

دور الهيكل التنظيمي كأحد متطلبات التغيير التنظيمي في علاج الفساد الإداري في  
وحدات الحكم المحلي بمحافظة السويس  
رضا عبد الفتاح ابراهيم محمد

**الملخص**

هدفت الدراسة الى معرفة دور الهيكل التنظيمي في الحد من الفساد الإداري في وحدات الحكم المحلي بمحافظة السويس، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لهذا الغرض، واستخدمت قائمة الاستقصاء كاداه رئيسية لجمع البيانات، وبلغ حجم المجتمع (١٤٩٧)، فيما بلغت عينة الدراسة (٣٠٦) مفردة، كما تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (spss) كرسمة احصائية متكاملة لإدخال ومعالجة البيانات واختبار الفرض، وتوصلت نتائج الدراسة الى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير في الهيكل التنظيمي وعلاج الفساد الإداري في وحدات الحكم المحلي بمحافظة السويس، كما أوصت الباحثة بضرورة الاهتمام بالهيكل التنظيمي لأي مؤسسة لأنه الاداة الهادفة لمساعدتها علي تحقيق أهدافها بكفاءة و فاعلية، وذلك من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط و اتخاذ القرارات و تحديد ادوار الأفراد و تحقيق الانسجام بين مختلف الوحدات بالمؤسسة.

**Abstract**

The study aimed to know the role of organizational structure in reducing administrative corruption in local government units in Suez Governorate, The researcher used the analytical descriptive method for this purpose, and used the survey list as its main tool for data collection, The total size of the community (1497), while the sample of the study (306) single The Statistical Analysis Program (SPSS) was also used as an integrated statistical package for data entry, processing and hypothesis testing, The results of the study showed that there is a statistically significant relationship between the change in the

organizational structure and the treatment of administrative corruption in the local government units in Suez Governorate, The researcher also recommended the need to pay attention to the organizational structure of any institution because it is the tool aimed at helping them achieve their goals efficiently and effectively By assisting in the implementation of plans and decisions, and determining the roles of individuals and achieve harmony between the various units in the institution.

### مقدمة:

تواجه بيئة العمل في المنظمات الحكومية مجموعة من الظروف البيئية المتغيرة، التي كانت السبب في ظهور أزمات سياسية واقتصادية واجتماعية عديدة تباينت في أشكالها وأحجامها تبعا لأسباب نشأتها ومدى تأثيرها ولعل من أهم تلك الظواهر تأثيراً هي ظاهرة الفساد بشتى أنواعه "الإداري والمالي والسياسي والقضائي ويعتبر الفساد الإداري من أخطر الأمراض القاتلة للدول، والمحطمة لكيانها السياسي والاقتصادي والاجتماعي، حيث تمتد آثاره سلباً على الموظف العام، مما يؤدي الى تدنى مستوى تقديم الخدمات وتعقد الإجراءات وانعدام العدالة والشفافية، وإهمال القدرات والإبداعات حتى تصاب بالإحباط والوهن والفسل، ومن هذا المنطلق يعتبر الفساد الإداري سرطاناً قاتلاً من أخطر الأنواع التي تفتك بالمجتمع وإن لم تدمره فانه تصيبه بالشلل

### الجزء الأول: الإطار العام للدراسة

#### أولاً: الدراسات السابقة

١- دراسة الشربيني نصر الدين (٢٠١٧)، هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين قياس ظاهرة الفساد الإداري وكفاءة الأداء المؤسسي بمصلحة الضرائب المصرية، مع محاولة التوصل إلى نموذج يؤدي تطبيقه للحد من تلك الظاهرة، اشارت نتائج الدراسة الى وجود علاقة عكسية قوية بين الفساد السلوكي والأخلاقي وكفاءة الأداء المؤسسي من وجه نظر المديرين والموظفين في مصلحة الضرائب المصرية. أوصت الدراسة بضرورة وضع خطط ونظام تدريبي معن للجميع لتحسين مستوى أداء العاملين على أن يتم الاختيار من خلال بطاقة الوصف الوظيفي.

رضا محمد الفتاح إبراهيم محمد

٢- دراسة عمر أحمد (٢٠١٧) ، هدفت الدراسة الى إلقاء الضوء على ظاهره الفساد الإداري والتركيز على دور الأجهزة الرقابية في مكافحة هذا الفساد، أشارت نتائج الدراسة الى أن الإدارة هي الدعامة الأساسية التي تقوم عليها التنمية الشاملة وإعادة البناء، من خلالها يتخلل النظام السياسي الى المجتمع لتطبيق السياسات والخطط المتفق عليها كأساس للتنمية السياسية والاقتصادية والاجتماعية ، أوصت الدراسة بضرورة وجود أجهزة رقابية مستقلة للحد من السلوكيات السلبية المخالفة.

٣- دراسة حسن محمد (٢٠١٦) ، هدفت الدراسة الى التعرف على واقع الانحراف الإداري لدى القيادات التي تعمل في المجال الرياضي في قطاع التعليم الجامعي، التربية والتعليم والشباب والرياضة. بمحافظة المنيا وتحديد العلاقة بينهما، أشارت نتائج الدراسة الى وجود علاقة ارتباطيه عكسية دلالة إحصائية بين محاور استبيان إدارة التغيير (الهيكل التنظيمي في إدارة التغيير، الإبداع والابتكار في إدارة التغيير، تنمية الموارد البشرية في إحداث التغيير) ومقياس الانحراف الإداري. أوصت الدراسة بضرورة تكثيف الجهود الخاصة بالتوعية الإدارية، من خلل عقد الندوات والدورات التخصصية للعاملين في مختلف المجالات ، وضرورة تمكين القيادات من الأداء المتميز عن طريق محاسبتهم على النتائج وإشراك المرؤوسين في صنع القرارات وترسيخ مبدأ المساءلة لضمان الحد من الانحراف الإداري.

٤- دراسة دعاء حمدي (٢٠١٦) ، هدفت الدراسة الى التعرف على الإجابة من السؤال الرئيسي التالي كيف يمكن مكافحة ظاهرة الفساد الإداري في مؤسسات التعليم قبل الجامعي بجمهورية مصر العربية. أشارت نتائج الدراسة أن الفساد ظاهرة معقدة متشابكة ومتعددة العناصر والسمات المنتشرة بكل المجالات في كل دول العالم بدرجات متفاوتة وتنعكس سلبا على المجتمع ، وأن الفساد الإداري يؤثر بالسلب على جودة مخرجات التعليم قبل الجامعي المصري بالإضافة الى أنه تتعدد الجهود نحو مكافحة الفساد الإداري في التعليم قبل الجامعي المصري. أوصت الدراسة بضرورة وضع مجموعة من الآليات للحد من ظاهره الفساد الإداري في مؤسسات التعليم المصري ، وضرورة تنفيذ الآليات التي قدمتها الدراسة لمواجهة ظاهرة الفساد الإداري في مؤسسات التعليم قبل الجامعي.

٥- دراسة ( Maria De Benedetto,2014 ) ، هدفت الدراسة الى توضيح مفهوم الفساد الإداري وعرفته الباحثة على انه استخدام السلطة في تحقيق مكاسب

رضا محمد الفتاح إبراهيم محمد

شخصية، أشارت نتائج الدراسة الى إن الاهتمام بمقاومة الفساد الإداري على المستويين المحلي والدولي يرجع الى أثاره السلبية المتعددة التي تؤدي الى إضعاف المؤسسات وتدمير المكتسبات القومية. ، والوصول الى إستراتيجية لمقاومة الفساد تعتمد على نموذج تطبيق ثلاثي المحاور يشمل كلا من المسئول، المؤسسة والعميل. وأيضا استخدام مفهوم الثواب والعقاب فضلا عن المنحنى الأخلاقي في مقاومة الفساد الإداري.

أوصت الدراسة بضرورة وضع قوانين ولوائح عالية الجودة وتتضمن نظم للعقوبات مدروسة جيدا وتتسم بالاستدامة، أيضاً ضرورة البحث عن إصلاحات إدارية للحد من السلطات الاحتكارية وتعزيز الخدمة المدنية والتأكيد على الشفافية وتداول المعلومات.

