

## مدى مساهمة الإصلاح الإداري في الحد من التمر الوظيفي- دراسة حالة مديرية الشؤون الاجتماعية والعمل في ريف دمشق

ابراهيم بسام فهد<sup>1</sup> ، زكوان أحمد قريط<sup>2</sup>

<sup>1</sup>طالب دكتوراه كلية الاقتصاد جامعة دمشق

[ibrahim.fahed@damascusuniversity.edu.sy](mailto:ibrahim.fahed@damascusuniversity.edu.sy)

<sup>2</sup>أستاذ بقسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد ب جامعة دمشق

[Zakwan.kreit@damascusuniversity.edu.sy](mailto:Zakwan.kreit@damascusuniversity.edu.sy)

### الملخص:

هدفت الدراسة إلى تحديد مدى مساهمة الإصلاح الإداري في الحد من التمر الوظيفي بأبعاده (الصراخ العلني، الإساءة اللفظية، النقد المستمر، الاستخفاف) في مديرية الشؤون الاجتماعية والعمل في ريف دمشق، واعتمدَ الباحث في إعداد هذه الدراسة على المنهج الوصفي بأسلوب تحليلي؛ لكونها تتناول ظاهرة موجودة في الواقع، ووصفها بدقة، وتم استعمال الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتم اتباع أسلوب الحصر الشامل، حيث وزعت الاستبانة على جميع العاملين

في مديرية الشؤون الاجتماعية والعمل في ريف دمشق والبالغ عددهم 60 حيث استخدم برنامج SPSSv25 لتحليل إجابات الاستبيان حيث تم تحليل 52/استبانة مكتملة من أصل 60/استبانة وزعت على مجتمع وعينة الدراسة، وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج أهمها: ان مستوى وجود الإصلاح الإداري بدرجة عالية حسب آراء العاملين في مديرية الشؤون الاجتماعية والعمل في ريف دمشق، ويوجد مساهمة للإصلاح الإداري في الحد من التمر الوظيفي في مديرية الشؤون الاجتماعية والعمل في ريف دمشق.

**الكلمات المفتاحية:** الإصلاح الإداري، التمر الوظيفي، الصراخ العلني، الإساءة اللفظية، النقد المستمر، الاستخفاف

تاريخ الإيداع: 2024/2/27  
تاريخ النشر: 2024/4/1



حقوق النشر: جامعة دمشق  
- سورية، يحتفظ المؤلفون  
بحقوق النشر بموجب  
CC BY-NC-SA

## Contribution of administrative reform in reducing workplace bullying - A case study of the Directorate of Social Affairs and Labor in rural Damascus

Ibrahim bassam fahed<sup>1</sup>, Zakwan ahmad kreit<sup>2</sup>

1 PhD student, Faculty of Economics, Damascus University

[ibrahim.fahed@damascusuniversity.edu.sy](mailto:ibrahim.fahed@damascusuniversity.edu.sy)

2 Professor, Department of Business Administration, Faculty of Economics,  
Damascus University Zakwan

[.kreit@damascusuniversity.edu.sy](mailto:kreit@damascusuniversity.edu.sy)

### Abstract:

The study aimed to determine the extent to which administrative reform contributes to reducing workplace bullying in its various dimensions (open shouting, verbal abuse, continuous criticism, belittlement) in the Directorate of Social Affairs and Labor in rural Damascus. The researcher relied on a descriptive analytical method in preparing this study, as it deals with a phenomenon existing in reality, describing it accurately. A questionnaire was used as a data collection tool, and a comprehensive census approach was followed, where the questionnaire was distributed to all employees in the Directorate of Social Affairs and Labor in rural Damascus, totaling 60. The SPSSv25 program was used to analyze the questionnaire responses, with 52 completed questionnaires out of the total 60 distributed to the study population and sample. The study reached several results, the most important of which are: the high level of administrative reform according to the opinions of employees in the Directorate of Social Affairs and Labor in rural Damascus, and the contribution of administrative reform to reducing workplace bullying in the Directorate of Social Affairs and Labor in rural Damascus.

**Keywords:** Administrative Reform, Workplace Bullying, Verbal Abuse, Public Shouting, Continuous Criticism, Belittlement

Received: 27/2/2024

Accepted: 1/4/2024



**Copyright:** Damascus  
University-Syria

The authors retain the  
copyright under a  
**CC BY- NC-SA**

## 1. مقدمة:

في ضوء المشروع الوطني للإصلاح الإداري، يعتبر الإصلاح الإداري ضرورة ملحة في العديد من الوزارات والمؤسسات والمديريات في الجمهورية العربية السورية، حيث يتوجب تحسين الإجراءات الإدارية والاستفادة من الخبرات والكفاءات واستثمارها وإدارة الموارد البشرية بشكل أمثل من خلال عمليات اختيار صحيحة وتعزيز كفاءة العاملين وتأهيلهم؛ وإن العديد من المؤسسات والمديريات ومنها مديرية الشؤون الاجتماعية والعمل في ريف دمشق تواجه بعض المشاكل والعقبات في عملية معالجة التمرر الوظيفي (ديب، مرهج، 2018، ص 53)،

وبمارس التمرر الوظيفي ضد الأفراد العاملين في منظماتهم فيؤثر في معنوياتهم، إذ تعد القوى العاملة في المنظمة من أساسيات تطوير المنظمات خصوصاً تلك التي تمارس نشاطها في مجال تقديم الخدمات للعملاء وتزيد من شعور الإحباط لديهم، وعليه فإن معنويات القوى العاملة والموارد البشرية في المنظمات تمثل حجر الأساس لبناء المنظمة، لذلك على المنظمة الحفاظ على معنويات القوى العاملة لديها من أجل ضمان وتحقيق الرضا الوظيفي لديهم. ويحدث التمرر الوظيفي في كافة أنحاء المنظمة فيمكن أن يحدث في أي جزء داخل مبنى المنظمة، ويكثر التمرر الوظيفي عادة في فرق وجماعات العمل ويكون التمرر الوظيفي من خلال الإساءة موجة من قبل فرد أو مجموعة تكون الأضعف في الغالب في الرتبة الوظيفية ويمكن أن يكون التمرر الوظيفي عن طريق التحرش الفعلي أو الاعتداء الفعلي أو اللفظي أو غيرها من أساليب الإكراه والإساءة في مكان العمل (النعيمي، عزيز، 2018، ص 227)

والتي تؤدي بدورها إلى هدم الهيكل التنظيمي للمنظمة وانتشار الفساد الإداري فيها وبالتالي عدم تطبيق الإصلاح الإداري والتي بدورها تعد عملية إدارية مهمة تلجأ إليها المؤسسات لإحداث إصلاحات في هيكلها التنظيمي، وتطوير اللوائح و النظم التي يسير عليها العمل الإداري والتنظيمي، إضافة إلى تنمية وتطوير المهارات الفنية والإدارية للعاملين، من أجل تحقيق أهدافها وتحقيق التنمية الإدارية الشاملة، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة، حيث إن الإصلاح الإداري لا يمكن أن تكمل بالنجاح إذا لم يتم التخطيط لها بأسلوب علمي ودقيق، و يكون وفق مبادئ و معايير محددة، إضافة إلى وجود رقابة دائمة وصارمة تتبع كافة خطوات تنفيذ الخطط الإصلاحية الموضوعية من أجل اكتشاف الانحرافات وتصحيحها، كما أنه يوجد شرط أساسي وضروري من أجل نجاح برامج الإصلاح وهو تهيئة الأفراد العاملين في المنظمة لتقبل هذه الإصلاحات باعتبارهم القوة المحركة له (Botezat, et al, 2022, p34-36). وان بحثنا يقوم على دراسة مدى مساهمة الإصلاح الإداري في الحد من التمرر الوظيفي في مديرية الشؤون الاجتماعية والعمل في ريف دمشق.

