهذه المرحلة :

- توافر الإرادة السياسية والدعم السياسي من أعلى المستويات.
- التزام حكومي جاد تمثل في أن أصدرت الحكومة الأولى في هذه المرحلة (حكومة الأستاذ عبد الرؤوف الروابدة) بياناً خاصاً بالإصلاح الإداري وتوفير متطلبات تنفيذ عناصره ، وسارت الحكومة الثانية (حكومة المهندس علي أبو الراغب) على درب الإصلاح والتطوير الإداري مدعومة بإرادة ملكية .

- بناء استراتيجية متكاملة الجوانب لعملية التنمية الإدارية والإصلاح الإداري ، ضمن رؤية محددة المعالم ، ورسالة واضحة واهداف عامة تتلخص فيما يلي :
 - رفع مستوى الإنتاجية وتحسين مستوى الكفاءة والفاعلية .
 - ترشيد الإنفاق الحكومي والاستغلال الأمثل للموارد البشرية .
 - تطوير القدرة التنافسية للجهاز الحكومي .
 - تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمواطنين .
- تفعيل الدور الرقابي والمساءلة وتعزيز مكافحة الفساد ، ولعل محاكمة مدير المخابرات الأردنية السابق (سميح البطيخي) والحكم عليه بالسجن أربع سنوات في منتصف عام 2003 يمثل انعكاساً إيجابياً لهذا التوجه .

برنامج تحديث وتطوير الإدارة الحكومية الأردنية :-

لقد قامت لجنة الإصلاح الإداري التي انبثقت عن المجلس الاقتصادي الاستشاري الذي يرأسه الملك عبد الله الثاني بإعداد برنامج متكامل للإصلاح وتطوير الإدارة الحكومية ورفع ، حيث أقره الملك في شهر آب / اغسطس 2000 ويمكن استعراض بعض أنشطة وإنجازات هذا البرنامج لتحديث الإدارة الحكومية :-

1. وضع نظام خدمة مدنية جديد اعتباراً من شهر تشرين أول / أكتوبر 2000 ، له مزايا إيجابية يتمثل في اعتماد الكفاءة والجدارة والاختبار كأساس للتنافس على شغل الوظيفة العامة ، واعتماد اللامركزية وتفويض الصلاحيات .
2. مكتب خدمة الجمهور لتسهيل حصول المواطنين على الخدمات المقدمة إليهم من الدوائر من خلال إيجاد لوحات إرشادية في مداخل الدوائر الحكومية ومكتب خدمة الجمهور.
3. إعادة هيكلة القطاع العام ، بهدف تحسين أداء الجهاز الحكومي من خلال إزالة الإزدواجية وإيجاد التكامل والترابط بين الأنشطة المتشابهة ، وتخصيص تكلفة الأجهزة الحكومية ، ورفع كفاءة الخدمات المقدمة للمواطنين وقد تم البدء في هذا المشروع في شهر تشرين ثاني / نوفمبر 2000 والانتهاء منه في حزيران / يونيو 2001 ، وقد تم إعداد مشروع لإعادة هيكلة الأجهزة المعنية بالاستثمار (مؤسسة تشجيع الاستثمار ، تنمية الصادرات ، مؤسسة المناطق الحرة ، والمدن الصناعية) إضافة إلى وزارة التربية والتعليم .
4. وصف وتصنيف الوظائف حيث تم الانتهاء من إعداد وصف وظيفي ل (20) دائرة واتخاذ ما يزيد على 75% (20) دائرة، وإنجاز ما بين 50 - 75 لباقي الدوائر الحكومية.
5. طلبات التوظيف في ديوان الخدمة المدنية، حيث تم إدخال طلبات التوظيف لدى ديوان الخدمة المدنية على شبكة الانترنت، وتم الانتهاء من هذا المشروع في كانون ثاني / يناير 2001.
6. إعادة هيكلة معهد الإدارة العامة، بغرض تحسين أدائه ورفع مستوى العملية التدريبية، وتم تسميته بالمعهد الوطني للتدريب.
7. إعداد نماذج جديدة لتقييم الأداء الفردي والمؤسسي في القطاع الحكومي .

لذلك فإن عمليات التغيير بحاجة إلى إدارة ووعي وتخطيط مسبق ، فمن هذا المنطلق فإن التغيير ضروري للإصلاح والتطوير .

ما هو التغيير ؟

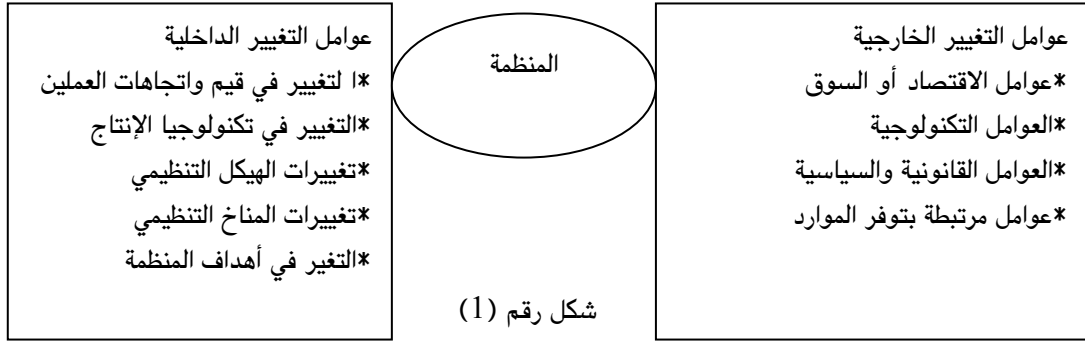
التغيير الإداري هو إجراء أي تعديلات في عناصر العمل التنظيمي، كأهداف الإدارة أو سياساتها أو أساليبها ،في محاولة لحل مشاكل التنظيم أو لإيجاد أوضاع تنظيمية أفضل و أقوى و أكثر كفاءة ، أو لإيجاد توافق أكبر بين وضع التنظيم وأي ظروف بيئية جديدة تتحقق من حوله . فالمجتمع في تطور وتبدل، وظروفه تتحول من وقت لآخر استجابة للتطورات السريعة من حوله لذلك أضحت التغيير سمة من سمات هذا العصر.(حلواني، 1990، ص65)

إذا يمكن أن نستخلص مما سبق إن التغيير الإداري المخطط هو مجموعة النشاطات الهادفة و المقصودة التي تقوم بها منظمة ما للانتقال من وضع غير مرغوب فيه إلى وضع أفضل .

العوامل التي تدمو إلى التغيير

إن الحاجة إلى التغيير تبدأ في الظهور عندما تحس الإدارة بان هناك فجوة بين ما تحاول المنظمة الوصول إليه وبين ما تحققه بالفعل . وأسباب مثل هذه الفجوة من الممكن أن توجد إما داخل المنظمة أو خارجها.(جاب الله 1988،239-240) .

ويمكن توضيح ذلك كما في الشكل رقم (1) الموضح أدناه وهكذا فإنه على الإدارة أن تكون واعية أولاً بكل من هذه العوامل الداخلية والخارجية وثانياً أن تأخذ هذه العوامل في الاعتبار عند ممارستها لوظيفة اتخاذ القرارات إذا كان لها أن تحصل على درجة عالية من التكيف مع البيئة .