٦- دراسة (Joana R.C, Kuntz Jorge,2012) ، هدفت الدراسة الى وضع إطار يتضمن الأدوات النظرية لتحليل العوائق والعوامل المساعدة للتغيير التنظيمي انطلاقاً من مفهوم التغيير التنظيمي، بالإضافة الى تقديم نموذج قابل للاختبار يقام على مبادئ راسخة مع التنظيم الذاتي، وتوضيح العلاقة بين مداخل التغيير متعددة المستويات وبين أسباب التغيير ورد فعل الأفراد، تؤكد نتائج الدراسة على أن التغيير التنظيمي هو أكثر خطورة ومتعدد الأوجه مما افترضه الباحثون الأوائل. تؤكد أيضاً ضرورة مشاركة البيئة الخارجية والبيئة الداخلية للمنظمات في تحديد معنى الممارسات الإدارية، أوصت الدراسة بضرورة احتواء النموذج على أطر التنظيمية أخرى من خلال السماح بفحص العوامل متعددة المستويات مثل "الاستعداد السلوكي والحساسية المتعلقة بالتغيير وتفسيره.

٧- دراسة (Beer & Eisnstat, 2009)، هدفت الدراسة الى معرفة الأسباب الرئيسية التي تدفع المنظمات لأجراء التغيير التنظيمي بداخلها ومعرفة الوسائل التي تتبع لتحقيق هذا التغيير التنظيمي وماهي الأسباب التي من أجلها يتم تغيير البرامج ولا ينتج عنه تغيير فعلى في المؤسسة. أشارت نتائج الدراسة الى أن السبب الرئيسي الذي يدفع المنظمات لأجراء التغيير هو العمل على مواجهة شدة المنافسة وتغيير وتطور الأسواق. أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالمتغيرات الداخلية للمنظمة والتكيف معها مثل التغيرات فى احتياجات العاملين وتطلعاتهم، والتغيرات فى الهيكل التنظيمي وأساليب العمل المختلفة التي تهدف الى حماية المنظمة من الإصابات بالجمود والتخلف.

٨- دراسة (Diefenbach,2007) ، هدفت الدراسة الى التعرف على الأسباب

رضا محمد الفتاح إبراهيم محمد

والظروف التي أدت إلى فشل مبادرات التغيير التي تقوم بها الإدارات الجديدة، وكيف يتم إيصال محتوى التغيير للآخرين وكيفية إدراكه وتطبيقه على السياسات التنظيمية. وقد تم إجراء الدراسة في إحدى جامعات أوروبا الشرقية وهي International University ما بين أعوام ٢٠٠٤ و ٢٠٠٥ ، أشارت نتائج الدراسة أن نجاح أو فشل عملية التغيير تعتمد على الأسلوب الإدراكي وكيفية توصيل أهداف التغيير للآخرين. وأشارت أيضاً إلى وجود العديد من السلبيات التي يسببها فرض التغيير التنظيمي من أعلى إلى أسفل. أوصت الدراسة بضرورة التأكيد على أهمية دور السياسات التنظيمية والأيدولوجية في إحداث التغيير.

٩- دراسة (Jin Wook,2007) ، هدفت الدراسة إلى تقديم تحليلاً نقدياً للعلاقة بين بنية الشبكة التنظيمية والفساد الإداري في سياسات العمل المالية والعامة وكان من أهم نتائج الدراسة هي أكدت الدراسات التقليدية عن البيروقراطية اليابانية أن شبكة العلاقات وثيقة الصلة بين الحكومة وقطاع الأعمال تخلق فساداً خصوصاً على المستويات العليا من الإدارة. بالاعتماد على نهج الشبكة التنظيمية. أيضاً أن شبكة العلاقات التي تعززت من خلال القواعد الاجتماعية والثقافية، وامتدت عمودياً وحصرياً أدت إلى الفساد الكبير في الإدارة السياسية. هذا الفساد لم يؤدي فقط إلى سوء الإدارة والعشوائية في السوق ولكن أيضاً أدت إلى نزع شرعية نظام الحكم من خلال تدمير الثقة العامة في الحكومة. أوصت الدراسة بضرورة خلق مزيد من التجانس ومشاركة المواطنين في الإدارة من خلال إدارة متنوعة وحكومة إلكترونية، الذي من شأنه الحد من الفساد الإداري في الحكم الياباني.

#### ثانياً: مشكلة الدراسة

تواجه وحدات الحكم المحلي بمحافظة السويس الكثير من أوجه القصور وذلك لأنها تتسم باتساع حجم نشاطها جغرافياً وتعدد مقراتها وإداراتها وتزايد حجم خدماتها وتعدد مجالاتها، الأمر الذي يدفع إلى الاهتمام بتغيير طرق إدارتها لتتناسب مع زيادة مستوى خدماتها، بالإضافة إلى الاهتمام بشكل كبير بطبيعة تنوع نزاهة العاملين وتحديد طبيعة إدارتها للتغيير فيها بالشكل الذي يقلل من حجم الفساد الإداري الموجود ولعل من أبرز تلك المشكلات ما يلي:

١. عدم إدراك الإدارة العليا بوحدات الحكم المحلي بأهمية إدارة التغيير التنظيمي في تحقيق أهداف المنظمة وعلاج أوجه القصور والضعف والفساد فيها.

رضا محمد الفتاح إبراهيم محمد

٢. الافتقار إلى تطبيق الأساليب والمناهج العلمية المتقدمة التي تساهم في تحسين إدارة التغيير التنظيمي حيث لا يوجد أي من وحدات الحكم المحلي في مصر يطبق أي نظام من أنظمة إدارة التغيير التنظيمي بهدف علاج الفساد الإداري.
٣. عدم وجود معايير محددة ودقيقة يمكن من خلالها التعامل مع مشاكل الفساد الإداري، بالإضافة إلى أنه لا يوجد اهتمام كافٍ بالعاملين وسبل تحسين أدائهم، ويتضح ذلك من خلال انخفاض قدرة تلك الوحدات في التغلب على كثير من المشكلات.

**ويمكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:**

الى أي ما مدى يساهم التغيير في الهيكل التنظيمي في علاج الفساد الإداري  
بوحدات الحكم المحلي بمحافظة السويس؟

**ثالثاً: فروض الدراسة**

تتكون فروض الدراسة من فرض رئيسي هو:

" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي في علاج الفساد الإداري بوحدات الحكم المحلي بمحافظة السويس".

**رابعاً: أهداف الدراسة**

- ١- التعرف على دور الهيكل التنظيمي كأحد متطلبات التغيير التنظيمي في علاج الفساد الإداري في وحدات الحكم المحلي بمحافظة السويس.
- ٢- التعرف على واقع إدارة التغيير التنظيمي وأبعادها المختلفة ومدى الاهتمام بدعم وتوفير تلك الأبعاد، وكذلك التعرف على طرق وممارسات علاج الفساد الإداري ومدى الاهتمام بتلك الممارسات في وحدات الحكم المحلي محل الدراسة.
- ٣- محاولة التوصل إلى إطار مقترح لإدارة التغيير التنظيمي بحيث يمكن من خلاله علاج الفساد الإداري في وحدات الحكم المحلي المصرية.

**خامساً: أهمية الدراسة**

تستمد هذه الدراسة أهميتها من موضوعها العلمي وكذلك من مجال تطبيقها عملياً، ويمكن توضيح ذلك من خلال المحورين الآتيين:

**أ- الأهمية العلمية**

- ١- تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموارد البشرية وإدارتها في منظمات الأعمال في العصر الحديث وهل تستجيب للتغيير التنظيمي

رضا محمد الفتاح إبراهيم محمد

والقضاء على الفساد الإداري والذي يعمل على إعاقة الأداء العام في المؤسسات.

٢- تساعد الدراسة على توضيح أهمية دور الموارد البشرية كأحد متطلبات التغيير التنظيمي في علاج الفساد الإداري في وحدات الحكم المحلي بمحافظة السويس.

### ب- الأهمية التطبيقية

١- يتم تطبيق هذه الدراسة على وحدات الحكم المحلي بمحافظة السويس وهي القطاع الأكبر الذي يقدم الخدمات الأساسية للمواطنين وتسهم في تحقيق التنمية للمجتمع.