## 2. الدراسات السابقة:

### أولاً: الدراسات العربية:

تهدف دراسة (علي، ناصر، 2022) بعنوان: " دور مديريات التنمية الإدارية في المشروع الوطني للإصلاح الإداري "دراسة حالة: مديريات التنمية الإدارية في وزارة الموارد المائية وبعض الجهات التابعة لها أنموذجاً " إلى واقع مديريات التنمية الإدارية بوصفه أداة مهمة في تنفيذ المشروع الوطني للإصلاح الإداري في سورية، ودورها بعد صدور قرار دمجها مع الوحدات التنظيمية التي تعنى بشؤون العاملين والتدريب والتأهيل الإداري، والمتطلبات الواجب توافرها للاستفادة منها الاستفادة المثلى؛ وقد تم ذلك دراسة حالة في وزارة الموارد المائية في سورية، ويتبع البحث المنهج الاستدلالي ويستخدم تصميم دراسة الحالة، وأدواته في ذلك المقابلة والملاحظة والوثائق؛ ويهدف إلى دراسة واقع العمل في مديريات التنمية الإدارية في الوزارة وبعض الجهات التابعة لها، وإمكانيات تفعيل عملها لتؤدي دورها المنشود في التنمية الإدارية.

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج؛ أهمها: أن حجم العمل المطلوب من المديرية بعد الدمج أصبح كبيراً، لاسيما الأمور الإجرائية الكثيرة التي تحد من قدرة المدير على التركيز على محور التنظيم المؤسسي وتحقيق التنمية الإدارية، الأمر الذي

يتطلب بالضرورة أن يتمتع مدير التنمية الإدارية بشخصية القائد ليجفز العاملين في المديرية، فيسهموا في نجاح عملها بكامل طاقتهم، بالإضافة إلى ضرورة تمكين رؤساء الدوائر والشعب للقيام بدورهم في أداء العمل وتطويره والتخفيف من الأعباء الكبيرة والأمور الإجرائية عن كاهل المدير، إلى جانب تأهيل العاملين في مديريات التنمية الإدارية وتدريبهم تدريباً كافياً وجعلهم على دراية واطّلاع بكل ما يوضع من أهداف وخطط على مستوى هذه المديريات وكذلك على مستوى وزارة التنمية الإدارية المشرفة فنياً على هذه المديريات، ليصبحوا شركاء في تحقيق الإصلاح الإداري والتنمية الإدارية.

وتهدف دراسة (عبد الرحمن، وآخرون، 2019) بعنوان: "دور حوكمة الشركات في تحقيق الإصلاح الإداري (دراسة ميدانية على الشركة السورية للاتصالات في طرطوس)"

إلى: دور تطبيق حوكمة الشركات في تحقيق الإصلاح الإداري في الشركة السورية للاتصالات في طرطوس، حيث تمثلت عينة البحث بعدد من العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في الشركة السورية للاتصالات في طرطوس تم الاعتماد على المنهج الوصفي في القسم النظري وعلى أسلوب المسح الإحصائي في الدراسة الميدانية.

**توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج؛ أهمها:** وجود علاقة طردية قوية بين تطبيق حوكمة الشركات وتحقيق الإصلاح الإداري من وجهة نظر أفراد العينة، كما توصل إلى وجود علاقة طردية بين أبعاد الحوكمة (السموك الأخلاقي -الإشراف والرقابة - الإفصاح والشفافية) وتحقيق الإصلاح الإداري.

وتهدف دراسة (الأحمد، 2008) بعنوان: "المتغيرات الاقتصادية والعالمية وسياسة الإصلاح الإداري في سورية " إلى: دراسة دور الإصلاح الإداري إلى معالجة المشاكل التي يعاني منها النظام الإداري للتخلص من العيوب ورفع كفاءة ونشاط الإصلاح الإداري لتمكين هذا النظام من أداء واجباته بأفضل الطرق، وبناء وتطوير الهياكل والمهارات، ومواجهة احتياجات المستقبل المتجددة، ومواءمته مع التنمية الشاملة وتحقيق أهداف الدولة.

**توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج؛ أهمها:** أن الإصلاح الإداري يمثل نهج متكامل يعالج ويصحح الجهاز الإداري للمؤسسات والمنظمات الشامل، كما ان الإصلاح الإداري أصبح جزءاً من عملية التنمية الشاملة، من خلال العمل على التأثير على البيئة والعلاقات المحيطة بالجهاز الإداري؛ وبذلك سينضم إلى التنمية والتحديث والتطوير الإداري.

## ثانياً: الدراسات الأجنبية:

هدفت دراسة (Shafaei1,et al,2024) بعنوان: "القيادة الشاملة والتممر الوظيفي: نموذج للسلامة النفسية، والثقة بالنفس، والاندماج".

### Inclusive Leadership and Workplace Bullying: A Model of Psychological Safety, Self-Esteem, and Embeddedness

إلى: دراسة الدور الوسيط للسلامة النفسية واحترام الذات في العلاقة بين القيادة الشاملة بالتممر الوظيفي، بالإضافة إلى ذلك، يتم استكشاف الدور المعتدل للاندماج في العلاقة بين القيادة الشاملة والبنك الدولي، استخدمت الدراسة الاستبانة أداة لجمع البيانات وتمثلت عينة الدراسة من خلال 226 موظفاً، وقد رصد الاستطلاع تصورات الموظفين عن أنفسهم، وبيئة عملهم، ومديريهم المباشرين. تم اختبار فرضيات الدراسة من خلال نمذجة المعادلات البنائية.

**توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج؛ أهمها:** يوجد علاقة بين القيادة الشاملة بالتممر الوظيفي، وأن القيادة الشاملة

ترتبط سلباً بالبنك الدولي، ويوجد دور وسيط للسلامة النفسية واحترام الذات في العلاقة بين القيادة الشاملة والبنك الدولي.

وهدف دراسة (Islam, Chaudhary,2024) بعنوان: "أثر التمرر الوظيفي على إخفاء المعرفة: الدور الوسيط للإرهاق العاطفي والدور المعدل للصدقة في مكان العمل".

### Impact of workplace bullying on knowledge hiding: The mediating role of emotional exhaustion and moderating role of workplace friendship

مدى مساهمة الإصلاح الإداري في الحد من التمر الوظيفي - دراسة حالة مديرية الشؤون الاجتماعية والعمل... إبراهيم، زكوان

إلى: دراسة تقييم أثر التمر الوظيفي على إخفاء المعرفة من خلال الإرهاق العاطفي كمتغير وسيط وأيضاً هدفت الدراسة إلى دراسة الدور المعدل للصدقة في مكان العمل لتقليل التأثير الضار للتمر في مكان العمل على إخفاء المعرفة، وجمعت الدراسة بيانات من 358 ممرضاً يعملون في ثلاث مدن كبيرة (كراتشي وإسلام آباد ولاهور) في باكستان على مدار فترتين لمعالجة مسألة تحيز الطريقة الشائعة، وقد طبقت الدراسة نمذجة المعادلات البنائية بطريقة الاحتمالية القصوى باستخدام AMOS لاختبار الفرضيات.

**توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها:** أن التمر الوظيفي يرفع مستوى الإرهاق العاطفي وإخفاء المعرفة بين الممرضات؛ في حين تمت الإشارة إلى الصداقة في مكان العمل كعامل أساسي للسيطرة على الآثار الضارة للتمر الوظيفي على إخفاء المعرفة.

وهدفت دراسة (Løvvik, et al, 2022) بعنوان: "الدعم الاجتماعي كمتغير وسيط في العلاقة بين التمر الوظيفي والاضطرابات العقلية بين العاملين".

Associations between workplace bullying and later benefit recipiency among workers with common mental disorders

إلى: دراسة العلاقة بين التمر الوظيفي والاضطرابات العقلية بين العاملين، ودور الدعم الاجتماعي في تخفيف الاضطرابات العقلية والنفسية التي يعاني منها الأفراد العاملين نتيجة التمر الوظيفي

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: يوجد اثر وارتباط كبير للتمر الوظيفي على زيادة حدة الاضطرابات العقلية بين الافراد العاملين، كما ان الدعم الاجتماعي ليس له دور في تخفيف الاضطرابات العقلية والنفسية .

وهدفت دراسة (Vincent, et al, 2022) بعنوان: "التمر الوظيفي والمشاركة وقابلية التوظيف: الدور المعدل لاحترام الذات في المنظمة".