مراحل عملية التغيير المخطط :

- تمر عملية التغيير الإداري بشكل عام بالتسلسل بالمراحل الثلاث التالية: (الأعرجي، 1995، ص146).
- مرحلة الإذابة (defreezing) و تعني إذابة المكونات الإدارية القائمة وغير المطلوبة.
 - مرحلة التغيير (changing) وهي مرحلة إلغاء أو استحداث أو تعديل مكونات إدارية مطلوبة لم تكن قائمة.
 - مرحلة الترسخ (refreezing) وتهدف إلى إكساب مكونات الجهاز الإداري بوضعها الجديد درجة من الصلابة ويشمل ذلك النظام القيمي (الدفاعي) من أنماط سلوكية للأفراد والجماعات داخل الجهاز الإداري نفسه و التي تؤدي بالمحصلة النهائية إلى ضمان تحقيق هدف نفس الجهاز الإداري بدرجة ما ضمن الإمكانيات و المعطيات التي يعيشها.

المبادئ التي يقوم عليها التغيير الإداري

و لكي يقوم التغيير الإداري بتخطيط مدروس و ليس فجائيا فان هناك عدة مبادئ يجب على القائد الإداري مراعاتها عند إقدامه على عملية التغيير و تتلخص فيما يلي:

- (1) دراسة المشكلة الإدارية القائمة، من حيث كيفية نشوءها و استمرار وجودها مع ضرورة تحليل أبعادها و محاولة الكشف عن نتائجها
- (2) دراسة الدوافع التي تقف وراء رغبة القائد في التغيير.
- (3) دراسة الأسباب الظاهرة أو الكامنة لدى الأفراد و التي تدعم التغيير أو تقاومه.
- (4) دراسة مدى توافر الإمكانيات لدى القائد، و التي تمكنه من دعم التغيير المطلوب.
- (5) توضيح هدف التغيير للأشخاص المعنيين في التنظيم.
- (6) إفساح المجال للآخرين للتعبير عن مشاعرهم و اعترافاتهم تجاه عملية التغيير بشكل صريح.
- (7) دراسة مدى إمكانية إشراك المتأثرين بعملية التغيير في التخطيط للتغيير.
- (8) معرفة القائد كما يجب عمله حتى يضمن ثبات واستقرار و استمرار عملية التغيير فيما بعد.

محددات التغيير الوظيفي :-

تعرف محددات التغيير الوظيفي بأنها الصفات المميزة التي تساعد على زيادة قوة (القوى الدائمة)، أو تخفيض مقاومة (القوى الكابحة) للتغيير، وقد قام كل من (هيچ) و(أیکن) بعمل دراسة على الخصائص التنظيمية المميزة في ارتباطها بالبداية في التغيير، وركزت الدراسة على معدل البرنامج وعلاقته خمسة نقاط تنظيمية هي:-

- أ- **التعقيد** :- ويعني هنا مستوى المعرفة و الخبرة في المنظمة ، حيث يتبين انه يرتبط مباشرة بمعدل التغيير في البرنامج ، و إن هناك ارتباطا قويا و إيجابيا بين التعقيد التنظيمي ومعدل التغيير .
 - ب- **التمركز** :- وهو تركيز سلطة اتخاذ القرارات في أيدي أفراد قليلين.
 - ج- **إضفاء الصفة الرسمية** :- وهي درجة تنظيم العمل وتقنيته ، حيث إنها ترتبط ارتباطا عكسيا بمعدل التغيير في البرنامج .
 - د- **التفريق في المستويات** :- وهو التوزيع غير المتكافئ للمكافآت و الرواتب و البدلات الإضافية . بالإضافة إلى الحواجز التي تعوق الحركة بين المستويات الهرمية المتدرجة ، وقد ارتبط ارتباطا عكسيا بمعدل التغيير في البرنامج.
 - و- **الرضا الوظيفي و الروح المعنوية** :- ويعني الرضا عن المرتب وظروف العمل والمشرفين وموظفي المستويات نفسها ، وقد وجد انه يرتبط ارتباطا مباشرا بمعدل التغيير في البرنامج.
- لذا وبصفة عامة ، تبين من دراسة (هيچ و أیکن) إن المنظمات التي لها معدلات عالية من التغيير تتصف بدرجات عالية من التعقيد التنظيمي و الرضا الوظيفي ، وبدرجات منخفضة من التمركز و الصفة الرسمية والتفريق في المستويات و الإنتاج و التركيز على الكفاءة.

أنواع التغيير في المنظمات الإدارية :-

التغيير عملية فنية يتطلب القيام بها عند وجود خبرات و إمكانيات شخصية لدى القائد الإداري لتساعده على إنجاح عملية التغيير بعد ادراك جوانبها المختلفة ,ولاشك انه لنجاح عملية التغيير لابد من فهم طبيعة ومعرفة أنواع التغيير فهناك عدة أنواع للتغيير. حلواني، 1990ص69)

- 1- التغيير الشامل و التغيير الجزئي : حيث يشمل كافة القطاعات في التنظيم وجوانبه. أما التغيير الجزئي فيقتصر على جانب واحد .
- 2- التغيير المادي والتغيير المعنوي : حيث أن التغيير المادي هو التغيير التكنولوجي ,أما التغيير المعنوي فيشمل تغيير سلوك العاملين الاجتماعي و النفسي وتغيير طرق أداء العمل .
- 3- التغيير السريع و التغيير التدريجي: ويعتمد هذا النوع التغيير على درجة السرعة التي يتم بها التغيير .
- 4- التغيير على مستوى الدولة والتغيير على مستوى الأقاليم: يستخدم المعيار الجغرافي للتمييز بين نوعين من التغيير :الأول (على مستوى الدولة)ويشمل كافة المناطق الجغرافية والثاني (على مستوى الأقاليم) ويركز على احتياجات الأقاليم المختلفة لتحقيق التوازن و التكامل بينها . ولاشك إن اختيار نوع التغيير المناسب يعتمد على الإمكانيات المتوافرة والبيئة المادية و الاجتماعية حتى تتكامل عملية التغيير دون حدوث فجوات أو انعدام للتوازن في جوانب العمل بالمؤسسة الواحدة.

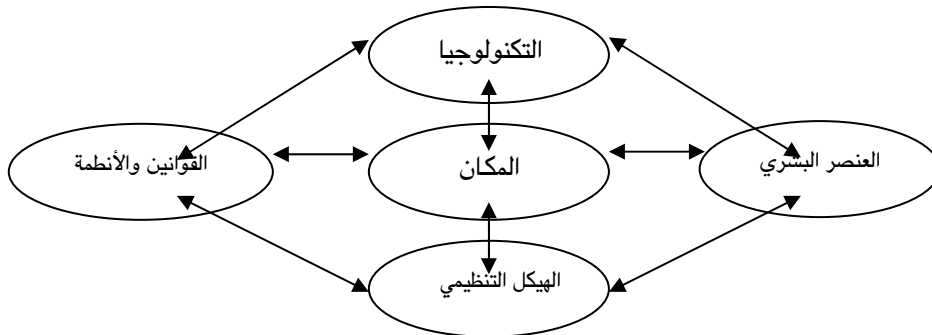
مداخل واستراتيجيات التغيير المخطط :-

إن نجاح عملية التغيير لا يتوقف فقط على التشخيص الصحيح للمشكلة أو المشاكل التي تسبب وجود فجوة في أداء المنظمة وتخفيف حدة العوامل التي تسبب مقاومة التغيير بل أيضا على الاختيار السليم للمدخل أو الإستراتيجية التي سوف يتم استخدامها لإحداث التغيير المطلوب . فهناك خمسة مداخل يمكن للمدير استخدام أي منها أو كلها مجتمعة حسب ظروف الموقف وهي: (جباب الله،234،1988)