٢- تواجه وحدات الحكم المحلي العديد من المشاكل التي تؤدي الى ضعف مستوى جوده الخدمات، الامر الذي يتطلب التركيز عليها والبحث عن الطرق والأساليب التي تؤدي الى تحسين جوده الخدمات إضافة الى رفع مستوى أداء العاملين.

### الجزء الثاني: الإطار النظري

#### أولاً: ادارة التغيير التنظيمي

يشير (الكتبي) أن التغيير التنظيمي يعد من أبرز سمات المنظمات المعاصرة، وذلك نتيجة للعديد من الأسباب التي من أهمها التقدم التكنولوجي والتطوير العلمي في مختلف المجالات، وتتبع أهمية التغيير التنظيمي من كون العصر الذي نعيش فيه هو عصر التطورات والتغيرات السريعة والذي له تأثير واضح على فعالية المنظمات بصفة عامة وفي المجالس المحلية بصفة خاصة وذلك لأنها تخدم شريحة كبيرة من المجتمع وهي عملية معقدة وصعبة بحكم مكونات هذه المؤسسات، وبحكم وجود قوى تقاوم التغيير، وتتصدى له في تلك المؤسسات. ومن ثم فإن زيادة هذه المقاومة وقوة وتأثيرها سيؤدي إلى تدنٍ في مستوى تأثير ونجاح عملية التغيير إن لم يكن فشلها (الحربي، ٢٠٠١)

يعرف المغربي التغيير بأنه التحول من نقطة أحواله في فتره زمنية معينة إلى نقطة أو حالة أخرى في المستقبل (مصطفى عائم، ٢٠٠٥)

- يعرف سعيد عطوي التغيير بأنه "عملية تشمل سلوكيات الأفراد وهيكل التنظيم ونظم الأداء وتقييمها والتكنولوجيا، وكذلك التفاعل والتكيف مع البيئة المحيطة (النمران، ٢٠٠٦).

رضا محمد الفتاح إبراهيم محمد

- يعرف لورنس ولورش التغيير بأنه تغير المنظمة من الواقع الراهن إلى وضع أفضل باستخدام تحليل النظم وتطوير ما هو مشترك بين المنظمة وبيئتها وجماعتها وأفرادها بالتعاون مع المستشارين المتخصصين في مداخل التغيير وتقنياته (الكيبسي ١٩٩٨) يشير الكثير من الباحثين في الإدارة والتنظيم إلى أن هناك نوعين رئيسيين فقط من أنواع التغيير، وهما:

#### أ- التغيير المخطط Planned Change:

وهذا النوع من التغيير يحدث عن قصد ونتيجة جهد وخطة مدروسة من المديرين وخبراء التطوير؛ نتيجة إدراكهم لفجوة الأداء Performance Gap التي قد يلاحظونها في التنظيم، حيث تمثل فجوة الأداء مشكلة تحتاج إلى الكشف عن الفرص والبدائل لإيجاد حلول مناسبة عن طريق إحداث تغيير مخطط لرفع كفاءة الأداء.

#### ب- التغيير غير المخطط Unplanned change:

يحدث هذا النوع من التغيير عشوائياً في المنظمات دون رغبة أو قصد، وهذا التغيير لا يمكن التحكم في نتائجه وأثاره، فقد يكون ضاراً وقد يكون نافعاً، لذلك يجب التحرك سريعاً من قبل الإدارة العليا في هذا النوع من التغيير للتقليل من سلبياته، وكذلك الاستفادة من إيجابياته إن وجدت (عبدالغنى الطجم، ٢٠٠٣).

يمكن إبراز أهمية التغيير من خلال النقاط الآتية:

- الحفاظ على الحيوية الفاعلة، وذلك لأن التغيير في المنظمة يؤدي إلى التجديد والحياة ويشجع الإبداع والتحسين كما يحارب روح الكسل واللامبالاة والسلبية ويكسر الروتين في المنظمة.

- التوافق مع المتغيرات، فيمكن النظر إلى أهمية التغيير من كونه يأتي ليتواءم مع التحديات والتغيرات مثل التكنولوجيا، وعولمة التجارة لكيلا تجد المنظمة نفسها في المؤخرة، وهنا تبرز أهمية إدارة التغيير وأهمية الدور الذي تقوم به في المنظمة (نعموني، ٢٠٠٧)

- حرص المنظمة على ضرورة تحقيق التكيف مع الظروف الخارجية والعمل على الاستجابة لضغوطات المجموعات والقوى التي تكون موجودة في البيئة الخارجية (إبراهيم أبو مزاید، ٢٠٠٤)

- الرغبة في تعديل سلوك العاملين، فالإدارة الجيدة يجب أن تحرص على تغيير الأنماط السلوكية للأفراد العاملين لكي تتمكن من مواجهة التغيرات الكبيرة التي تحيط



رضا محمد الفتاح إبراهيم محمد

بالتنظيم بحيث تعمل على توفيق التنظيم الرسمي مع التنظيم غير الرسمي لرفع الروح المعنوية للعاملين في تحقيق أهداف التنظيم.

### أهداف إدارة التغيير التنظيمي

لابد وأن يكون للتغيير المخطط والمدروس أهداف محددة يسعى إلى تحقيقها، وبصفة عامة فإن أهداف التغيير تتلخص في الآتي:

أ-الارتقاء بمستوى الأداء وتحقيق مستوى عالي من الدافعية ودرجة عالية من التعاون، وأساليب أوضح للاتصال وخفض معدلات الغياب ودوران العمل والحد من الصراع وتحقيق التكاليف المنخفضة (Giordano Yonne, 1998)

ب-إحياء الركوند التنظيمي وتجنب التدهور في الأداء، وتحسين الفعالية من خلال تعديل التركيبة التنظيمية.

ج-التخلص من البيروقراطية والفساد الإداري.

د-يجب أن يهدف برنامج التغيير الى جعل المنظمة أكثر قابلية للتكيف مع البيئة الحالية أو المتوقعة، ويجب أن يستند البرنامج على الافتراض بأن مستوى الفعالية التنظيمية والأداء الفردي يرتقيان بالقدر الذي يتيح التكامل الأمثل بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية ( أندرو دسيسزولاقي ومارك جوالاس، ١٩٩١ )

ه-بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات فى المنظمة. (العميان، ٢٠٠٤)

و-ابتكار وتطوير الأوضاع التنظيمية الحالية، والارتقاء بمستوى الأداء التنظيمي لتعظيم الكفاءة والفعالية (ادريس، ٢٠٠٣)

ى- العمل على تنمية الاتجاهات الإيجابية نحو العمل والانتماء إليه والتوسع في مجالات التأهيل والتدريب والتطوير للإدارات العليا والوسطى والتنفيذية.

### مجالات التغيير التنظيمي

يمكن أن تحدث إدارة المنظمة عدد من التغييرات، يمكن إجمالها في أربع المجالات الرئيسية الآتية:

- التغيير الاستراتيجي: ويشمل هذا المجال من التغيير استراتيجيات المنظمة والتي تشمل استراتيجية المنظمة ككل واستراتيجيات الإدارات الفرعية والاستراتيجيات الوظيفية. وأيضاً يمكن القول أن التغيير الاستراتيجي هو التغيير في قرارات المنظمة المتعلقة بعملية تخصيص الموارد، وأيضاً تغيير الأهداف المسطرة. ومثال عن هذا

التغيير تقديم المنظمة لمنتجات جديدة أو دخول أسواق جديدة.  
- **التغيير الهيكلي أو البنوي:** يمس هذا المجال من التغيير في الأساس طرق العمل، العلاقات بين الأفراد، الأدوار، عمليات اتخاذ القرار، كما يمس أيضا تغيير الهيكل التنظيمي للمنظمة، وهياكل الإدارات الفرعية وتوزيع الوظائف، إضافة إلى الأنظمة المتبعة في المنظمة مثل نظام المكافآت، تقييم الأداء، ونظم الرقابة ( ساميه موزاوى، ٢٠٠٤). ويشير ( James, 1995 ) أنه يمس كذلك خطوط الاتصال وتدفق العمل.