Workplace Bullying, Engagement and Employability: Moderating Role of Organization-Based Self-Esteem

إلى: دراسة تأثير التمر الوظيفي على نتائج عمل العاملين من حيث مشاركة العاملين وإمكانية استقطاب الموارد البشرية (التوظيف)، الدور المعدل لاحترام الذات القائم على المنظمة (OBSE) في العلاقة بين التمر الوظيفي ونتائج عمل العاملين. اعتمد المؤلفون على بيانات مقطعية من أعضاء هيئة التدريس عبر الجامعات والكليات في جنوب الهند للتحقق من صحة الفرضيات بشكل تجريبي. تم اختبار النموذج المقترح باستخدام Warp-PLS و Process macro في SPSS.

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: يوجد أثر سلبي كبير للتمر الوظيفي على قابلية التوظيف ومشاركة العاملين، ووجدت الدراسة أيضاً أن الدور المعدل لاحترام الذات القائم على المنظمة خفف بشكل إيجابي العلاقة السلبية بين التمر الوظيفي.

وهدفت دراسة (Conway, et al ، 2021) بعنوان: " التمر الوظيفي والصحة العقلية: مسارات السلوك السلبي المرتبط بالعمل".

Workplace Bullying and Mental Health: Pathways of Job-related Negative Behaviour.

إلى: دراسة العلاقة والارتباط بين التمر الوظيفي والصحة النفسية للفرد العامل في المنظمة، وقد تم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتم استعمال برنامج SPSS لتحليل البيانات.

**توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها:** يوجد ارتباط وعلاقة مباشرة بين وجود التمر الوظيفي وبين الصحة النفسية للعامل، وإن وجود التمر الوظيفي قد أدى إلى الاكتئاب والضغط والاضطراب النفسي والقلق والإرهاق في مكان العمل.

وتهدف دراسة (AZEVEDO, 2021) بعنوان: أمانة الإصلاح الإداري: السنوات الأولى من مشروع الإصلاح ضمن تعقيدات الربيع الماريسيلي (1967-1970) "

The Secretariat for Administrative Reform: The First Years of a Reform Project within the Intricacies of the Marcelist Spring (1967-1970), Varia Historia

إلى: التحقق في العلاقة بين القرار السياسي لبدء الإصلاح الإداري وخصوصيات النظام وأوليياته في أواخر الستينيات. ومن أجل تحقيق هذه الأهداف والتغلب على نقص الوثائق، تم تحليل المناقشات البرلمانية والتشريعية والمنشورات المعاصرة، وتحليل الوثائق لمختلف الوزارات المختصة. وأن إنشاء الأمانة العامة للإصلاح الإداري في البرتغال يرجع إلى أثر أسس التخطيط الاقتصادي التي

مدى مساهمة الإصلاح الإداري في الحد من التمر الوظيفي - دراسة حالة مديرية الشؤون الاجتماعية والعمل... إبراهيم، زكوان

سادت في النصف الثاني من الستينيات وأن أهداف المنظمة كانت استجابة للأولويات السياسية للمرحلة الأولى من حكومة مارسيلو سيباتيو.

**توصلت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج؛ أهمها:** أن هناك علاقة عميقة بين الأعمال التحضيرية وتنفيذ خطة التنمية الثالثة وإنشاء الأمانة العامة ، فضلاً عن خصائص النظام أدى إلى إنشاءها التي ستكون مسؤولة أيضاً عن نهايتها. وهدفت دراسة(Baskaran, Ihjas,2019) بعنوان: " تطوير الإدارة العامة في جمهورية الصين الشعبية: تحليل للإصلاح الإداري" The Development of Public Administration in the People's Republic of China: An Analysis of Administrative Reform

إلى: دور الإصلاح الإداري في تحقيق التنمية الشاملة وتحقيق الرفاه والنمو الاقتصادي في الصين وخاصة بعد فترة 1980 وتحقيق اللامركزية، وإعادة الهيكلة التنظيمية.

**توصلت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج، أهمها:** نجاح برامج الإصلاح الإداري في الصين وخاصة بعد فترة 1980 ، وتحقيق النمو الاقتصادي والتنمية الشاملة في الصين في الوقت الحالي.

وهدفت دراسة(Wong,et al,2019) بعنوان: " التمر الوظيفي والضغط النفسي للعاملين عبر الطبقات الاجتماعية والاقتصادية: دراسة شاملة للقطاعات".

Workplace bullying and psychological distress of employees across socioeconomic strata: a cross-sectional study هذه الدراسة إلى: معرفة مدى التمر الوظيفي ماليزيا، على الرغم من الاعتراف المتزايد بها في جميع أنحاء العالم باعتبارها قضية صحية عامة خطيرة في مكان العمل، ومعرفة ارتباط التمر الوظيفي بالقضايا الصحية المرتبطة بالتوتر والقلق وضغوط العمل، وأن هذه الدراسة قائمة على الملاحظة للموظفين الماليزيين وتم التقييم على نهج المسح الشامل للقطاعات في ماليزيا.

**توصلت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج، أهمها:** يرتبط التمر الوظيفي بالقضايا الصحية المرتبطة بالتوتر والقلق وضغوط العمل، وأن اصحاب الدخل المحدود هم عرضة للضغط النفسي والتمر الوظيفي، اما اصحاب الدخل المرتفع هم اكثر عرضة للتمر الوظيفي من اصحاب الدخل المحدود.

#### مناقشة الدراسات السابقة وتميز الدراسة الحالية:

1. تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من خلال تناول البحث لمتغير الإصلاح الإداري، ومتغير التمر الوظيفي اما الدراسات السابقة فقد تناولت متغير من متغيرات الدراسة.

2. تشابهت الدراسة الحالية مع دراسات(Shafaei1,et al,2024),(Islam, Chaudhary,2024),( Løvvik,et ( Wong,et al,2019), (Conway, et al), (2021 , Vincent,et al,2022), (al,2022) من ناحية تناول تلك الدراسات لمتغير التمر الوظيفي.

3. تشابهت الدراسة الحالية مع دراسات(AZEVEDO,2021)، (Baskaran, Ihjas,2019)، (علي، ناصر، 2022)، (الأحمد، 2008)، (عبد الرحمن، وآخرون، 2019) من ناحية تناول تلك الدراسات لمتغير الإصلاح الإداري.

4. تشابهت الدراسة الحالية مع دراسات (علي، ناصر، 2022)، (الأحمد، 2008)، (عبد الرحمن، وآخرون، 2019) بأنها جرت في البيئة السورية.

5. تتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة التي دُكرت من ناحية استعمال الاستبانة أداة لجمع البيانات.

6. تشابهت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في بعض الأساليب الإحصائية المستعملة.

7. تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من ناحية مكان الدراسة مديرية الشؤون الاجتماعية والعمل في ريف دمشق، ومن ناحية مجتمع وعينة الدراسة.