- 1- **المدخل التنظيمي :-** والهدف النهائي للمدخل التنظيمي كأحد المداخل الممكن استخدامها لإحداث التغيير هو توفير الظروف اللازمة لتسهيل ومكافأة تلك الجهود والأنشطة الموجهة نحو تحقيق أهداف المشروع .
- 2- **المدخل التكنولوجي :-** وإذا كان المدخل التنظيمي يهدف أو يركز على الأداء و الإنتاجية فان المدخل التكنولوجي يركز على كل من الأداء و العاملين , حيث تتم المحاولة لجعل الوظيفة اسهل و الجهد المبذول اقل عن طريق استخدام الوسائل الآلية الحديثة .
- 3- **مدخل العنصر البشري :-** إن خصائص الأفراد العاملين وتصرفاتهم أو سلوكهم اليومي هما المحدد الأساسي لمستوى المنظمة ككل . وطبقا لهذا المدخل فان التركيز يجب أن يكون على محاولة تحسين المهارات و الاتجاهات ومستوى الحافز على الأداء لدى العاملين عادة عن طريق التدريب و التنمية الإدارية .
- 4- **مدخل القوانين والأنظمة والتشريعات .**
- 5- **مدخل المكان ، كون المكان ضروري لإنجاز الأعمال بطريقة سهلة .**

والشكل التالي يوضح ذلك

شكل رقم (2)



وبالتالي نستنتج من ذلك أن أي تغيير في أي مجال يؤثر على بقية المجالات .

مفهوم مقاومة التغيير :-

قبل الحديث عن أهم أسباب مقاومة الموظفين للتغيير لابد من التوقف عند مفهوم مصطلح مقاومة التغيير معناه و أبعاده فهناك من يعرفها بأنها امتناع الموظفين عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة و الركون إلى المحافظة على الوضع القائم .

ففي هذا السياق يقول الأعرجي (1995) إن المقاومة قد تأخذ شكلاً آخر وذلك بان يقوم الموظفون بإجراء آت مناقضة أو مناهضة لعمليات التغيير .

إن لمقاومة التغيير أيضاً أبعاداً أخرى، فقد تكون فردية أو أبعاداً جماعية. ففردية المقاومة تعني الامتناع عن التغيير يتم على مستوى الأفراد وتترواح اتجاهات الموظفين هنا بين مؤيد للتغيير ومعارض له تبعاً للرؤية الشخصية للتغيير المقترح. أما جماعية المقاومة فتعني أن عدم الامتثال للتغيير يأخذ طابعاً جماعياً حيث يقاوم معظم الموظفين في الإدارة أو القسم محل الاهتمام

أسباب مقاومة الموظفين للتغيير :

هناك أسباب كثيرة و متداخلة مع بعضها البعض لمقاومة الموظفين للتغيير إلا أن الباحثين قاموا بتصنيفها ومناقشتها على النحو التالي (العالمي، 1997:51) أسباب تنظيمية موضوعية ، أسباب تنظيمية سياسية أسباب فنية إجرائية ، أسباب شخصية اقتصادية ، أسباب شخصية عاطفية ، أسباب فكرية معرفية، أسباب قيمية عاطفية ، أسباب تنسيقيه

علاج مقاومة التغيير :-

- ولكي تتغلب الإدارة على مقاومة العاملين للتغيير فعليها مراعاة الآتي (الزيادي، 1992:427)
 - 1- مشاركة العاملين في تخطيط وتنفيذ التغيير وإتاحة الفرصة لهم لمعرفة أسباب التغيير وأهدافه وتشجيعهم للتعبير عن آراءهم ومقترحاتهم .
 - 2- تشجيع الاتصال المستمر بين الإدارة والعاملين عن التغيير ومزاياه بين مختلف المجموعات والوحدات و الأقسام .
 - 3- إدخال التغيير في الوقت المناسب الذي يشعر فيه العاملون بالأمن والاستقرار.
 - 4- يمكن التغلب على مقاومة التغيير عن طريق التفاوض و المناقشة و الحوار حتى تتغلب الإدارة على مخاوف وشكوك العمال من التغيير.
 - 5- محاولة ربط التطوير المستهدف بمصالح العاملين مع توكي عدم المساس بالمزايا التي يحصلون عليها قبل التغيير.
 - 6- التوسع في استخدام الحوافز مقابل ما يقدمه العاملون من زيادة في الإنتاج نتيجة التغيير .
 - 7- ادخال التغيير كتنجربة في أحد الأقسام إذا نجحت أمكن تعميمها وإذا فشلت يصرف النظر عنها أو بإدخال التغيير تدريجياً بدلاً من إدخاله دفعة واحدة لتهيئة العاملين لقبول التغيير .
 - 8- تدريب المرؤوسين على التغييرات التي تدخلها الإدارة وكذلك تدريب الرؤساء على طريقة تنفيذ التغيير وكيفية التعامل مع المرؤوسين حتى يحدث التكيف مع التغيير المستهدف.
- أن اهتمامنا بالاتجاهات لكونها تلعب دوراً كبيراً لاختيار الفرد لنوع ما من الأعمال وكذلك في ملائمة العمل لهذا الفرد ، وما تمثله من قوة تأثير كبير عندما يتعرض المجتمع لتغيرات أساسية أو بتبني المؤسسات استراتيجيات عامة مثل الإصلاح الإداري عندما تكون الاتجاهات من العوامل المشجعة حدوث هذه التغيرات او المعوقة لها .
- وسنحاول في هذا الاطار توضيح مفهوم الاتجاهات ، وخصائص الاتجاهات ومفهوم تغير الاتجاهات .

مفهوم الاتجاهات :-

فقد عرفه جيلفورد سنة 1962 بأنه استعداد خاص عام ، يكتسبه الأفراد بدرجات متفاوتة ليستجيبوا للأشياء والمواقف التي تواجههم بأساليب يمكن أن يقال عنها في صالحها أو ضدها ، أو بمعنى آخر سلبياً أو إيجابياً ، وبينما الاتجاهات عرضة للتغيير فإن لها قدر من الثبات والاستمرار في فترات زمنية تجعل من الممكن اعتبارها خصائص شخصية (Ford، 1993،456)

كما عرفة البورت بأنه حال استعداد عقلي وعصبي تنتظم من خلال خبره الشخص ، وتكون ذات تأثير ديناميكي على استجابة الفرد لجميع الموضوعات والمواقف التي تشير هذه الاستجابة " ² أما الأفكار التي اشتمل عليها هذا التعريف أهمها :-

أن الاتجاه هو الحالة الوجدانية القائمة وراء رأي الشخص أو الاعتماد فيما يتعلق بموضوع معين من حيث رفضه لهذا الموضوع أو بقبوله ، درجة هذا الرفض أو القبول ، يعتمد تنظيم خبرة الشخص على ما يكتسبه الشخص من معلومات عن طريق العمليات المعرفية والإدراكية وعلى العمليات السيكلوجية الأخرى : كالحاجات والدوافع والحوافز والانفعال والتعليم .

كما عرفه ترستون " بان قوة الشعور نحو أو ضد موضوع ذي صبغه نفسيه ، وهذا الموضوع قد يكون شخصاً أو رمزاً أو فكرة (all port، 1995،45) .

كما انه على ضوء ما تقدم يمكن القول أن لكل فرد اتجاهات توجه سلوكه في مواقف معينة من حيث رفضه لهذه المواقف أو قبولها سواء كانت هذه المواقف متصلة بأمور دينية أم علمية أم طرق تعامله مع الناس أم مع مؤسسة من المؤسسات ، أم مع ذاته .