- **التغيير التكنولوجي:** هو إدخال وسائل إنتاج حديثة وأكثر تطوراً، أو تغيير طرق وخطوط الإنتاج، وهذا فيما يتعلق بالتغيير التكنولوجي على مستوى الوظيفة الإنتاجية، وإضافة له يشمل هذا المجال من التغيير اقتناء وسائل اتصال حديثة واستعمال تقنيات متطورة من أجل تطوير طرق ووسائل الاتصال في المنظمة، وتستطيع المنظمة أيضا أن تطور كافة معاملاتها وأنشطتها بواسطة التغيير التكنولوجي. ومن الأمثلة على ذلك الدفع بالوسائل الإلكترونية والقيام بكافة المعاملات بواسطة الإنترنت.

- **التغيير الإنساني:** يحاول كل من التغيير التكنولوجي والتغيير الهيكلي تحسين الجانب التنظيمي عن طريق تغيير وضعية العمل، ومن جهة أخرى يحاول التغيير الإنساني تغيير سلوك الأفراد، فالمنظمة تمثل أولا وقبل كل شيء نماذج إنسانية، وعليه فإن عملية تغيير في أي مجال يجب أن تتوافق أولا مع تغيير الأفراد وذلك لأن على الأفراد أن يفهموا التغييرات ويكونوا راغبين وقادرين على تنفيذها.

### مداخل التغيير التنظيمي

إن مجالات التغيير حظيت بكثير من الدراسات والأبحاث من قبل المهتمين بمجال التغيير التنظيمي وذلك لأهميتها، ويتطرق التغيير الى عدة محالات مختلفة في المنظمة، كما أنه قد يشمل أكثر من مجال واحد في الوقت نفسه.

**المدخل الهيكلي:** وهو ذلك المدخل الذي يعمل على إحداث التغيير من خلال إجراء تعديل وتغيير في الهيكل التنظيمي للمنظمة، ويُعرّف الهيكل التنظيمي بأنه "الإطار المؤسس الواضح لمكونات المنظمة، وما تضمه من الأقسام والفروع التي تتبعها، والمحدد للمستويات التي تتدرج عليها، وللاتصالات التي ينبغي أن تتفاعل عن طريقها، وللأنشطة التي تنهض بها، وللمستويات والصلاحيات التي تعطى لها (الكبيسي، ١٩٩٨)

رضا محمد الفتاح إبراهيم محمد

ويتكون الهيكل التنظيمي من (تصميم العمل والتخصص، التكوين التنظيمي، التفويض، نطاق الإدارة، التنفيذيون والاستشاريون)، ومن ثم فإن أي تغيير في أحد أو بعض هذه المكونات يدخل في مجال "التغيير الهيكلي أو البنائي"، مع ملاحظة أنه من الصعوبة تحديد العناصر أو المتغيرات التي تقع ضمن المجال الهيكلي، إلا أن المنظمات قد تلجأ إلى إحداث تغيير شامل في بنائها التنظيمي كله ويطلق على هذه العملية اصطلاحاً "إعادة التنظيم (على الشريف، ٢٠٠٠)، أي إعادة كل مكونات التنظيم والتكوين التنظيمي والكشف عن أي خلل موجود ثم إعادة البناء مرة أخرى على أساس أكثر ملائمة للأهداف والتطوير والبيئة المحيطة بالمنظمة بحيث يمتد لمختلف الأنشطة وعلاقتها التنظيمية، ويرى كثير من الكتاب أن عملية التغيير في الهيكل التنظيمي قد تتم من خلال إعادة توزيع الاختصاصات وتجميع الوظائف، وإعادة تصميم طرق الاتصال وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية، بالإضافة إلى استحداث وحدات تنظيمية أو استبعاد أخرى، وما يترتب على ذلك من تعديلات في عناصر التنظيم الأخرى من أفراد وسياسات وإمكانات ونظم وإجراءات ومع سرعة التغيير والحاجة المستمرة للتأقلم مع المتغيرات الجديدة وغير المتوقعة، فإن الكثير من الباحثين يرون أن الهياكل التنظيمية تتميز بالوقتية وكثرة اللجان أو مجموعات العمل التي تحتاج إلى قدر من التنسيق والتعاون بينها، حيث أن تلك المجموعات تعمل على أساس متناسق الأجزاء (عضوي) بدلاً من العمل بصورة روتينية خالية من التفكير (الطجم، ١٩٩٥)

#### ثانياً: الفساد الإداري

تعد ظاهرة الفساد وخاصة الفساد الإداري والمالي ظاهرة عالمية شديدة الانتشار ذات جذور عميقة تأخذ أبعاداً واسعة تتداخل فيها عوامل مختلفة يصعب التمييز بينها، وتختلف درجة شموليتها من مجتمع إلى آخر. وقد حظيت ظاهرة الفساد في الآونة الأخيرة باهتمام الباحثين في مختلف الاختصاصات كالاقتصاد والقانون وعلم السياسة والاجتماع، كذلك تم تعريفه وفقاً لبعض المنظمات العالمية حتى أضحت ظاهرة لا يكاد يخلو مجتمع أو نظام سياسي منها.

يعرف الفساد لغوياً بأنه الخراب والتلف والانحلال واصطلاحاً يعرف الفساد بأنه: تدن وانحطاط مستوى الإدارة وهو استغلال موقع معين لأغراض شخصية ومنفعة شخصية على حساب المنفعة العامة، وإساءة استعمال الوظيفة والتسبب فيها

رضا محمد الفتاح إبراهيم محمد

والإغفال عنها والإهمال في تأديتها للكسب الخاص وتقديم المنفعة الخاصة على العامة وهو سوء استخدام الفرد للسلطة الموكلة إليه لأغراض الربح الخاص والمنفعة غير المشروعة. (عبدالقادر جبريل، ٢٠١٠)

ويمكن عرض تعريف الفساد من خلال منظورين (خير الله وآخرون، ٢٠٠٤)

(١) **المنظور الأخلاقي:** يعني أن الفساد ظاهرة غير أخلاقية، وخروج عن المعايير والتقاليد الأخلاقية والسلوكية في المجتمع. بمعنى أن كل سلوك منحرف يمثل خروجاً عن القواعد القائمة بهدف تحقيق مصلحة خاصة.

(٢) **المنظور الوظيفي:** يعني استخدام الوظيفة عبر قنوات رسمية وقانونية على حساب الآخرين، وقد نوهت تقارير عن منظمة الشفافية الدولية أن العالم يخسر ما لا يقل عن (٤٠٠) مليار دولار سنوياً بسبب الفساد، وأنه يتفشى بصورة أكبر في الدول المنتجة للنفط، لماذا؟ الأمر يحتاج إلى دراسة مستفيضة وتحليل دقيق.

كما يشير (الكيسيتيان) بأنه الإخلال بشرف الوظيفة ومهنتها وبالقيم والمعتقدات التي يؤديها الشخص المكلف أو هو استغلال أو إساءة استخدام الوظيفة العامة من أجل مصلحة شخصية. فهو يحدث عندما يقوم الموظف المكلف بخدمة عامة بطلب رشوة مقابل الخدمة التي يفترض أن يقدمها مجاناً بحكم كونه مكتتباً في الأصل للقيام بها (عبدالفضيل، ١٩٩٩). ويمكن القول بأنه ورغم اتفاق الجميع باحثين وأكاديميين وساسة على انعكاسات ونتائج الفساد الإداري والمالي في أي مجتمع فإن إجماعاً أو اتفاقاً على التعريف لم يحدث حتى الآن (الكبيسي، ٢٠٠٠).

### علاج الفساد الإداري من منظور الإدارات الحديثة

إن الفساد الإداري لا يمكن القضاء عليه مرة واحدة ولكن نجزم بأن الإجراءات كفيلة بتقليله والحد منه، وإذا أردنا أن نشرع في حلول قابلة للتطبيق للحد من الفساد الإداري في مؤسسات الدولة فعلياً بإدارة أمور عديدة، تقدمها الإدارات الحديثة والتي انتقلت إلينا عبر العولمة وعصر الانفتاح التكنولوجي السريع الذي نعيشه.