### 3. مشكلة الدراسة:

انطلق الباحث في إعداد هذه الدراسة من أهمية الإصلاح الإداري كعنصر أساسي في عملية مواجهة هذه التحديات، حيث يلعب القطاع العام دوراً أساسياً في عملية التخطيط للتنمية وعملية تنفيذ السياسات التنموية وتحسين مستوى أداء الجهاز الإداري ورفع إنتاجيته لتحسين نوعية الخدمة وترشيد الانفاق الحكومي من خلال تبسيط الإجراءات الإدارية وتحسين أساليب التعامل مع المواطنين وإظهار مزيداً من الشفافية ومواكبة مستجدات التحديث هذا كله يتوقف على الاهتمام بالعنصر البشري من خلال إقرار منظومة تخطيط المسار الوظيفي على أساس الكفاءة ومن خلال تنمية روح الفريق للعامل وخلق بيئة عمل إيجابية له تخلو من التمرر الوظيفي فهذه الظاهرة تشكل واحداً من أبرز المشكلات والعقبات التي تواجه المؤسسات المديريات الحكومية ولاسيما مديرية الشؤون الاجتماعية والعمل في ريف دمشق، وهذه الظاهرة تعد من التصرفات السلبية التي يتبعها بعض الأفراد العاملين تجاه زملائهم، مثلها مثل تصرفات سلبية عديدة، وهو سلوك يعد من أنواع العنف والعنصرية التي يتعرض إليها الفرد العامل سواء من زملاءه أو من مشرفه في العمل، والتي تقع عليه نتيجة للاستقواء عليه، ومحاولة التقليل من شأنه في جانب من الجوانب، فيتم نقده بشدة حتى تؤذى مشاعره؛ حيث يتم مهاجمة الشخص المتمتع عليه بالاستهزاء بصفة أو نقص أو فعل قام به، أو تصرف تعرض له، أو حتى شيء يتعلق بمظهره وشكله الخارجي مما يقلل من شأنه وثقته بنفسه، وينعكس عليه سلباً بالتأثير على نفسيته بصورة سيئة مما يؤثر بشكل كبير على الأفراد العاملين وأدائهم في العمل، وبالتالي على العمل وأداء المهام، وإنجاز الخطط والاستراتيجيات والمهام التي تنتهدها المؤسسات المنظمات، فوجود هذه الآفة الخطيرة في أي مؤسسة سوف يحد من أداء المديرية في كافة الأصعدة؛ فوجود الإصلاح الإداري في أي مؤسسة سوف يعمل على بناء الأنماط والمداخل الحديثة في البناء التنظيمي وإعادة الهيكلة للجهاز الإداري ما يساهم في تحقيق المرونة والاستجابة لمتطلبات التغيير والتطور والتكيف مع عوامل ومتغيرات البيئة، وتطوير صيغ وأساليب وإجراءات العمل الإداري والقوانين والتشريعات، ولقد تبين لدينا من مراجعة الأدبيات والأبحاث والدراسات الأكاديمية التي تتعلق بالإصلاح الإداري والتمرر الوظيفي ومنها دراسة (Islam, Chaudhary, 2024)، ودراسة (Shafaei1, et al, 2024)، ودراسة (علي، ناصر، 2022)، ودراسة (عبد الرحمن، وآخرون، 2019)، أهمية الإصلاح الإداري في الحد من التمرر الوظيفي في مديرية الشؤون الاجتماعية والعمل في ريف دمشق ومن خلال ما سبق يمكننا طرح القضية البحثية المتمثلة بالتساؤلات الآتية:

#### التساؤل الرئيسي الأول:

ما مستوى وجود الإصلاح الإداري حسب آراء العاملين في مديرية الشؤون الاجتماعية والعمل في ريف دمشق؟

#### التساؤل الرئيسي الثاني:

ما مستوى تقييم التمرر الوظيفي بأبعاده حسب آراء العاملين في مديرية الشؤون الاجتماعية والعمل في ريف دمشق؟

#### التساؤل الرئيسي الثالث:

هل يساهم الإصلاح الإداري في الحد من التمرر الوظيفي في مديرية الشؤون الاجتماعية والعمل في ريف دمشق؟

#### وينتفرع من تساؤلنا الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية يمكننا ذكرها كما يلي:

1. هل يساهم الإصلاح الإداري في الحد من الصراخ العلني كأحد أبعاد التمرر الوظيفي في مديرية الشؤون الاجتماعية والعمل

في ريف دمشق؟

2. هل يساهم الإصلاح الإداري في الحد من الإساءة اللفظية كأحد أبعاد التمرر الوظيفي في مديرية الشؤون الاجتماعية والعمل

في ريف دمشق؟

3. هل يساهم الإصلاح الإداري في الحد من النقد المستمر كأحد أبعاد التمرر الوظيفي في مديرية الشؤون الاجتماعية والعمل في

ريف دمشق؟

4. هل يساهم الإصلاح الإداري في الحد من الاستخفاف كأحد أبعاد التمرر الوظيفي في مديرية الشؤون الاجتماعية والعمل في

ريف دمشق؟

#### التساؤل الرئيسي الرابع:

هل يوجد اختلافات بين أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق في العلاقة بين الإصلاح الإداري والتمرر الوظيفي في مديرية الشؤون الاجتماعية والعمل في ريف دمشق؟

#### 3. أهداف البحث:

##### الهدف الرئيسي الأولي:

تحديد مساهمة الإصلاح الإداري في الحد من التمرر الوظيفي في مديرية الشؤون الاجتماعية والعمل في ريف دمشق.

##### الهدف الرئيسي الثاني:

تحديد الاختلافات بين أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق في العلاقة بين الإصلاح الإداري والتمرر الوظيفي في مديرية الشؤون الاجتماعية والعمل في ريف دمشق.

#### 4. أهمية البحث:

##### • أهمية البحث من الجانب العلمي:

تتبع أهمية البحث النظرية من تناول الإصلاح الإداري كونه أصبحت الحاجة إليه لا تنتهي أبداً وإنما هي عملية ديناميكية مستمرة، ولا تعني الحاجة إلى الإصلاح أن هناك مشاكل في المديرية أو المؤسسات الحكومية تستوجب حلولاً، وإنما هي عملية تطوير باقية ما دامت هذه المؤسسات والأجهزة الإدارية موجودة، كما تم تناول ظاهرة التمرر الوظيفي من كونه أصبح سلوك مؤذ ويستهدف العاملين في مكان العمل ويحد من أداءهم وولاءهم الوظيفي.

##### • أهمية البحث من الجانب العملي:

- تسليط الضوء على الإصلاح الإداري ومدى مساهمتها في الحد من التمرر الوظيفي في مديرية الشؤون الاجتماعية والعمل في ريف دمشق.

- لفت انتباه القائمين على إدارة مديرية الشؤون الاجتماعية والعمل في ريف دمشق بأهمية الإصلاح الإداري في الحد من التمرر الوظيفي.

#### 5. فرضيات البحث:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمساهمة الإصلاح الإداري في الحد من التمرر الوظيفي في مديرية الشؤون الاجتماعية والعمل في ريف دمشق.

**وينتفرع من الفرضية الرئيسية الأولى مجموعة من الفرضيات الفرعية يمكننا ذكرها كما يلي:**

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمساهمة الإصلاح الإداري في الحد من الصراخ العلني كأحد ابعاد التمرر الوظيفي في مديرية الشؤون الاجتماعية والعمل في ريف دمشق؟

2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمساهمة الإصلاح الإداري في الحد من الإساءة اللفظية كأحد ابعاد التمرر الوظيفي في مديرية الشؤون الاجتماعية والعمل في ريف دمشق؟

3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمساهمة الإصلاح الإداري في الحد من النقد المستمر كأحد ابعاد التمرر الوظيفي في مديرية الشؤون الاجتماعية والعمل في ريف دمشق؟

4. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمساهمة الإصلاح الإداري في الحد من الاستخفاف كأحد ابعاد التمرر الوظيفي في مديرية الشؤون الاجتماعية والعمل في ريف دمشق؟

**الفرضية الرئيسية الثانية:** لا توجد اختلافات بين أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق في العلاقة بين الإصلاح الإداري والتمرر الوظيفي في مديرية الشؤون الاجتماعية والعمل في ريف دمشق.



## 6. فلسفة البحث ومنهجيته:

اعتمدَ الباحث في إعداد هذه الدراسة على المنهج الوصفي بأسلوب تحليلي؛ لكونها تتناول ظاهرة موجودة في الواقع، ووصفها بدقة وأيضاً تم الاعتماد في إعداد هذه الدراسة على الفلسفة الوضعية؛ لكونها تتناول ظاهرة قابلة للملاحظة، وسيُستعمل برنامج SPSSv25 لتحليل إجابات الاستبيان؛ بهدف اختبار فرضيات البحث، والحصول على النتائج ثم صياغة التوصيات تقييماً عليها.

## 7. مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث وعينته من جميع العاملين في مديرية الشؤون الاجتماعية والعمل في ريف دمشق والبالغ عددهم 60، وسيتم استعمال الاستبانة أداة لجمع البيانات وسوف يتم اتباع أسلوب الحصر الشامل، وستوزع الاستبانة على جميع العاملين في مديرية الشؤون الاجتماعية والعمل في ريف دمشق

## 8. حدود البحث:

**الحدود المكانية:** مديرية الشؤون الاجتماعية والعمل في ريف دمشق.

**الحدود البشرية:** جميع العاملين في مديرية الشؤون الاجتماعية والعمل في ريف دمشق والبالغ عددهم 60 عامل وعاملة وسيتم توزيع الاستبانة عليهم.