ويتضح هنا أن لكل شخص منا يحمل نوعين من الاتجاهات :-

- اتجاهات شخصية أو خاصة: وتضم مجموعة اتجاهاته نحو أحداث حياته وظروفها
- اتجاهات عامة او اجتماعية ، وتضم مجموعة اتجاهات نحو الموضوعات والأحداث العامة في الحياة الاجتماعية .

هذا وقد اتفق كثير من علماء النفس على أربع نقاط أساسية هي :-

- تتشكل اتجاهات اجتماعية فهي تتحد وجودها من الخبرة والتنشئة الثقافية والتي تتكشف لنا في المنتجات ، فدراسة تاريخ حياة الفرد تبين لنا عقليته ونوع تفكير الجماعة التي ينتمي إليها ، ويعتمد منها قيم المجتمع الذي يعيش.
- الاتجاهات تكيف الفرد اتجاه الآخرين والأوضاع (الأشياء) ، وهي تحتوي المعاني التي تشتمل عليها إيه حادثة طبيعية فاعلة أو كامنة.
- الاتجاهات منتقاة فهي أساس للتمييز في انتقاء ما يعرض من بدائل تتعلق بالسلوك وتضفي الثبات على الاستجابة في المواقف الاجتماعية والتي بدونها تكون ذات طبيعة متغيرة ومتنوعة.
- تعكس الاتجاهات ميلا نفسيا نحو نشاط ما ، وليس تحديدا لفظيا له .

تغيير الاتجاهات :-

يمثل تغيير الاتجاهات هدفا من الأهداف الرئيسة التي يسعى الكثيرون إلى تحقيقه وذلك أما على مستوى الأفراد بين بعضهم البعض أو على مستوى التنظيم داخل المؤسسات أو على مستوى الدولة بين المؤسسات المختلفة وبين المؤسسات وأفراد المجتمع .

تؤكد الدراسات أن الاتجاهات النفسية تسعى إلى المحافظة على ذاتها ومتى تكونت الاتجاهات صعب تغييرها نسبيا لأنها تكون قد ارتبطت بالإطار العام لشخصية الفرد وبحاجاته ولمفهومة عن ذاته ولكنها على الرغم من ذلك فهي قابلة للتغيير والتعديل حيث انها مكتسبة ومتعلقة ويعتمد عملية تغيير الاتجاهات على المعالجة الفعالة للمجال السيكولوجي والبيئي للفرد .

وتتلخذا عملية تغيير الاتجاهات مظهرين أساسيين :-

أ. تغيير الاتجاهات حيال موضوع من مؤيد إلى معارض أو من موافق إلى غير موافق وبالعكس أي لتغيير هنا يكون درجة إيجابية او سلبية الاتجاه .

ب. أن يتم التغيير في الاتجاه بمعنى تأكيد إيجابيته أو سلبيته أو حياده حيال موضوع معين

لكن ما هي العوامل التي تؤثر في قابلية الاتجاه للتغيير ؟

1. طبيعة الاتجاه ذاته وخصائصه ونوع الارتباطات الشخصية والجماعية للفرد.
2. درجة بساطة أو تعقيد الاتجاهات فالاتجاهات البسيطة تكون أكثر قابلية للتغيير من الاتجاهات المركبة التي تتبنى حقائق معلومات أكثر دقة.
3. يعتمد تغيير الاتجاهات واحلال اتجاه آخر محله ، على مدى التوافق بين هذا الاتجاه الجديد وبين باقي لاتجاهات الأخرى للفرد .

الفصل الثالث

اجراءات الدراسة : (التحليل الاحصائي)

ولابد لنا قبل البدء بعملية التحليل الإحصائي واستخراج النتائج من رصد التكرارات والنسب المئوية لمتغيرات الدراسة حسب فئاتها المبينة سالفاً، وهذا الجدول رقم (1) يوضح هذه النسب والتكرارات على النحو الآتي:

جدول رقم (1) توزيع افراد العينة وفقاً للمتغيرات التالية (الجنس-الجهة التي تعمل بها-العمر-الحالة الاجتماعية)

المتغير	الفئات	العدد	المجموع	النسبة المئوية
الجنس	ذكور	18	20	90%
	اناث	2		10%
الجهة التي تعمل به	وزارة	13	20	65%
	مؤسسة	6		30%
	معهد	1		5%
العمر	30-25	2	20	10%
	40-31	1		5%
	50-41	11		55%
	60-51	6		30%
الحالة الاجتماعية	أعزب	1	20	5%
	متزوج	19		95%

أداة الدراسة :

بعد اطلاع الباحث على أدبيات الدراسة السابقة، قام الباحث بتطوير أداة لهذه الغاية. وتم وضع سلم خماسي بجانب كل فقرة لتقدير مدى هذه المساهمة لدى الموظفين، وقد أعطي وزناً للاستجابات كالتالي:

- موافق بشدة: وتمثلها رقمياً درجة (5)
- موافق: وتمثلها رقمياً درجة (4)
- محايد: وتمثلها رقمياً درجة (3)
- معارض: وتمثلها رقمياً درجة (2)
- معارض بشدة: وتمثلها رقمياً درجة (1)

وقد اكتفى بتمثيل اسئلة الدراسة البالغة (42)سوالا خمسة فرضيات تعبر عن مشكلة الدراسة المراد معالجتها.

صدق الأداة:

لقد عرضت الاداة(الإستبانة) على بعض من المحكمين والمتخصصين في هذا المجال وطلب منهم تقييم الأداة من حيث:

- مدى مناسبة الفقرة للمجال الذي تندرج تحته.
- مدى دقة ومناسبة الصياغة اللغوية.
- مدى وضوح الفقرات.
- التعديل الذي تراه مناسباً.

وبعد الاطلاع على اراء المحكمين القيمة في هذه الأداة، قام الباحث بتعديل الأداة وفقاً لتلك الأراء واعادة الصياغة وقد بلغ عدد فقراتها (42) فقرة، كما هو موضح في ملحق رقم(1).

متغيرات الدراسة :

وقد جاءت متغيرات الدراسة على النحو الآتي:

- 1- **المتغير المستقل:** عملية الإصلاح الإداري. وتمثله الفقرات (1-8).
- 2- **المتغير التابع :** ويحتوي على المتغيرات التالية: وتمثله الفقرات(9-42)
 - أولاً: مدى اسهام المديرين في الإصلاح الإداري ومقاومتهم له.
 - ثانياً: دعم الإدارة العليا للمديرين التنفيذيين.
 - ثالثاً: مناقشة رجل الإصلاح الإداري للمديرين للحصول على فرص التقدم.
 - رابعاً: اعتراف المديرين التنفيذيين بكفاءة رجل الإصلاح الإداري.
 - خامساً: أبعاد الإصلاح الإداري.
 - سادساً: معوقات الإصلاح الإداري.

الفصل الرابع: المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن الأسئلة المطروحة في الدراسة تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية وتحليل التباين الأحادي.

مناقشة النتائج

يتضمن هذا الفصل عرضاً مفصلاً للنتائج التي اسفرت عنها هذه الدراسة في ضوء الفرضيات الموضوعية لهذه الغاية.