ومن هذه الإدارات التي يمكن استخدامها كمدخل لعلاج ظاهرة الفساد الإداري ما يلي:

### إدارة التغيير:

يقصد بإدارة التغيير " سلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد، أي أن التغيير عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة، وينصب على الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي أو السلوك التنظيمي أو الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا الأداء، أو إجراءات وظروف العمل وغيرها

رضا محمد الفتاح إبراهيم محمد

وذلك بغرض تحقيق الموائمة والتكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء والاستمرار والتطور والتميز (ادريس، ٢٠٠٣)

كما عرف Wind, J and Main التغيير بأنه هو عملية التغيير الملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات مناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية ، وأن المحصلة النهائية لتغيير سلوك التنظيم هي تطويره وتنميته (Wind, J and Main, Y, 1999)

وحتى يتم التغيير بهدف علاج الفساد الإداري يتوجب علينا الاستفادة من أداة التغيير للانتقال بالعاملين الى وضع أفضل من خلال تغيير سلوكهم.

### ثالثاً: دور التغيير التنظيمي في القضاء على الفساد الإداري

ومن خلال طرح السؤال التالي المتعلق بكيفية التغيير يمكن أن نجد أن التغيير يمكن أن يأخذ الشكلين التاليين. وهما من مداخل الإصلاح الإداري: (البحيري، ٢٠١١)

#### ١- المدخل الإلزامي

الذي ينبع من إحساس خارجي بوجود خللٍ ما أو أخطاء ما في الجهاز الإداري الكلي تعيق عمله وتجعله غير قادر على القيام بالتزاماته وتحقيق الأهداف المنوط بها، من أي أن ملاحظة المجتمع بفئاته المختلفة لأعراض مرضية معينة تظهر في الجهاز الإداري مثل:

أ- عجز الجهاز الإداري في تفهم وتلبية احتياجات المواطنين؛ فيؤدي ذلك إلى انتشار التذمر والشكوى وعدم الرضا.

ب- عجز الجهاز الإداري عن التنبؤ بالمستقبل والمشاكل المتوقع حدوثها والحيلولة دون وقوعها

ج- عجز الجهاز الإداري عن اتخاذ القرارات السليمة في الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة مما قد يؤدي إلى تبديد الثروة العامة.

#### ٢- المدخل الذاتي

ينص هذا المدخل على أن الأجهزة الإدارية يجب أن تمتلك القدرة على التصحيح الذاتي المستمر من خلال اكتشاف مواطن الخلل والضعف بداخلها والعمل على إصلاحها، بالشكل الذي يجعلها قادرة على ممارسة دورها المطلوب وهذا يتطلب أن يكون هناك نظام رقابة ومتابعة وتقييم فعال ونظام معلومات قادر على تزويد الجهاز الإداري بالتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية

رضا محمد الفتاح إبراهيم محمد

- لكي يتمكن من الاستجابة لحاجات المجتمع وتحقيق أهداف السياسة العامة. ويفترض هذا المدخل بداخله شروطاً أساسية في مقدمتها:
- أ- قدرة الجهاز الإداري على إدراك ضرورة الإصلاح والتغيير للوفاء بحاجات الجماهير ومتطلباتها.
  - ب- درجة تقدم النظام الاجتماعي أي القدرة على تقبل نتائج التغيير.
  - ج- عدم سيطرة الحل الوسطى عندما لا تكون في مكانها المناسب؛ لأن هذه الحل قد توجد نوعاً من المحافظة الإدارية.

### دور الموظف الحكومي في القضاء على الفساد (عبد الجواد، ٢٠١٣)

ان مفهوم أخلاقيات العمل يمكن ان يحدد بأنه مجموعة القواعد والضوابط والقيم التي تحدد السلوك الذي يفترض على الموظف الالتزام بها عند ممارسته لعمله في أي وقت وأي مكان وان يكون منهج الموظف هو ضرورة تمسكه بجملة من الأخلاقيات الوظيفية لضمان زيادة إنتاجيته ، وهناك مجموعة من الواجبات المفروض اتباعها من قبل الموظف لتحقيق مفهوم أخلاقيات العمل وهي على النحو التالي:

- أ- تأدية الواجبات الوظيفية وإتقان العمل والإخلاص فيه وعدم إفساء أسرار العمل .
- ب- المحافظة على أوقات العمل الرسمي.
- ج- تطبيق القوانين والأنظمة.
- د- المحافظة على المال العام والابتعاد عما يخل بشرف الوظيفة العامة .
- هـ- احترام وطاعة الرؤساء و مراعاة آداب الذوق العام وحسن المعاملة.
- ح- إدراك الموظف محوريته في عملية الإصلاح .
- ز- زيادة خبرته وكفاءته وإنتاجيته في العمل.

### الجزء الثالث: منهجية الدراسة

#### أولاً: أسلوب الدراسة

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يهتم بدراسة الظاهرة وتحليلها للوصول الى الاستنتاجات الدقيقة حول الظاهرة وتفسيرها، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على مصدرين أساسيين للمعلومات، ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:-

## ١- المصادر الثانوية:

اعتمدت الباحثة في تكوين الاطار النظري على الكتب العربية والأجنبية ، والمجلات والدوريات العلمية، والابحاث العلمية المتخصصة المنشورة منها والغير منشورة أيضاً، والتي تناولت موضوع الدراسة أو بعض جوانبها، بالإضافة الى ذلك اعتمدت الباحثة على المقالات والنشرات والتقارير المحلية والعربية والعالمية، ومواقع الانترنت المختلفة.

## ٢-المصادر الأولية:

قامت الباحثة بإعداد جانب تطبيقي ميداني لمعالجة الجوانب التحليلية واستقصاء الآراء حول موضوع الدراسة يعتمد على قائمة استقصاء صممت خصيصاً لهذا الغرض، وموجهة لعينه من العاملين في وحدات الحكم المحلي بمحافظة السويس، وذلك لاختبار صحة الفروض الخاصة بالدراسة، بالإضافة الى إجراء بعض المقابلات الشخصية.

## ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

### ١- مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في الإدارة العليا والعاملين بمختلف وظائفهم ومناصبهم وتخصصاتهم؛ حيث بلغ عددهم ١٤٩٧ مفردة، وذلك حتى نهاية العام ٢٠١٥

### ٢- عينة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على أسلوب العينة العشوائية الطبقية حيث تم اختيار عينة عشوائية طبقية من وحدات الحكم المحلي بمحافظة السويس والتي بلغت ٣٠٦ مفردة عند معامل ثقة ٩٥% ونسبة خطأ ٥%.

### ثالثاً: أداة الدراسة:

تم إعداد وتصميم قائمة استقصاء موجهة إلى العاملين في وحدات الحكم المحلي بمحافظة السويس حول " دور الموارد البشرية كأحد متطلبات التغيير التنظيمي في علاج الفساد الإداري في وحدات الحكم المحلي بمحافظة السويس"

### رابعاً: أساليب التحليل الإحصائي:

تم استخدام الحاسب الآلي بعد الانتهاء من جمع البيانات بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والذي يرمز له اختصاراً بالرمز SPSS، وذلك لتفريغ البيانات وجدولتها وإجراء التحليل الإحصائي المناسب لتلك البيانات واختبار

رضا محمد الفتاح ابراهيم محمد

صحة فروض الدراسة، وتطلب ذلك تطبيق بعض أساليب الإحصاء الوصفي والإحصاء التحليلي وذلك كما يلي:

#### أ. الإحصاء الوصفي

تم الاستعانة ببعض المقاييس الإحصائية الوصفية ومنها الوسط الحسابي والوسيط والخطأ المعياري والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتوصيف متغيرات الدراسة من خلال البيانات التي تم جمعها، وكذلك تم الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ الذي يستخدم لقياس مدى الصدق والثبات لفقرات قائمة الاستقصاء والتأكد من مدى أهمية الفقرات.

#### ب. الإحصاء الاستدلالي

اعتمدت الباحثة في تحليل بيانات الدراسة على أساليب الإحصاء التحليلي لاختبار صحة الفروض وهذه الأساليب ما يلي:

1. اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
2. معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق فقرات الاستبانة.
3. اختبار (t) ويستخدم لاختبار معنوية الفروق الإحصائية بين عينتين مستقلتين.
4. تحليل التباين أحادي الاتجاه One Way ANOVA لاختبار معنوية الفروق.
5. معامل الارتباط لقياس العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة.
6. تحليل الانحدار الخطي البسيط.