**الحدود الزمانية:** بدأت الدراسة في 2023

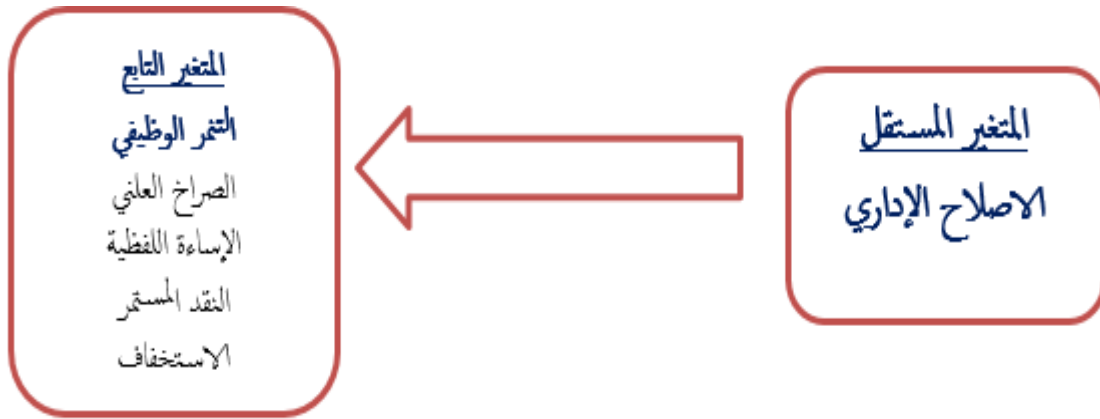
**الحدود العلمية:**

المتغير المستقل: الإصلاح الإداري.

المتغير التابع: التمرر الوظيفي:

المتغيرات الفرعية: الصراخ العلني، الإساءة اللفظية، النقد المستمر، الاستخفاف.

## 8. نموذج البحث ومتغيراته:



المصدر: من إعداد الباحث

## الاطار النظري:

### 1- الإصلاح الإداري:

#### 1-1 مفهوم الإصلاح الإداري:

يختلف مفهوم الإصلاح الإداري بين الأطراف المهمة، حيث تختلف تعريفات هذا المفهوم بين الأكاديميين والسياسيين والعاملين في الجهاز الإداري، هذا التعدد والتباين في المفاهيم ينبع من تحقيق مصالح الدول المتقدمة والدول النامية، ونتيجة لذلك، ازداد

تنوع مصطلحات الإصلاح الإداري بما في ذلك التحديث والابتكار والتنمية والتطوير كمصطلحات بديلة وتكاملية للإصلاح الإداري ولذلك، زاد عدد المصطلحات المطروحة لهذا المفهوم، وفيما يلي، نقدم أبرز التعريفات المتعلقة بمفهوم الإصلاح الإداري: حيث يتميز الإصلاح الإداري في معظم الدول المتقدمة بكونه عملية تغيير في الهياكل أو الإجراءات الإدارية المتعلقة بالخدمات العامة، حينما يصبح توافق هذه الخدمات مع الواقع الاجتماعي والسياسي غير ممكن. ومن ناحية أخرى، يشير التعريف الشامل للإصلاح الإداري في الدول النامية إلى أنه عملية تحديث وتغيير في المجتمع لتحقيق التحول الاجتماعي والاقتصادي (ملاعب، 2019، ص10). والإصلاح الإداري هو زيادة كفاءة الأجهزة الحكومية من الوزارات والدوائر والمؤسسات العامة والعمل على تخفيض نفقاتها وتحسين نوعية الخدمات المقدمة للمواطن من خلال إحداث تغييرات جذرية في الهياكل التنظيمية وأساليب الإدارة وسلوكيات العاملين فيها (العكش، 2003، ص222)

وأيضاً عرف الإصلاح الإداري هو جهد جماعي منظم يهدف إلى تحقيق إصلاحات وتغيير جوهري في الجهاز الإداري القائم بهدف تجاوز صعوبات الأداء والعمل على زيادة فاعليته بما يتلاءم مع كافة الظروف السائدة بوضع معايير إدارية وتحسين طرق العمل، وتأهيل وتدريب الأفراد العاملين ليقودون العملية الإدارية وتهيئة البيئة التشريعية لترفع من إمكانات مستوى الجهاز الإداري (علي، 2022، ص284)

كما عرف (Batalli, 2012, p8) الإصلاح الإداري بتنفيذ السياسة الحكومية وترجمة السياسات إلى واقع، وإدارة البرامج الحكومية الإصلاحية، ودراسة صناعة القرار الحكومي، وجعل العاملون مستعدون لأداء عملهم بكفاءة. وأيضاً عرف (Prahono, 2015, 28) الإصلاح الإداري بالتفاعل مع جميع التغيرات التي تحدثها حكومات البلدان في جميع المجالات، سواء كانت في البيئة الاجتماعية أو الاقتصادية أو السياسية.

وتماشياً مع ماسبق يعرف الباحث الإصلاح الإداري بالجهد الجماعي المنظم الهادف إلى تحقيق إصلاحات شاملة على مستوى المديريات والمؤسسات والوزارات والعمل على تخفيض نفقاتها وتحسين نوعية الخدمات المقدمة للمواطن وتحسين طرق العمل، وتأهيل وتدريب الأفراد العاملين ليقودون العملية الإدارية وليكونوا مستعدون لأداء عملهم بكفاءة.

#### 1-2- استراتيجيات الإصلاح الإداري:

استراتيجية الإصلاح الجزئي: التركيز على محاور محدودة واختيار عدد محدود من المؤسسات، مثل تبسيط الإجراءات، أو تطوير الهيكل التنظيمي، أو تدريب القادة الإداريين فيها.

استراتيجية الإصلاح الأفقي: التركيز على عدد المحاور المكونة لمنظومة الإدارة الشاملة في المؤسسة، بل وتوصيلها بكافة أقطاب الجهاز الحكومي، تحقيقاً لمبدأ تبسيط الإجراءات المعمول به في جميع الوزارات في الدولة.

استراتيجية الإصلاح القطاعي: التركيز يتجه نحو مجموعة من المؤسسات المتمثلة بهدف رفع أدائها وتعزيز تطورها. ومن ثم، سيتم تنفيذ عملية تطوير شاملة في القطاع الذي تتبعه تلك المؤسسات. وهذا يتضمن تحسين البنية التنظيمية في الشركات الصناعية المتعددة بهدف تعميم هذا التطور على قطاع الصناعة بأكمله.

استراتيجية الإصلاح الشامل: التركيز على جميع محاور الإصلاح الإداري والنهوض بتنفيذ برامج الإصلاح الإداري في جميع القطاعات وجميع الجهات الحكومية (الخير، وآخرون، 2007، ص74-75).

#### 1-3- المشروع الوطني للإصلاح الإداري في سورية:

المشروع الوطني للإصلاح الإداري هو برنامج أطلقه السيد الرئيس بشار الأسد في 20 حزيران 2017 خلال جلسة عقدت برئاسته في مقر مجلس الوزراء ليكون اللبنة الأساسية في عملية النهوض الشامل في الأداء الإداري والعمل المؤسساتي للوزارات والهيئات والمؤسسات العامة في المرحلة القادمة ومكافحة الخلل الإداري بكل جوانبه.

يعتمد المشروع الذي أعدته وزارة التنمية الإدارية على محاور عدة أولها خلق منهجية واحدة ومتجانسة لكل الوزارات عبر مركز يسمى مركز القياس والدعم الإداري يقوم بوضع الهيكليات والتوصيف الوظيفي وإيجاد آليات لقياس الأداء والأنظمة الداخلية للمؤسسات

وقياس الإجراءات بين المواطن والمؤسسات أو داخل المؤسسات أو فيما بينها وقياس رضا المواطن والموظف ومكافحة الفساد، ويشمل المشروع مرصد الأداء الإداري وهو بنية الكترونية أحد أهم مهامها متابعة تطبيق المؤسسات للمعايير التي ستوضع من قبل المركز بما يسمح في النهاية بتقييم وضع كل مؤسسة والتميز ما بين مؤسسة وأخرى وفق تطور أدائها، ويتضمن المشروع الوطني للإصلاح الإداري أيضاً مركز خدمة الكوادر البشرية ومهمته وضع خارطة للموارد البشرية الموجودة بشكل تفصيلي ودقيق وخارطة للشواغر، وربط الخارطتين مع بعضهما البعض من خلال التوصيف الوظيفي كما سيؤمن المركز التدريب الالكتروني لرفع مستوى الأداء، ويشمل المشروع أيضاً تأسيس موقع الكتروني بهدف التواصل مع المواطنين وتلقي مقترحاتهم وشكاويهم وتقييمهم لعمل المؤسسات (<http://www.pministry.gov.sy>).