وتسهيلاً لعرض النتائج فقد تم دمجها في جداول جامعة لكل المتغيرات. وقد جاءت على النحو الآتي مستخدماً التعقيب المباشر على كل جدول بتوضيح موقف كل فرضية على حدة:

جدول رقم (2)

يبين الجدول رقم (2) النسب المئوية التي حصلت عليها فقرات الدراسة وحسب درجاتها (موافق بشدة/موافق/محايد/لا أوافق/لا أوافق بشدة)

الرقم	الفقرات	موافق بشده	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
أولاً : المديرين التنفيذيين وإسهامهم بجدول الإصلاح الإداري:						
1	نشرح مهمة الإصلاح الإداري للمديرين من قبل الإدارة العليا.	—	40	15	40	5
2	يتردد المديرين في تطبيق توصيات رجل الإصلاح الإداري.	—	30	10	55	5
3	يتردد المديرين في إعطاء المعلومات التي يحتاجها رجل الإصلاح الإداري.	—	15	20	60	5
4	لرجل الإصلاح الإداري تجربته العلمية في مجالات الإصلاح الإداري.	10	65	20	5	—

الرقم	الفقرات	موافق بشده	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
5	تتباين اتجاهات المديرين نحو الإصلاح الإداري.	20	60	15	5	—
6	عدم رغبة المديرين في قبول تغيير المسميات الوظيفية التي يغيرها الإصلاح.	15	50	10	20	5
7	عملية التغيير تتم بإطار إنساني يحبط بعملية التغيير.	5	45	25	20	5
8	عدم قناعة عدد من المديرين بجدوى الإصلاح الإداري.	5	40	20	30	5

ثانياً : مدى إسهام المديرين في الإصلاح الإداري ومقاومتهم له :

9	يقدم المديرين اقتراحاتهم لرجل الإصلاح الإداري أثناء عمله.	15	65	5	15	—
10	تعرض توجيهات رجل الإصلاح الإداري للمناقشة أثناء عمله.	5	70	10	15	—
11	تقام ندوات لإحاطة المديرين بجدوى الإصلاح الإداري.	10	65	15	5	5
12	توضع توجيهات رجل الإصلاح الإداري تحت التجربة قبل التنفيذ.	10	50	20	20	—
13	تلغى التوصيات بعد المناقشة مع المديرين.	—	40	50	10	—
14	تتم لقاءات بين المدير ورجل الإصلاح قبل وضع التوصيات.	5	60	25	10	—
15	تشرح مهام رجل الإصلاح الإداري للعاملين.	10	55	25	10	—
16	يتجاوب المديرين ويتطلعون للتطورات الحديثة ولكل جديد.	20	60	15	5	—

الرقم	الفقرات	موافق بشده	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
17	تتم مناقشة متطلبات الإصلاح الإداري.	10	65	20	5	—
18	يعتقد المديرين أن التغيير يقف مع القيم والمثل.	10	70	15	5	—
ثالثاً : دعم الإدارة العليا للمديرين التنفيذيين :						
19	يحضى رجل الإصلاح الإداري بثقة الإدارة العليا.	—	60	25	15	—
20	تصدر تعليمات الإدارة العليا بتنفيذ توصيات الإصلاح الإداري.	15	65	15	5	—
21	يحضى التغيير بدعم الإدارة العليا.	5	75	20	—	—

رابعاً : مناقشة رجل الإصلاح الإداري للمديرين للحصول على فرص التقدم.					
22	تسود علاقات طيبة بين رجل الإصلاح الإداري والمديرين.	15	60	25	—
23	لرجل الإصلاح الإداري درجة أكاديمية.	10	60	15	—
24	يتحلى رجل الإصلاح الإداري يخلق إنساني عند التعامل.	15	40	35	10
خامساً : اعتراف المديرين التنفيذيين بكفاءة رجل الإصلاح الإداري :					
25	يسعى رجل الإصلاح الإداري بتقدير مخاوف المديرين.	—	50	35	15
26	يفقد المديرين جزء من صلاحياتهم بسبب توصيات مسمياتهم الوظيفية.	—	40	40	15
27	يقاوم المديرين الإصلاح الإداري خوفاً من فقدان مسمياتهم الوظيفية.	5	50	30	10

الرقم	الفقرات	موافق بشده	موافق	محايد	لا أوافق	بشدة لا أوافق
28	يتخوف المديرين من رجل الإصلاح الإداري لحصولهم على درجات علمية.	25	50	20	5	—
29	تخوف المديرين من رجل الإصلاح الإداري تحسباً من عدم اعتراف الإدارة لخبرتهم.	10	30	30	30	—

سادساً : إبعاد الإصلاح الإداري :						
30	استمرارية تحديث وتطوير أنظمة الخدمة المدنية غير ضرورية لنجاح الإصلاح الإداري.	10	10	20	40	20
31	النقص في لوائح ونظم وإجراءات العمل يعد عامل إرباك في كفاءة الأداء الإداري.	10	70	10	5	5
32	نجاح جهود الإصلاح الإداري لا يستدعي بالضرورة محاسبة ومسائلة المقصرين في العمل والمقاومين لعملية التغيير.	5	25	15	45	10
33	أعادة تصميم الهياكل التنظيمية والوظيفية ليست ضرورية لرفع كفاءة أداء الجهاز الإداري.	20	15	40	25	—
34	وصف وتوصيف الوظائف الإدارية لا تعد ضرورة لوضع الموظف الملائم في المكان الملائم.	—	20	20	45	15
35	إنشاء وحدات التطوير الإداري في المؤسسات لا يساهم في تفعيل برامج الإصلاح الإداري.	—	5	25	60	10
36	الازدواجية في المهام الوظيفية لا تعد عائقاً لنجاح جهود الإصلاح الإداري.	—	35	10	45	10

سابعاً : معوقات الإصلاح الإداري :						
37	عدم توفير المخصصات المالية الكافية يحول دون تنفيذ برامج الإصلاح الإداري.	25	55	20	—	—
38	عدم توفر الكوادر الكفوءة للاعتماد عليها في تحقيق أهداف الجهاز الإداري.	10	60	20	5	5
39	ضعف التنسيق بين المؤسسات الإدارية بالإصلاح الإداري.	15	75	5	5	—
40	القيم الاجتماعية السائدة كعلاقات الشخصية والمحسوبية وغيرها تحول دون تطبيق خطط وسياسات الإصلاح.	25	65	5	—	5
41	سرعة تغيير القيادات الإدارية تحول دون استمرار تنفيذ خطط وبرامج الإصلاح الإداري.	20	40	35	5	—
42	عدم وجود إطار تشريعي حازم للمؤسسات بتنفيذ توصيات اللجان الخاصة بالإصلاح الإداري.	15	85	—	—	—

اتضح من الجدول رقم(2)النسب المئوية التي حصلت عليها فقرات الدراسة وحسب درجاتها المبينة اعلاه، ونعرض تالياً المتوسطات الحسابية التي حصلت عليها الفقرات في هذه الدراسة.