#### الجزء الرابع: التحليل الإحصائي ونتائج اختبار الفروض

أولاً: التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج الدراسة الميدانية

أ- تحليل عبارات التغيير في الهيكل التنظيمي

جدول رقم (1)

الأهمية النسبية المرتبطة بالتغيير في الهيكل التنظيمي

الترتيب	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
3	86.1	0.83	3.11	1. يتصف الهيكل التنظيمي في وحدات الحكم المحلي بالمرونة.



رضا محمد الفتاح إبراهيم محمد

5	83.6	0.86	3.02	٢. يتوافر لدى وحدات الحكم المحلي خطة واضحة لتطوير هيكلها التنظيمي بما يتناسب مع المتغيرات المحيطة.
4	85.4	0.71	3.08	٣. تقوم الإدارة في وحدات الحكم المحلي بمراجعة الهيكل التنظيمي بصفة مستمرة.
1	91.3	0.69	4.12	٤. يساعد الهيكل التنظيمي الحالي على إدارة التغيير التنظيمي.
2	87.2	0.85	3.19	٥. توفر وحدات الحكم المحلي الهياكل التنظيمية التي تتلاءم مع مهام إدارة التغيير التنظيمي.
6	71.9	0.89	2.97	٦. يتم إعادة توزيع السلطات والمسئوليات وفقا للتغيرات الداخلية والخارجية.
	<b>84.25</b>	<b>0.81</b>	<b>3.25</b>	<b>المتوسط العام</b>

المصدر: من إعداد الباحثة

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة على الأبعاد المرتبطة بالتغيير في الهيكل التنظيمي جاءت متوسطة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٢٥) وبانحراف معياري (٠.٨١)، وجاءت أعلى إجابة للفقرة التي تنص على أن (يساعد الهيكل التنظيمي الحالي على إدارة التغيير التنظيمي)؛ حيث بلغ متوسطها الحسابي (٤.١٢) وبانحراف معياري (٠.٦٩).

ب- تحليل فقرات علاج الفساد الإداري

الأهمية النسبية المرتبطة بعلاج الفساد الإداري والأهمية النسبية المرتبطة بعلاج الفساد الإداري

الترتيب	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
٦	75.4	0.61	3.26	١. تسهم زيادة الحوافز والمكافآت في تقليل الفساد الإداري
٨	71.8	0.73	2.94	٢. تعمل زيادة الرقابة المالية على تدني الفساد الإداري
2	82.6	0.85	3.78	٣. يؤدي مكافحة تسبب الموظفين من أسباب علاج الفساد الإداري

دور الميكل التنظيمي كأحد متطلبات التغيير التنظيمي في علاج الفساد الإداري ....

رضا عبد الفتاح إبراهيم محمد

٧	74.7	0.062	3.22	٤. يعمل تحقيق العدالة في توزيع الأجور على علاج الفساد الإداري.
1	83.4	0.93	3.89	٥. تعتبر الشفافية أمراً حيوياً في علاج الفساد الإداري.
٤	٧٨.٢	٠.٨٢	٣.٥٦	٦. يسبب انخفاض دخول الموظفين زيادة في الفساد الإداري.
٥	٧٦.٧	٠.٨٧	٣.٤١	٧. يزيد اتساع الفجوة بين فئات العاملين في زيادة الفساد الإداري.
٣	٨٠.١	٠.٨٤	٣.٦٧	٨. يساعد توفير المحليات ظروفًا أفضل للموظفين في علاج الفساد الإداري.
	<b>77.86</b>	<b>0.71</b>	<b>3.47</b>	<b>المتوسط العام للعلاج الاقتصادي</b>
5	76.9	0.77	3.42	١. تساهم تنمية روح المبادرة والابتكار في علاج الفساد الإداري.
٩	٧٠.٦	٠.٨٧	٣.٠٣	٢. يعمل تفعيل نظم المساءلة في الحد من ممارسات الفساد الإداري.
1	81.2	0.89	3.71	٣. يؤدي الاعتماد على نظام واضح للترقية على أساس الكفاءة في تدني الفساد الإداري.
6	76.3	0.91	3.31	٤. يساعد وجود معايير عادلة وموضوعية في العمل على تقليل فرص الفساد الإداري.
4	78.3	0.84	3.46	٥. يساهم استحداث وتطوير برامج تدريبية للموظفين على مكافحة الفساد الإداري.
3	78.8	0.87	3.55	٦. يؤدي اختيار القيادات المحلية من خلال وضع ضوابط واضحة ومحددة ودقيقة في تقليل فرص الفساد الإداري.
2	80.1	0.62	3.68	٧. يعمل تسهيل الوصول إلى قيادات الأجهزة الإدارية والمسؤولين عن الخدمات في تدني الفساد الإداري.
٧	٧٤.٥	٠.٨٦	٣.٢٢	٨. يعتبر السماح باستخدام أجهزة الإنذار أو الكاميرات التليفزيونية والبصمة الإلكترونية في تدني الفساد الإداري.

دور الهيكل التنظيمي كأحد متطلبات التغيير التنظيمي في علاج الفساد الإداري ....

رضا محمد الفتاح إبراهيم محمد

٨	٧٢.٩	٠.٨٤	٣.١٦	٩. يساعد تطوير القدرات الفنية والإدارية للعاملين بالإدارة المحلية على تقليل الفساد الإداري.
	<b>76.62</b>	<b>0.83</b>	<b>3.39</b>	<b>المتوسط العام للعلاج الإداري</b>
5	74.2	0.68	3.19	١. يساعد تغيير وتطوير التفكير وقبول التغيير في وحدات الحكم المحلي على تقليل الفساد الإداري.
1	80.9	0.69	3.69	٢. يؤدي زيادة الحراك الاجتماعي إلى علاج الفساد الإداري.
٢	٧٨.٣	٠.٦٥	٣.٥٧	٣. يعتبر تفعيل قواعد الديمقراطية والبعد عن أسلوب الحكم المطلق في علاج الفساد الإداري.
٣	٧٧.١	٠.٨٤	٣.٤١	٤. يعمل وضع سياسة للأجور والمرتبات تراعى الاحتياجات المعيشية والاجتماعية للعاملين على تقليل الفساد الإداري.
٤	٧٥.٤	٠.٦٤	٣.٣٤	٥. يسهم منح العاملين علاوة سنوية اجتماعية على تقليل الفساد الإداري.
٧	٧٠.٤	٠.٨٦	٣.٠٢	٦. يؤدي الاهتمام بالعلاقات الإنسانية على تقليل الفساد الإداري.
٦	٧٢.٦	٠.٨٤	٣.١١	٧. يساعد توفير بيئة عمل تعتمد على العمل الجماعي في الحد من ممارسات الفساد الإداري
	<b>75.56</b>	<b>0.74</b>	<b>3.33</b>	<b>المتوسط العام للعلاج الاجتماعي</b>
١	٨١.٢	٠.٥٧	٣.٤٦	١. يعتبر تشديد العقوبة على من يثبت تلقيه لرشوة أو ابتزاز مقابل تقديم خدمات في الحد من ممارسات الفساد الإداري.
٣	٧٩.٣	٠.٦٧	٣.٢٥	٢. يؤدي معاقبة المخالفين للقوانين واللوائح المطبقة إلى تقليل الفساد الإداري.
٤	٧٨.٢	٠.٨٨	٣.١٩	٣. يعمل الاهتمام بتفعيل الأجهزة الرقابية على مكافحة الفساد الإداري.
٦	٧٦.٨	٠.٩٧	٣.٠٨	٤. يتم التحقيق لمعرفة مصادر الثروات لدى المشبوهين.
٢	٨٠.٦	٠.٨٨	٣.٣٩	٥. يساهم إصدار أحكام صارمه ضد الفساد في تقليل الفساد الإداري.