## 2- التمر الوظيفي

### 2-1- مفهوم التمر الوظيفي:

التمر الوظيفي هو موضوع رئيسي في السلوك التنظيمي، حيث عمل عليه العديد من الاكاديميين ، ويسبب المخاطر والآثار السلبية التي يمكن أن تحدث على كل من الأفراد والمؤسسات، كان التمر يطلق عليه المضايقة ، والذي تطور لاحقاً وأصبح يسمى الاستقواء أو التسلط، على الرغم من التسميات المختلفة ، فإن التمر الوظيفي هو سمة موجودة في الإنسان منذ العصور القديمة وينعكس ذلك في السلوك العدائي السلبي في التعامل مع الآخرين، والذي يصاحبه في شخصيته وخاصة اذا ما كانوا يعملون تحت امرة الشخص المتمتر، فالتمر الوظيفي هو ميل لبعض أصحاب العمل أو المشرفين للسيطرة على مرؤوسيه والهيمنة عليهم ومضايقتهم بالتسلط والقسوة والعنف، لدرجة أن عدداً لا يستهان به من العاملين قد يجبرون نفسياً على ترك عملهم بتقديم الاستقالة أو التحويل الى جهة أخرى (فائق، 2022، ص18).

يُعرف التمر الوظيفي بأنه مجموعة من السلوكيات السلبية، مثل سوء المعاملة في المنظمة على أساس التسلسل الهرمي للسلطة، والتخويف الجسدي، والمضايقة والتجاهل، والتهديدات اللفظية، والتي تشكل ضغطاً على الفرد العامل في المنظمة، ويُعد التمر الوظيفي شكلاً من أشكال الإساءة اللفظية والإيذاء، يتم توجيهه من قبل الفرد العامل أو مجموعة من الأفراد العاملين نحو فرد أو مجموعة من الأفراد العاملين. يتمثل هذا بالتخويف والتقليل من قيمتهم. (جمعة، 2020، ص337) ويعرف أيضاً بأنه شكل من أشكال العدائية المتعمدة التي تصدر من الفرد بشكل لفظي أو جسدي من أجل ايقاع الاذى بالآخرين الذين لا يستطيعون الدفاع عن أنفسهم (Olweus, 2001: 245).

ويُطلق على التمر الوظيفي أيضاً مصطلح المعاملة السيئة المتكررة والخبیثة، حيث يتعرض أحد العاملين أو أكثر لاعتداء يهدد صحتهم من جانب زميل عمل آخر، ويمكن أن يتجلى التمر الوظيفي عن طريق صوت مشرف يرفعه باستمرار على المرؤوسين، أو من خلال التشويه الذي يمارسه زملاء العمل عمداً على سمعة زميلهم في العمل، أو من خلال نشر شائعات مغلوطة بشأن أدائه وشخصيته في العمل، ويُنتج عن ذلك تكبد أضرار جسيمة للعاملين وللمؤسسات على حد سواء، حيث يؤدي إلى إصابات نفسية وجسدية للعاملين ويقلص من مستوى الإنتاجية وحماسة الفريق في العمل. (عبد الزيدي، الشمري، 2021، ص813)

ومن خلال ماسبق يعرف الباحث التمر الوظيفي بمجموعة من السلوكيات السلبية يتم توجيهها من قبل الفرد العامل أو مجموعة من الأفراد العاملين نحو فرد أو مجموعة من الأفراد العاملين ويُنتج عنها تكبد أضرار جسيمة للعاملين وللمؤسسات على حد سواء، حيث يؤدي إلى إصابات نفسية وجسدية للعاملين ويقلص من مستوى الإنتاجية وحماسة الفريق في العمل

### 2-2- ابعاد التمر الوظيفي:

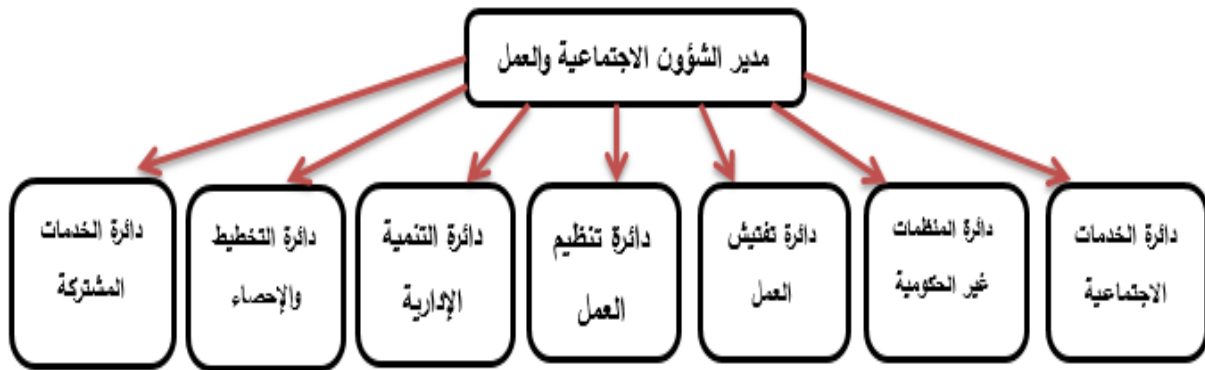
تتعدد ابعاد التمر الوظيفي حيث تم الاعتماد على هذه الأبعاد والمتمثلة (بالنقد المستمر، الاستخفاف، الإساءة اللفظية، الصراخ العلني) بناءً على الدراسات السابقة ومنها دراسة (القدسي، 2022، ص116)، ودراسة (Baker, 2017, p36) وكون تلك الأبعاد تتناسب مكان الدراسة.

1. **النقد المستمر:** هو انتقاد فعل أو تصرف دون توقف ولأكثر من مرة دون أي مبرر وبشكل مستمر ما يؤدي إلى ضعف شخصية المقابل وتقليل الدافعية للعمل، فالنقد المستمر يحطم من المعنويات ويخفف من الولاء الوظيفي والدافعية للعمل (القدس، 2022، ص116).
2. **الاستخفاف:** إذلال واهانة العاملين بشكل مقصود أو غير مقصود من خلال المضايقة وسوء المعاملة والتقليل من قيمة أعمالهم في المنظمة (عمر، محمد، 2021، ص106).
3. **الإساءة اللفظية:** وتتمثل سلوكياته في الإهانات، والشتم وسوء المعاملة أو التهديد للعاملين، أو التعنيف أو إعطاء القاب ومسميات سيئة (سليمان، 2022، ص47).
4. **الصراخ العلني:** هو أسلوب متكرر في المؤسسات كطلب من العاملين أداء واجباتهم وعملهم بصورة سلبية وبصوت مرتفع وبدون مبرر وكذلك شعور العاملين بالعمل بالخوف والتهديد نتيجة الصراخ العلني من قبل المشرفين (Baker, 2017, p36).