وفيما يلي يبين جدول رقم (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الدراسة:

جدول رقم (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الدراسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
		أولاً: للمديرين التنفيذيين أسماهم بجدول الإصلاح الإداري:	
366	3.85	1 نشرح مهمة الإصلاح الإداري للمديرين من قبل الإدارة العليا.	1
9515	2.80	2 يتردد المديرين في تطبيق توصيات رجل الإصلاح الإداري.	2
8256	2.45	3 يتردد المديرين في إعطاء المعلومات التي يحتاجها رجل الإصلاح الإداري.	3
6959	3.80	4 لرجل الإصلاح الإداري تجربته العلمية في مجالات الإصلاح الإداري.	4
7592	3.95	5 تتباين اتجاهات المديرين نحو الإصلاح الإداري.	5
1.0195	3.25	6 عدم رغبة المديرين في قبول تغيير المسميات الوظيفية التي يغيرها الإصلاح.	6
1.0195	3.25	7 عملية التغيير تتم بإطار إنساني يحبط بعملية التغيير.	7
1.0712	3.10	8 عدم قناعة عدد من المديرين بجدوى الإصلاح الإداري.	8
		ثانياً: مدى إسهام المديرين في الإصلاح الإداري ومقاومتهم له:	
8944	3.80	9 يقدم المديرين اقتراحاتهم لرجل الإصلاح الإداري أثناء عمله.	9
8127	3.65	10 تمرض توجيهات رجل الإصلاح الإداري للمناقشة أثناء عمله.	10
9234	3.70	11 تقام ندوات لإحاطة المديرين بجدوى الإصلاح الإداري.	11
9459	3.50	12 توضع توجيهات رجل الإصلاح الإداري تحت التجربة قبل التنفيذ.	12
6569	3.30	13 تلتفي التوصيات بعد المناقشة مع المديرين.	13
7539	3.60	14 تتم لقاءات بين المدير ورجل الإصلاح قبل وضع التوصيات.	14
8127	3.65	15 تشرح مهام رجل الإصلاح الإداري للماملين.	15
7592	3.95	16 يتجاوب المديرين ويتعلمون للتطورات الحديثة ولكل جديد.	16
6959	3.80	17 تتم مناقشة متطلبات الإصلاح الإداري.	17
6708	3.85	18 يعتقد المديرين أن التغيير يقف مع القيم والمثل.	18
		ثالثاً: دعم الإدارة العليا للمديرين التنفيذيين:	
7592	3.45	19 يحضى رجل الإصلاح الإداري بثقة الإدارة العليا.	19
7182	3.90	20 تصدر تعليمات الإدارة العليا بتنفيذ توصيات الإصلاح الإداري.	20
4894	3.85	21 يحضى التغيير بدعم الإدارة العليا.	21
		رابعاً: مناقشة رجل الإصلاح الإداري للمديرين للحصول على فرص التقدم.	
6407	3.90	22 تسود علاقات طيبة بين رجل الإصلاح الإداري والمديرين.	22
8751	3.65	23 لرجل الإصلاح الإداري درجة أكاديمية.	23
8826	3.60	24 يتحلل رجل الإصلاح الإداري يخلق إنساني عند التعامل.	24

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
		خامساً: اعتراف المديرين التنفيذيين بكفاءة رجل الإصلاح الإداري:	
7452	3.35	25 يسمى رجل الإصلاح الإداري بتقدير مخاوف المديرين.	25
8751	3.15	26 يفقد المديرين جزء من صلاحياتهم بسبب توصيات مسمياتهم الوظيفية.	26
9403	3.40	27 يقاوم المديرين الإصلاح الإداري خوفاً من فقدان مسمياتهم الوظيفية.	27
8256	2.95	28 يخشون المديرين من رجل الإصلاح الإداري لحصولهم على درجات علمية.	28
1.0052	3.20	29 تخوف المديرين من رجل الإصلاح الإداري تحسباً من عدم اعتراف الإدارة لخبرتهم.	29
		سادساً: إبعاد الإصلاح الإداري:	
1.2354	2.50	30 استمرارية تحديث وتطوير أنظمة الخدمة المدنية غير ضرورية لنجاح الإصلاح الإداري.	30
9105	3.75	31 النقص في لوائح ونظم وإجراءات العمل يعد عاملاً إيجابياً في كفاءة الأداء الإداري.	31
1.1286	2.70	32 نجاح جهود الإصلاح الإداري لا يستدعي بالضرورة محاسبة ومسائلة المقصرين في العمل والمقاومين لعملية التغيير.	32
1.0809	2.30	33 إعادة تصميم الهياكل التنظيمية والوظيفية ليست ضرورية لرفع كفاءة أداء الجهاز الإداري.	33
9987	2.45	34 وصف وتوصيف الوظائف الإدارية لا تعد ضرورة لوضع الموظف الملائم في المكان الملائم.	34
7164	2.25	35 إنشاء وحدات التطوير الإداري في المؤسسات لا يساهم في تفعيل برامج الإصلاح الإداري.	35
1.0809	2.70	36 الأزواجية في المهام الوظيفية لا تعد عائقاً لنجاح جهود الإصلاح الإداري.	36
		سابعاً: موقفات الإصلاح الإداري:	
6863	4.05	37 عدم توفير المخصصات المالية الكافية يحول دون تنفيذ برامج الإصلاح الإداري.	37
9333	3.65	38 عدم توفر الكوادر الكفوءة للاعتماد عليها في تحقيق أهداف الجهاز الإداري.	38
6489	4.00	39 ضعف التنسيق بين المؤسسات الإدارية بالإصلاح الإداري.	39
8870	4.05	40 القيم الاجتماعية السائدة كعلاقات الشخصية والمسبوبة وغيرها تحول دون تطبيق خطط وسياسات الإصلاح.	40
8507	3.75	41 سرعة تغيير القيادات الإدارية تحول دون استمرار تنفيذ خطط وبرامج الإصلاح الإداري.	41
3663	4.15	42 عدم وجود إطار تشريعي حازم للمؤسسات بتنفيذ توصيات اللجان الخاصة بالإصلاح الإداري.	42

يبين الجدول رقم (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للموضوع المذكور.

وكانت النسب المئوية والمتوسطات الحسابية للمتغيرات السبعة على النحو الآتي:

أولاً: المديرين التنفيذيين وإيمانهم بجدوى الإصلاح الإداري:

حصلت الفقرات (1-4-5-6-7-8) على نسب مئوية مرتفعة كانت على وزن موافق تراوحت ما بين (40-65%) وحصلت على متوسط حسابي تراوح ما بين (3.10-3.95) وذلك لتضمنها جملة من القيم تعبر عن إسهام المديرين في جدول الإصلاح الإداري. في حين حصلت الفقرات (2-3) على نسب مئوية مرتفعة عند وزن لا أوافق بلغ (60%) وحصلت على متوسط حسابي تراوح ما بين (2.45-2.80) وذلك لتضمنها قيمة غير مرغوبة بالنسبة لدور المديرين وإسهامهم في جدول الإصلاح الإداري.

ثانياً: مدى إسهام المديرين في الإصلاح الإداري ومقاومتهم له:

حصلت الفقرات (9-10-11-12-14-15-16-18) على نسب مئوية مرتفعة تراوحت ما بين (50-70%) وحصلت على متوسط حسابي تراوح ما بين (3.50-3.95)، وقد كانت هذه الفقرات مدعمة لفكرة إسهام المديرين في الإصلاح الإداري وعدم مقاومتهم. في حين حصلت الفقرة (13) على متوسط حسابي عالي عند وزن محايد بلغت (50%) ومتوسط حسابي (3.30) مما يدل على وجود نصف أفراد العينة ممن يفضلون عدم الإجابة على هذا السؤال ووجود (40%) من أفراد العينة ممن يجيبون بالموافقة على ذلك، ووجود (10%) ممن يعارضون ذلك.

ثالثاً: دعم الإدارة العليا للمديرين التنفيذيين:

حصلت الفقرات (19-20-21) على نسبة مئوية مرتفعة تراوحت ما بين (60-75%) على وزن موافق وحصلت على متوسط حسابي تراوح ما بين (3.45-3.90)، مما يعطي انطباعاً بأن أفراد العينة يؤمنون بالقيم التي جاءت هذه الفقرات تعبر عنها، وهي دعم الإدارة العليا للمديرين التنفيذيين في عملية الإصلاح الإداري.