رضا محمد الفتاح إبراهيم محمد

٥	٧٧.٣	٠.٨٤	٣.١٥	٦. يساعد التزام الإدارة المحلية بقوانين النزاهة والشفافية في تدني الفساد الإداري.
	<b>78.90</b>	<b>0.80</b>	<b>3.25</b>	<b>المتوسط العام للعلاج القانوني</b>
	<b>77.24</b>	<b>0.77</b>	<b>3.36</b>	<b>الدرجة الكلية لعلاج الفساد الإداري</b>

المصدر: من إعداد الباحثة

يتضح من بيانات الجدول السابق ما يلي:

١. أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة على العبارات المرتبطة بعلاج الفساد الإداري جاءت متوسطة؛ حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٣٦) وبانحراف معياري (٠.٧٧).

٢. بلغ المتوسط الحسابي لمتغير العلاج الاقتصادي (٣.٤٤) وبانحراف معياري (٠.٧١)، وكانت أعلى إجابة للفقرة التي تنص على أن (تعتبر الشفافية أمراً حيوياً في علاج الفساد الإداري)، في حين جاءت أخيراً الفقرة التي تنص على أن (تعمل زيادة الرقابة المالية على تدني الفساد الإداري).

٣. بلغ المتوسط الحسابي لمتغير العلاج الإداري (٣.٣٩) وبانحراف معياري (٠.٨٣)، وكانت أعلى إجابة للفقرة التي تنص على أن (يؤدي الاعتماد على نظام واضح للترقية على أساس الكفاءة في تدني الفساد الإداري)، في حين جاءت أخيراً الفقرة التي تنص على أن (يعمل تفعيل نظم المساءلة في الحد من ممارسات الفساد الإداري).

٤. بلغ المتوسط الحسابي لمتغير العلاج الاجتماعي (٣.٣٣) وبانحراف معياري (٠.٧٤)، وكانت أعلى إجابة للفقرة التي تنص على أن (يؤدي زيادة الحراك الاجتماعي إلى علاج الفساد الإداري)، في حين جاءت أخيراً الفقرة التي تنص على أن (يؤدي الاهتمام بالعلاقات الإنسانية على تقليل الفساد الإداري).

بلغ المتوسط الحسابي لمتغير العلاج القانوني (٣.٢٥) وبانحراف معياري (٠.٨٠)، وكانت أعلى إجابة للفقرة التي تنص على أن (يعتبر تشديد العقوبة على من يثبت تلقيه لرشوة أو ابتزاز مقابل تقديم خدمات في الحد من ممارسات الفساد الإداري)، في حين جاءت أخيراً الفقرة التي تنص على أن (يتم التحقيق لمعرفة مصادر الثروات لدى المشبوهين).

### ثالثاً: اختبار الفرض الرئيسي

ينص الفرض الرئيسي للدراسة والذي تم صياغته في صورة الفرض العدم على أنه:  
 " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور الهيكل التنظيمي كأحد متطلبات التغيير التنظيمي وعلاج الفساد الإداري بمحليات محافظة السويس"  
 ولاختبار هذا الفرض قامت الباحثة بعدد من الاختبارات وذلك على النحو التالي:  
 أ- معامل الارتباط

يبين الجدول التالي معامل الارتباط بين الهيكل التنظيمي كمتغير مستقل وعلاج الفساد الإداري في وحدات الحكم المحلي كمتغير تابع.

#### جدول رقم (٢)

#### مصفوفة الارتباط للفرض الرئيس

المتغير التابع	المعنوية	معامل الارتباط	المتغير المستقل
علاج الفساد الإداري	٠.٠٠٠	٠.٨٤٦	التغيير في الهيكل التنظيمي

المصدر: إعداد الباحثة

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ بين التغيير في الهيكل التنظيمي وعلاج الفساد الإداري.

#### أ. تحليل التباين ANOVA Test

#### جدول رقم (٣)

#### تحليل التباين للفرض الرئيس

اختبار ف	متوسط المربعات		مجموع المربعات	البيان	المتغير
	القيمة	المعنوية			
٠.٠٠٠	١١٢.٢٠٢	٢١٧.٢٧٨	١٢٧٦٦.٦٧٣	الانحدار	التغيير في الهيكل التنظيمي
		٠.٧٦٢	١١٣.٧٨٤	البواقي	

المصدر: إعداد الباحثة

يتضح من خلال الجدول السابق وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين التغيير في الهيكل التنظيمي وعلاج الفساد الإداري، ويظهر ذلك من خلال قيمة "ف" وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٥ وتدل على صحة وجوهية العلاقة بين المتغيرين وجودة الإطار وصحة الاعتماد على نتائجه بدون أخطاء.

ب. معامل التحديد:

جدول رقم (٤)

معامل التحديد للفرض الرئيس

المتغير	معامل التحديد	معامل التحديد	الخطأ المعياري
التغيير في الهيكل التنظيمي	٠.٧١٦	٠.٧١٤	١٠.٦٦

المصدر: إعداد الباحثة

يوضح الجدول السابق أن معامل التحديد  $R^2 = 0.716$  وهو ما يعني أن التغيير في الهيكل التنظيمي يفسر علاج الفساد الإداري بنسبة ٧١.٦%، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية، بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها.

ج. تحليل الانحدار:

جدول رقم (٥)

تحليل نتائج الانحدار للفرض الرئيس

المتغير التابع	قيمة t	Beta	الخطأ المعياري	B	المتغير المستقل
علاج الفساد الإداري	10.592	0.846	٠.١٣٩	١.٤٦٩	التغيير في الهيكل التنظيمي

المصدر: إعداد الباحثة

يظهر من خلال الجدول السابق أن قيم اختبار "ت" لجميع عبارات متغير التغيير في الهيكل التنظيمي ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ وبين هذا قوة العلاقة الانحدارية بين التغيير في الهيكل التنظيمي وعلاج الفساد الإداري.

ونستنتج من الجداول السابقة ما يلي:

• كان مستوى الدلالة الخاصة بكل من معامل ارتباط "بيرسون" ومعامل الانحدار أقل من قيمة ٠.٠٥ مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير في الهيكل التنظيمي وعلاج الفساد الإداري.

• كانت إشارة معامل ارتباط "بيرسون" موجبة مما يعني أنه توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين التغيير في الهيكل التنظيمي وعلاج الفساد الإداري.

رضا محمد الفتاح إبراهيم محمد

- كانت قيمة مستوى المعنوية لاختبار معادلة الانحدار ككل ANOVA (اختبار ف) أقل من قيمة مستوى الدلالة ٠.٠٥ مما يعني إمكانية الاعتماد على نموذج الانحدار المقدر وبالتالي إمكانية تعميم نتائج العينة على المجتمع محل الدراسة.
  - قيم معامل Beta تشير إلى أن التغيير في الهيكل التنظيمي يؤثر في علاج الفساد الإداري بنسب مختلفة وهذا التفسير لا يمكن أن يرجع إلى الصدفة.
- مما سبق يمكن للباحث رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل أي أنه:  
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير في الهيكل التنظيمي في علاج الفساد الإداري بوحدة الحكم المحلي بمحافظة السويس.

### الجزء الخامس: النتائج والتوصيات

#### أولاً: النتائج

- ١- وضحت الدراسة أن الهيكل التنظيمي يساعد الحالي على إدارة التغيير التنظيمي، في حين لا يتم إعادة توزيع السلطات والمسؤوليات وفقاً للتغيرات الداخلية والخارجية في وحدات الحكم المحلي.
- ٢- توصلت الدراسة على الرغم من أن وحدات الحكم المحلي تعمل على استخدام الشعارات التي تتناسب مع عملية التغيير التنظيمي إلا أن وحدات الحكم المحلي لا تستطيع تبني الأفكار التي تساعد على إدارة التغيير التنظيمي.
- ٣- توصلت الدراسة إلى أن وحدات الحكم المحلي لا تعتبر الشفافية أمراً حيوياً في علاج الفساد الإداري، في حين أكد أفراد عينة أن الرقابة المالية لا يمكن أن تعمل وحدها على تدني الفساد الإداري في تلك الوحدات.