## دراسة حالة - مديرية الشؤون الاجتماعية والعمل في ريف دمشق

### 1. التعريف بمديرية الشؤون الاجتماعية والعمل في ريف دمشق:

تتولى مديرية الشؤون الاجتماعية والعمل في ريف دمشق والكاننة في ساحة المرجة تنفيذ اختصاصات وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل والمهام المحددة لها أو المنقولة إليها بموجب القوانين والتشريعات النافذة وفي ضوء الخطة العامة للوزارة ووفق الأنظمة والقرارات والتعليمات المتعلقة بذلك تحت إشراف المدير وتوجيهه. وفي ضوء المشروع الوطني للإصلاح الإداري وبهدف الترشيق الوظيفي وتبسيط الإجراءات اعتمد الهيكل التنظيمي لمديرية الشؤون الاجتماعية والعمل في ريف دمشق ويتكون من: سبع (7) دوائر أربع (4) دوائر فنية تخصصية وثلاث (3) دوائر فنية داعمة مساندة وفق ما يأتي:<sup>1</sup>



### 2. مصادر جمع البيانات

وقد استخدم مصدرين أساسيين لجمع البيانات:

أولاً-المصادر الثانوية:

حيث تم معالجة الإطار النظري للبحث من خلال مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

<sup>1</sup> - كتاب وزارة التنمية الإدارية رقم/644/ت. ص تاريخ 2023/3/6

### ثانياً-المصادر الأولية:

لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث اعتمد الباحث على توزيع استبيان خصيصاً لهذا الغرض وتم تطوير هذا الاستبيان بالتقييم على المراجع، وتم صياغة فقرات الاستبيان بما يلائم تساؤلات الدراسة، وتم الاستفادة من المراجع والدراسة السابقة التي لها صلة بالموضوع في بناء الاستبيان.

### 3. مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث وعينته من العاملين في مديرية الشؤون الاجتماعية والعمل في ريف دمشق والبالغ عددهم 60، حيث تم استعمال الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتم توزيع الاستبانة على جميع العاملين؛ حيث استطاع الباحث الحصول على ( 52 ) استبانة بنسبة استجابة 86% في مديرية الشؤون الاجتماعية والعمل في ريف دمشق

### 4. أداة الدراسة

تم الاستفادة من المراجع والدراسات السابقة التي لها صلة بالموضوع في بناء الاستبيان حول " مدى مساهمة الإصلاح الإداري في الحد من التمرر الوظيفي ، وتم تحديد المحاور الرئيسية التي شملها الاستبيان والفقرات التي تقع ضمن كل محور .

كما تم تقسيم الاستبيان كالآتي:

أولاً-الجزء الأول: البيانات التعريفية

المتغير	عدد العبارات
الإصلاح الإداري	7
الصراخ العلني	5
النقد المستمر	5
الإساءة اللفظية	5
الاستخفاف	4

الجزء الثاني:

### 5. المعالجة الإحصائية للبيانات:

استخدم الباحث برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss لمعالجة البيانات حيث قام الباحث بتفريغ البيانات (استجابات العينة) حسب كل سؤال من الأسئلة وتم إعطاء العديد من الإجابات درجات استجابة بمقياس ليكرت الخماسي وتم القيام بحساب تجميع المقياس في كل محور من محاور الدراسة، وتم الحصول على قيمة المتوسط الحسابي والنسبة لكل عبارة من عبارة المحاور وإجراء التحليل عليها حيث تضمن التحليل ما يلي:

أ- النسب المئوية والتوزيعات التكرارية (الدراسة الوصفية) والوزن النسبي.

ب- اختبارات الصدق والثبات

ت- اختبار الانحدار الخطي البسيط

### 6. ثبات وصدق أداة الدراسة:

أداة الدراسة المستخدمة في جميع البيانات:

تم الاستفادة من المراجع والدراسات السابقة التي لها صلة بالموضوع في بناء الاستبيان وصياغة فقراته، بالإضافة إلى استشارة الأستاذ المشرف على البحث من أجل تحديد أبعاد الاستبيان وفقراته. وتم تحديد المحاور الرئيسية التي شملها الاستبيان، والفقرات التي تقع ضمن كل بُعد، وبناءً على ذلك؛ تم تصميم الاستبيان في صورته الأولى ومن ثم عرضه على الأستاذ المشرف لتقديم النصائح والتعديلات التي يراها ضرورية لصحته، وفي ضوء ما أشار إليه المشرف تم تعديل بعض فقرات الاستبيان من حذف وإضافة حتى خرج الاستبيان في صورته النهائية، وتم اعتماده لمعرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

**1- صدق الاستبيان:** يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، وقام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة كما يلي:

**(1) صدق المحكمين:** عرض الباحث الاستبانة على المشرف وتم تزويده بالتغيرات على الاستبانة، وقد استجاب الباحث وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية.

**(2) الثبات / معامل ألفا كرونباخ:** استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان، حيث يعبر عن متوسط الارتباط الداخلي بين العبارات التي يقيسها وتتراوح قيمته ما بين 0 - 1 وتعتبر القيمة المقبولة له 0.60 فأكثر وكلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح كلما ارتفعت درجة ثبات الأداة وصلاحياتها للاستخدام وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (1).

المتغير	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
الإصلاح الإداري	7	0.74
الصراخ العلني	5	0.81
النقد المستمر	5	0.79
الإساءة اللفظية	5	0.83
الاستخفاف	4	0.68

الجدول (1) يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS

من النتائج الموضحة في جدول (1) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مقبولة وتراوح بين 0.68 - 0.83، وبذلك كون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

## 7. وصف عينة الدراسة:

Column N %	Count		
57.7%	30	أنثى	الجنس
42.3%	22	ذكر	
100.0%	52	Total	
13.5%	7	55 سنة فأكثر	العمر
23.1%	12	أقل من 25 سنة	
38.5%	20	من 25 إلى أقل من 35 سنة	
15.4%	8	من 35 إلى أقل من 45 سنة	
9.6%	5	من 45 إلى أقل من 55 سنة	
100.0%	52	Total	
40.4%	21	إجازة جامعية	المؤهل العلمي
19.2%	10	ثانوية	
11.5%	6	دراسات عليا	
28.8%	15	معهد متوسط	
100.0%	52	Total	
48.1%	25	10 سنوات فأكثر	سنوات الخبرة
34.6%	18	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
17.3%	9	من سنة إلى أقل من 5 سنوات	
100.0%	52	Total	

الجدول (2) التوزيع النسبي لعينة الدراسة

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS

يبين الجدول من حيث الجنس أن نسبة الذكور في العينة 42.3% والبنات 57.7% ومن حيث المؤهل العلمي 28.8% معهد و 40.4% جامعة و 11.5% دراسات عليا و 19.2% ثانوية ومن حيث العمر نجد 13.5% 55 سنة فأكثر و 23.1% أقل

مدى مساهمة الإصلاح الإداري في الحد من التمرر الوظيفي - دراسة حالة مديرية الشؤون الاجتماعية والعمل... إبراهيم، زكوان

من 25 سنة و 38.5 % من 35-25 سنة و 9.6 % من 45-55 سنة و من حيث سنوات الخبرة 48.1 % 10 سنوات فاكثر و 34.6 % من 5-10 سنوات و 17.3 % 1-5 سنوات.

### 1. ما مستوى وجود الإصلاح الإداري حسب آراء العاملين في مديرية الشؤون الاجتماعية والعمل في ريف دمشق؟

لمعرفة مستوى (تقييم الإصلاح الإداري)، فقد تم قياس هذا المفهوم من خلال عبارات تبرز هذا التقييم والتقييم وذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والاهمية النسبية ومستوى الاهمية، كما يلي:

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الوزن النسبي %	الدلالة الإحصائية Sig
3.6	1.0	4.3	72	0.000
3.9	0.9	6.9	78	0.000
3.6	1.0	4.7	73	0.000
3.8	1.0	5.8	76	0.000
3.6	1.0	4.5	72	0.000
3.0	1.1	0.1	60	0.896
2.9	1.1	-0.9	57	0.375
3.5	0.6	5.6	70	0.000

الجدول (3) الدالات الإحصائية لتقييم عبارات الإصلاح الإداري

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS

إن المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد العينة ككل عن كافة العبارات الخاصة بالإصلاح الإداري قد بلغ (3.50) درجة من أصل 5 درجات وهي قيمة أكبر من قيمة المتوسط المعياري في هذه الدراسة والبالغ 3 درجات، وبلغت أهمية الموافقة النسبية على هذا التقييم (70%) والذي يقابل مستوى وجود الإصلاح الإداري بدرجة عالية، وبلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي عن المتوسط (0.6) مما يدل على تقارب الإجابات وأنها تتقارب حول المتوسط الحسابي، وأن هذا التقييم لمستوى الإصلاح الإداري هو بدرجة (عالية) دال احصائياً.