رابعاً: مناقشة رجل الإصلاح الإداري للمديرين للحصول على فرص التقدم:

حصلت الفقرات (22-23-24) على نسبة مئوية مرتفعة تراوحت ما بين (40-60%) عند وزن موافق ومتوسط حسابي تراوح ما بين (3.60-3.90) تأكيداً للقيم التي جاءت تعبر عنها والتي تمثل شكل العلاقة التي تربط بين رجل الإصلاح الإداري والمديرين بغية إحراز تقدم ملموس في هذا المجال.

خامساً: اعتراف المديرين التنفيذيين بكفاءة رجل الإصلاح الإداري:

حصلت الفقرات (25-26-27) عند وزن موافق على نسبة مئوية تراوحت ما بين (40-50%) ومتوسط حسابي تراوح ما بين (3.15-3.40) تؤكد هذا المجال وتدعمه من اعتراف المديرين التنفيذيين بكفاءة رجل الإصلاح الإداري، ولكن الفقرة رقم (28) قد حصلت على نسبة مئوية بلغت (50%) على وزن محايد ومتوسط حسابي بلغ (2.95) مفضلة عدم الفصل في مضمونها وهو (يتخوف المديرين من رجل الإصلاح الإداري لحصولهم على درجات علمية)، إلا أن الفقرة رقم (29) قد حصلت على نسبة مئوية تساوت بين ثلاثة أوزان (موافق - محايد - معارض) حيث كانت في كل منها (30%) ومتوسط حسابي بلغ (3.20) والتي تنص على (تخوف المديرين من رجل الإصلاح الإداري تحسباً من عدم اعتراف الإدارة لخبرتهم) مما يدل على تشتت العينة في هذه الفقرة وانقسامها على هذه المواقف المتباينة بدلالة النسب المئوية لها.

سادساً: أبعاد الإصلاح الإداري:

حصلت الفقرات التي اندرجت تحت هذا المجال (30-32-34-35-36) وعلى وزن (معارض) على نسب مئوية تراوحت ما بين (40-60) وحصلت على متوسط حسابي تراوح ما بين (2.25-2.70) حيث أنها تنفي المفاهيم الواردة في الفقرات المذكورة، حيث أنها تؤكد على أن أبعاد الإصلاح الإداري لا بد أن تأخذ من جميع الجوانب حتى يكون له ثمرة حقيقية. أما الفقرة (31) فقد حصلت على نسبة مئوية عند وزن (موافق) بلغت (70%) ومتوسط حسابي بلغ (3.75) حيث تؤكد على أن النقص في لوائح ونظم وإجراءات العمل يعد عامل إرباك في كفاءة الأداء الإداري. وحصلت الفقرة (33) عند وزن (محايد) على نسبة مئوية بلغت (40%) ومتوسط حسابي بلغ (2.30)، فهي لا تبدي رأيها في أن إعادة تصميم الهياكل التنظيمية والوظيفية ليست ضرورية لرفع كفاءة أداء الجهاز الإداري.

سابعاً: موقفات الإصلاح الإداري:

حصلت الفقرات التي اندرجت تحت هذا المجال (37-38-39-40-41-42) على نسب مئوية تراوحت ما بين (40-85%) ومتوسط حسابي (3.65-4.15) تؤكد اتفاق أفراد العينة على ماهية المعوقات التي تواجه الإصلاح الإداري.

جدول رقم (4) معامل ارتباط بيرسون لعلاقات الستة × متغير (الإصلاح الإداري)

العدد	الدلالة	الإصلاح الإداري 3.30	المتغير المستقل		
			المجال/المتغير التابع		
20	.370	212.-	3.68	متوسط	مجال تابع (1)
			.3302	انحراف	
20	.452	.178	3.73	متوسط	مجال (2)
			.4406	انحراف	
20	.724	.084	3.71	متوسط	مجال (3)
			.6603	انحراف	
20	.348	.221	3.21	متوسط	مجال (4)
			.5857	انحراف	

20	559و	139و	2.66	متوسط	مجال (5)
			6785و	انحراف	
20	812و	057و	3.94	متوسط	مجال (6)
			4056و	انحراف	
20	091و	388و	3.42	متوسط	المتغير ككل
			2374و	انحراف	

* $\alpha \geq 0.05$ دالة عند مستوى

نلاحظ في الجدول رقم (5) عدم وجود ارتباط ذا دلالة احصائية بين مجال الإصلاح الإداري و مجالات الدراسة مما يؤكد صلاحية المجال الأول لأن يكون هو المتغير المستقل.

جدول رقم (4) جدول تحليل التباين الأحادي لمتغير الإصلاح الإداري على مستوى المتغيرات التالية (مجال 2- مجال 3- مجال 4- مجال 5- مجال 6- مجال 7- المجال الكلي)

العدد	الدلالة	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	المتغير المستقل		
						المجال/المتغير التابع		
20	365و	1.23	122و	979و	8	3.68	متوسط	المتغير التابع
						3302و	انحراف	
20	910و	381و	1.00	800و	8	3.73	متوسط	متغير 2
						4406و	انحراف	
20	486و	1.00	436و	3.487	8	3.71	متوسط	متغير 3
						6603و	انحراف	
20	133و	2.054	488و	3.905	8	3.21	متوسط	متغير 4
						5857و	انحراف	
20	018و	4.048	816و	6.528	8	2.66	متوسط	متغير 5
						6785و	انحراف	
20	665و	731و	136و	1.085	8	3.94	متوسط	متغير 6
						4056و	انحراف	
20	043و	3.088	9.26	741و	8	3.42	متوسط	المتغير ككل
						2374و	انحراف	

* $\alpha \geq 0.05$ دالة عند مستوى

مناقشة الفرضيات:

ومن النتائج التي حصلنا عليها في الجدول رقم (2) والجدول رقم (3) فقد تأكد لدينا مايلي:

بالنسبة للفرضية الأولى: توجد درجة اختلاف ذات دلالة احصائية بين إيمان المديرين التنفيذيين بجدوى الإصلاح الإداري:

إشارة إلى النتائج التي توصلنا إليها وحصول المتغير المستقل والذي عبرت عنه الفقرات (1-8) على متوسط حسابي بلغ (3.68) ، وتبين من النتائج التي حصلنا عليها من اختبار التحليل الاحادي (One way ANOVA) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) وبالتالي لم تثبت صحة الفرضية السابقة بعدم وجود اختلافات ذات دلالة احصائية بين إيمان المديرين التنفيذيين بجدوى الإصلاح. فيثبت لدينا أن المديرين التنفيذيين يقرون ويؤمنون بجدوى الإصلاح الإداري.

مناقشة نتائج الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين عدم إسهام المديرين التنفيذيين في عملية التطوير الإداري والاصلاح الإداري.

وقد عبر عن هذه الفرضية الفقرات (9-18) والتي اندرجت تحت المتغير الأول وحصلت على متوسط حسابي بلغ (3.73)، وتبين من النتائج التي حصلنا عليها من اختبار التحليل الاحادي (One way ANOVA) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

($0.05 \geq \alpha$) بين عدم اسهام المديرين التنفيذيين في عملية التطوير الإداري والإصلاح الإداري، وبالتالي اثبات مساهمتهم في عملية التطوير والإصلاح الإداري.