#### ثانياً: التوصيات

- ١- ضرورة العمل على الاهتمام بطبيعة العلاقة القوية التي تربط بين إدارة التغيير التنظيمي وعلاج الفساد الإداري في وحدات الحكم المحلي محل الدراسة، وكذلك الأثر الإيجابي لإدارة التغيير التنظيمي في علاج الفساد الإداري في تلك الوحدات.
- ٢- ضرورة أن تعمل وحدات الحكم المحلي على صياغة وتطوير رؤيتها المستقبلية التي تتناسب مع عملية التغيير التنظيمي.
- ٣- ضرورة الاهتمام بإعادة توزيع السلطات والمسؤوليات وفقاً للتغيرات الداخلية والخارجية في وحدات الحكم المحلي وكذلك أن يتم الاستمرار في تطوير الهيكل التنظيمي.

## المراجع

### أ. المراجع العربية

- ١- أندرو دسيسزولاقي ومارك جيوالاس، " السلوك التنظيمي والأداء"، ترجمة أحمد أبو القاسم، الإدارة العربية للبحوث، المملكة العربية السعودية، ص ٥٤٤، (١٩٩١)
- ٢- الشربيني شفيق محمد نصر الدين، " نموذج مقترح لقياس ظاهرة الفساد الإداري كمدخل لزيادة كفاءة الأداء المؤسسي بمصلحة الضرائب المصرية"، دراسة ميدانية"، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، (٢٠١٧)
- ٣- إبراهيم بو مزاید وآخرون، "مهارات التميز الإداري في إدارة التغيير"، ورقة عمل مقدمة في المنتدى الوطني الثاني للمؤسسات: تسيير التغيير في المؤسسة الاقتصادية، عنابة-الجزائر، ٣٠ نوفمبر-١ ديسمبر، ص٤ (٢٠٠٤).
- ٤- ثابت عبد الرحمن إدريس، "المدخل الحديث في الإدارة العامة"، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر، ص ٣٦٧، (٢٠٠٢-٢٠٠٣).
- ٥- خير الله، داود " الفساد كظاهرة عالمية وآليات ضبطها - من كتاب الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية، مركز دراسات الوحدة العربية، ط١، بيروت، (٢٠٠٤)
- ٦- سامي البحيري، "مداخل الإصلاح الإداري، التطوير التنظيمي والتدريب وتقييم الأداء"، رسالة ماجستير، الاكاديمية العربية البريطانية، لندن، المملكة المتحدة، (٢٠١١)
- ٧- سامية موزاوي، "مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الأيزو وإدارة الجودة الشاملة"، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، ص٥، (٢٠٠٣-٢٠٠٤)
- ٨- دعاء نبيل محمد أحمد "الفساد الإداري في التعليم قبل الجامعي بجمهورية مصر العربية-دراسة تحليلية" رسالة ماجستير في التربية، كلية التربية، جامعة عين شمس (٢٠١٦)
- ٩- عامر الكبيسي "التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة"، الجزء الرابع، الدوحة، دار النشر للطباعة والنشر و التوزيع، ص٣٧، (١٩٩٨).
- ١٠- عامر الكبيسي، " التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة- التطوير التنظيمي"، مطابع دار الشرق، الدوحة، قطر، ص١٩، (١٩٩٨)
- ١١- عامر الكبيسي، الفساد الإداري "رؤية منهجية للتشخيص والتحليل والمعالجة"، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص٨٧، (٢٠٠٠)
- ١٢- عبد الخالق حنش الزهراني، "واقع ممارسة قيادة التغيير من قبل مديري مراكز الإشراف التربوي بمنطقة مكة المكرمة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، ص٩، (٥١٤٢٩).
- ١٣- عبدالله مداري الحربي "مقاومة التغيير التنظيمي: دراسة تطبيقية على المؤسسات العامة بمحافظة جدة"، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبدالعزيز، جدة، ص٧٨، (٢٠٠١م).
- ١٤- عبد القادر جبريل، الفساد الإداري عائق الإدارة والتنمية والديمقراطية، رسالة ماجستير،



- الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، (٢٠١٠).
- ١٥- عبدالله بن عبد الغني الطجم، "التطوير التنظيمي"، ط٣، دارحافظ، ص٤٩، (٢٠٠٣م).
- ١٦- عبد الله عبد الغني الطجم والسواط طلق عوض الله، "السلوك التنظيمي - المفاهيم والنظريات والتطبيقات"، دار النوابع للنشر والتوزيع، جده، السعودية، ص٥٨. (١٩٩٥)
- ١٧- عبدالقادر جبريل، "الفساد الإداري عائق الإدارة والتنمية والديمقراطية"، ماجستير في إدارة الأعمال لأكاديمية العربية البريطانية، (٢٠١٠)
- ١٨- علي شريف، "الإدارة المعاصرة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص٣٢٩، (٢٠٠٠)
- ١٩- عمر جبار أحمد، "ظاهرة الفساد الإداري ودو الهيئات الرقابية في مكافحتها"، رسالة ماجستير، قسم القانون الإداري، كلية الحقوق، جامعة الإسكندرية، (٢٠١٧)
- ٢٠- فاطمه عبدالجواد، "الفساد الإداري والمالي وأثاره السلبية على مؤسسات الدولة العراقية وسبل معالجته"، (٢٠١٣)
- ٢١- محسن على الكتبي، "السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق"، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، ص٣٦٣، غير محدد سنة وجهة النشر.
- ٢٢- محمد حامد محمد حسن، "إدارة التغيير وعلاقتها بالانحراف الإداري لدى القيادات الرياضية بمحافظة المنيا"، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية، جامعة المنيا، (٢٠١٦)
- ٢٣- محمد يوسف النمران، "إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين"، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، الأردن، ص٩٤، (٢٠٠٦).
- ٢٤- محمود سليمان العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، ط٢، دار الأوتل، عمان، ص٣٤٩، (٢٠٠٤)
- ٢٥- محمود عبد الفضيل "الفساد وتداعياته في الوطن العربي"، مجلة المستقبل العربي - العدد ٢٤٣، مايو، ص٥، (١٩٩٥)
- ٢٦- مصطفى محمد سعيد عالم "القيادات الإدارية ودورها في التغيير الإيجابي للمنظمات"، الملتقى الإداري الثالث الجمعية السعودية للإدارة، جدة، المملكة العربية السعودية، من الموقع الشبكي، ٢٩-٣٠ مارس، (٢٠٠٥).
- ٢٧- مراد نعموني، "علاقة القيم الفردية واتساقها مع كل من القيم التنظيمية والجماعية والإشراقية، بالالتزام التنظيمي وبأبعاده الثلاثة، العاطفي والمستمر والمعياري: رسالة دكتوراه في علم نفس العمل والتنظيم، معهد علم النفس، جامعة الجزائر، ص١٦١، (٢٠٠٧).
- ٢٨- يحيى محمد الكستيان، "الفساد الإداري من أين يبدأ وأين ينتهي"، الجمهورية اليمنية، صحيفة ٢٦ سبتمبر، عدد ١٢٠٦، ص٣٣.

ب-المراجع الأجنبية

- 1- Beer, M., Eisenstat R., "Why Change Programs Does not Produce Change?", Harvard Business Review, No 1. Dec,(2009)
- 2- **Diefenbach, Thomas, "The managerialistic ideology of Organizational change Management", Journal of organizational change Management,vol.,20,NO.1,(2007)**
- 3-Giordano Yonne: Communication et organizationally reconsideration par la théorie de LA structuration, revue de gestation des ressources humans, France, 26-27 mai, 1998, pp20-35
- 4-James A.fastoner and other, "Management", Prentice Hall international editions, New Jersey-USA, 6 ed., p: 417, (1995).
- 5-**Jin-Wook Choi, " Governance Structure and Administrative Corruption in Japan: An Organizational Network Approach" Public Administration Review", Vol. 67, No. 5 (Sep. - Oct., 2007).**
- 6- Joane Rc. Kuntz, Jorge F.s Gomes, "Transformational change in organizations: self-regulation approach", Journal of Organizational change Management,Vol 25 issue:1,pp143-162,(2012). Downloaded by KING KHALED UNVIRSITY At 02:16 12 JULY (2017)
- 7-Maria De Benedetto," Administrative Corruption",Encyclopedia of Law and Economics; DOI 10.1007/978-1-4614-7883-6\_527-1, Springer Science and Business Media New York,( 2014)
- 8-Wind,J and Main,Y," Driving Change - How The Best Companies Are Preparing For The 21 ST Century", kogah page, London, p18,( 1999)