مناقشة الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خوف المديرين التنفيذيين من مناقشة الإصلاح الإداري للحصول على درجات أعلى من الوظيفة:

وقد عبر عن هذه الفرضية الفقرات (22-24) والتي اشتمل عليها المتغير الثالث. وقد حصل على متوسط حسابي بلغ (3.21)، وتبين من اختبار التحليل الاحادي (One way ANOVA) عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) وبالتالي ثبت عدم صحة الفرضية. مما يؤكد فتح المديرين التنفيذيين قنوات الحوار مع رجال الإصلاح للحصول على فرص التقدم و التحديث.

مناقشة الفرضية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم الإدارة العليا لدعم رجال الإصلاح الإداري.

وقد عبر عن هذه الفرضية الفقرات (19-21) والتي اشتمل عليها المتغير الثاني. وقد حصل على متوسط حسابي بلغ (3.71)، وتبين من اختبار التحليل الاحادي (One way ANOVA) عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) وبالتالي ثبت عدم صحة الفرضية.

مناقشة الفرضية الخامسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدم اعتراف المديرين التنفيذيين بكفاءة رجال الإصلاح وبالتالي مقاومتهم للإصلاح والتطوير الإداري.

وقد عبر عن هذه الفرضية الفقرات (25-29) والتي اشتمل عليها المتغير الخامس. وقد حصل على متوسط حسابي بلغ (2.66)، وتبين من اختبار التحليل الاحادي (One way ANOVA) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) وبلغت (0.18) وبالنظر إلى المتوسط الحسابي الذي تركزت اجابات العينة على حول (معارض) يدل على أن هذه الدلالة هي دلالة عكسية فهي لصالح المديرين لا ضدهم. وبالتالي ثبتت عدم صحة الفرضية.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج:

مما سبق نستنتج ما يلي:

- 1- أن المديرين التنفيذيين يقرون ويؤمنون بجدوى الإصلاح الإداري.
- 2- اثبات مساهمة المديرين في عملية التطوير والإصلاح الإداري.
- 3- فتح المديرين التنفيذيين قنوات الحوار مع رجال الإصلاح للحصول على فرص التقدم.
- 4- تقديم الإدارة العليا الداعمة لرجال الإصلاح الإداري ليس بالمستوى المطلوب.
- 5- يقدر المديرين التنفيذيين كفاءة رجال الإصلاح الإداري، ولا يعمل المديرين على مقاومة الجهود الإصلاحية.
- 6- أبعاد الإصلاح والتطوير الإداري ليست شاملة و لا يراعي جميع المتغيرات

ثانياً: التوصيات:

وعليه يوصي الباحث بما يلي:

- 1- يوصي الباحث بإجراء المزيد من الدراسات والبحوث في هذا الميدان إثراء لعملية الإصلاح الإداري وكشفاً عن آخر المستجدات في هذا الميدان.
- 2- عقد ندوات تثقيفية للمديرين التنفيذيين توعيتهم إلى أهمية التطوير والإصلاح الإداري.
- 3- انتقاء رجال الإصلاح من ذوي الخبرة والكفاءة والسمات الشخصية الفذة حتى يكونوا مثلاً رائعاً في هذا الميدان.

- 4- وأن لا يقتصر الإصلاح الإداري على الجانب النظري بل يتعدى إلى الجانب العملي الفعلي .
- 5- العمل على خلق قيم ومفاهيم واتجاهات إيجابية جديدة لدى المديرين نحو الإصلاح والتطوير الإداري .
- 6- يوصي الباحث بعمل اجتماعات دورية ما بين رجال الإصلاح والتغيير مع الإدارة العليا من أجل الاعتراف ببرنامج التغيير والتطوير .
- 7- يجب أخذ جميع أبعاد الإصلاح والتطوير من قبل رجال التغيير والإصلاح والتطوير.

المصادر والمراجع:-

المراجع العربية

- 1- الحنيطي، محمد ،اتجاهات المديرين نحو التطوير والإصلاح، مجلة أبحاث اليرموك ،سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية مجلد 10 العدد 1994،2.
- 2- الزهراني، احمد سالم ، تجربة الإصلاح الإداري في السعودية، مجلة العلوم الإدارية عدد 3، الأردن، صيف 1986 .
- 3- سكر، ميرنا ، تجربة الإصلاح الإداري في لبنان ، مجلة الصياد ، لبنان 1986.
- 4- العدوان، ياسر ، التطوير الإداري في الأردن (دراسة تقويمية لمستوى الإنجاز والفعالية ، جامعة اليرموك ، مركز الدراسات الأردنية ، الأردن 1994
- 5- المؤمني ، قيس، دار زهران للنشر والتوزيع ، الأردن، 1997 .
- 6- المسلاني ، رمضان، تجربة الإصلاح الإداري في السعودية (الأردن مجلة العلوم الإدارية عدد 3 مجلد صيف 1986 .
- 7- نواف، كنعان ، القيادة الإدارية عمان مكتبة الثقافة عام 1992 .
- 8- رشيد ، أحمد ، الإصلاح الإداري : إعادة التفكير ، دراسة النهضة العربية ، القاهرة ، 1996 .
- 9- عاشور، أحمد صقر، إصلاح الإدارة الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 1995.
- 10- البخار ، سعيد ، الاستراتيجية القومية للإصلاح ، دار الشروق ، القاهرة ، 1991 .
- 11- الأعرجي ، عاصم ،دراسات معاصرة في التطوير الإداري - منظور تطبيقي ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ،عمان 1995م .
- 12- نزيه الايوبي ، الحلقات المنسية والمناطق المحظورة في الإصلاح الإداري العربي ، في الإدارة العامة والإصلاح الإداري في الوطن العربي ، تحرير ناصر الصانع ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، 1986م .
- 13- ابو شيخة ، نادر وعساف ، الإدارة العامة في المملكة الأردنية الهاشمية ، عمان ، 1985 .
- 14- المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، تجارب التنمية والإصلاح الإداري في الوطن العربي . القاهرة، 2002 م.
- 15- حلواني،ابتهسام،التغيير ودوره في التطوير الإداري،الإدارة العامة،العدد67،يوليو1990م
- 16- جاب الله، رفعت، إدارة الأفراد والسلوك التنظيمي، أمريكا، 1988.
- 17- العامري ، احمد بن سالم،والفوزان،ناصر محمد ،مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية - أسبابها وسبل علاجها،مجلة الإدارة العامة،المجلد 37،العدد3،الرياض ،نوفمبر1997
- 18- الزيايدي ،عادل رمضان،إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية،جامعة عين شمس، القاهرة 1992م

المراجع الأجنبية:

1. Kalaf. Rima , Jordan : Reforms Subsidies and Economics of peace , Peach watch , No. 106 , October 1996 .
2. N.P Hopworth , Measuring Performance In Non – Market Organization , International of public Sector Management V.1. Issue 1 , 1998 .
3. John Kamersky, Role of the "Reinventing Government" Movement in Federal Management Reform, Public administration Review , Vol. 56 . No. 3 (May / June) 1996.
4. David Osborne and Peter Plastrik, Banishing Bureaucracy: The Five Strategies for Reinventing Government, Reading Ma: Addison – Wesley. 1997.
5. Guill Ford, G.P psychometric Methods, New- York ,Mc Graw – hill book comp 19936 P. 456..
6. ALLPORT, G. W, The Historical Background of MODERN Social psychology “in G. Lindrew (ed) , Hand Book of MODERN Social vol . t , Cambridge , Mass . Addison – Wesley , 1945 , P. 45..