احتلت المراتب الأولى في تقييم الإصلاح الإداري العبارة (يوجد وصف وظيفي واضح لكل وظيفة في المديرية). متوسط الاجابات عليها (3.80) وأن الوزن النسبي للإجابات هو (76 %) ومستوى الدلالة الحسابية (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المفترض 0.05 يدل على وجود فارق جوهري بين متوسط اجابات أفراد العينة على هذه العبارة والمتوسط المفترض 3 وتقييم درجة العبارة كأحد عبارات الإصلاح الإداري بدرجة (عالي) دال احصائياً يليها العبارة (تعمل المديرية على تدريب وتأهيل العاملين على استخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة) ذات تقييم عالي وفي المرتبة الثالثة نجد (تنجح المديرية في جذب العاملين المتميزين). بوزن نسبي 73 % تقييم عالي أيضاً، بينما العبارات الأخيرة فكانت عبارة (تحرص المديرية على تنمية الاتجاهات الايجابية نحو العمل). وعبارة (توفر المديرية فرصاً متعددة للتطوير الذاتي لموظفي المديرية). بمستوى تقييم وسط غير دال (لا يوجد اجماع لدى العينة حول ذلك).

### 2. ما مستوى تقييم التمرر الوظيفي بأبعاده حسب آراء العاملين في مديرية الشؤون الاجتماعية والعمل في ريف دمشق؟

لمعرفة مستوى تقييم (التمرر الوظيفي بأبعاده)، فقد تم قياس هذا المفهوم من خلال الابعاد (الصراخ العلني، النقد المستمر، الإساءة اللفظية، الاستخفاف) ومن خلال عبارات تبرز هذا التقييم والتقييم وذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والاهمية النسبية ومستوى الاهمية، كما يلي:

## الصرار العلني

البيان	البيان	البيان	البيان	البيان	البيان
الدلالة	الوزن	T	الانحراف	المتوسط	
Sig	النسبي		المعياري	الحسابي	
0.001	51	-3.72	0.90	2.54	اتعرض للصرار بشكل غير مبرر من قبل مشرفي في العمل.
0.006	52	-2.85	0.97	2.62	يطلب مني مشرفي أداء المهام الموكلة إلي بصوت مرتفع.
0.016	55	-1.60	1.04	2.77	اشعر بالخوف نتيجة الصرار العلني من قبل مشرفي في العمل.
0.695	61	0.39	1.06	3.06	اشعر بضعف الانتماء الوظيفي في العمل نتيجة لتهديد المشرف لي بالعقوبات.
0.000	46	-6.40	0.78	2.31	اشعر بوجود مناخ تنظيمي سلبي في العمل نتيجة الصرار العلني والتهديد المتكرر بتوجيه العقوبات من قبل مشرفي في العمل.
0.001	53	-3.40	0.73	2.66	الصرار العلني

الجدول (4) الدالات الإحصائية لتقييم عبارات الصرار العلني

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS

إن المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد العينة ككل عن كافة العبارات الخاصة الصرار العلني كأحد ابعاد (التمرر الوظيفي) قد بلغ (2.66) درجة من أصل 5 درجات وهي قيمة أصغر من قيمة المتوسط المعياري في هذه الدراسة والبالغ 3 درجات، وبلغت أهمية الموافقة النسبية على هذا التقييم (53%) والذي يقابل مستوى تقييم الصرار العلني بدرجة منخفضة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي عن المتوسط (0.7) مما يدل على تقارب الإجابات وأنها تتقارب حول المتوسط الحسابي، وأن مستوى الصرار العلني في مديرية الشؤون الاجتماعية والعمل في ريف دمشق هو بدرجة (منخفضة) دال احصائياً.

احتلت المراتب الأولى في الصرار العلني العبارة (اشعر بضعف الانتماء الوظيفي في العمل نتيجة لتهديد المشرف لي بالعقوبات) متوسط الاجابات عليها (3.06) وأن الوزن النسبي للإجابات هو (61 %) ومستوى الدلالة الحسابية (0.69) أكبر من مستوى الدلالة المفترض 0.05 يدل على عدم وجود فارق جوهري بين متوسط اجابات أفراد العينة على هذه العبارة والمتوسط المفترض 3 ودرجة العبارة كأحد عبارات الصرار العلني بدرجة (وسط) غير دال احصائياً يليها العبارة (اشعر بالخوف نتيجة الصرار العلني من قبل مشرفي في العمل). ذات وسط وفي المرتبة الثالثة نجد (يطلب مني مشرفي أداء المهام الموكلة إلي بصوت مرتفع) بوزن نسبي 52 % منخفض، بينما العبارات الأخيرة فكانت عبارة (اتعرض للصرار بشكل غير مبرر من قبل مشرفي في العمل). وعبارة (اشعر بوجود مناخ تنظيمي سلبي في العمل نتيجة الصرار العلني والتهديد المتكرر بتوجيه العقوبات من قبل مشرفي في العمل) بمستوى منخفض دال احصائياً.

## النقد المستمر

البيان	البيان	البيان	البيان	البيان	البيان
الدلالة	الوزن	T	الانحراف	المتوسط	
Sig	النسبي		المعياري	الحسابي	
0.000	47	-4.44	1.03	2.37	أشعر بانخفاض دافعتي تجاه أداء المهام الموكلة إلي بسبب النقد الغير مبرر لي.
0.000	50	-4.12	0.87	2.50	اعتبر النقد المستمر للمهام الموكلة لي في كل مواقفه ظلم مقصود من قبل مشرفي في العمل.
0.000	48	-5.75	0.72	2.42	اتعرض للنقد المستمر من مشرفي بدون أي سبب مقنع.
0.009	53	-2.71	0.97	2.63	أرى أن النقد المستمر يحطم من معنوياتي في العمل.
0.000	51	-3.75	0.85	2.56	اشعر بعدم تقدير الإنجازات التي اقوم بها.
0.000	50	-5.49	0.66	2.50	النقد المستمر

الجدول (5) الدالات الإحصائية ل عبارات النقد المستمر

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS

إن المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد العينة ككل عن كافة العبارات الخاصة النقد المستمر كأحد ابعاد (التمرر الوظيفي) قد بلغ (2.50) درجة من أصل 5 درجات وهي قيمة أصغر من قيمة المتوسط المعياري في هذه الدراسة والبالغ 3 درجات، وبلغت أهمية الموافقة النسبية على هذا ال (50%) والذي يقابل مستوى تقييم النقد المستمر بدرجة منخفضة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري



الكلية عن المتوسط (0.66) مما يدل على تقارب الإجابات وأنها تتقارب حول المتوسط الحسابي، وأن مستوى الصراخ العلني في مديرية الشؤون الاجتماعية والعمل في ريف دمشق هو بدرجة (منخفضة) دال احصائياً. احتلت المراتب الأولى في النقد المستمر العبارة (أرى أن النقد المستمر يحطم من معنوياتي في العمل) متوسط الاجابات عليها (2.63) وأن الوزن النسبي للإجابات هو (53 %) ومستوى الدلالة الحسابية (0.69) أصغر من مستوى الدلالة المفترض 0.05 يدل على وجود فارق جوهري بين متوسط اجابات أفراد العينة على هذه العبارة والمتوسط المفترض 3 ودرجة العبارة كأحد عبارات النقد المستمر بدرجة (منخفضة) دال احصائياً يليها العبارة (أشعر بعدم تقدير الإنجازات التي أقوم بها). ذات منخفض وفي المرتبة الثالثة نجد (اعتبر النقد المستمر للمهام الموكلة لي في كل مواقفه ظلم مقصود من قبل مشرفي في العمل). بوزن نسبي 50 % منخفض، بينما العبارات الأخيرة فكانت عبارة (أتعرض للنقد مستمر من مشرفي بدون أي سبب مقنع). وعبارة (أشعر بانخفاض دافعتي تجاه أداء المهام الموكلة إلي بسبب النقد الغير مبرر لي). بمستوى منخفض دال احصائياً.

#### - الإساءة اللفظية

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الوزن النسبي %	الدلالة الإحصائية Sig	
2.42	0.91	-4.55	48	0.000	أتعرض للإساءة اللفظية من مشرفي في العمل بدون أي سبب مقنع.
2.50	0.94	-3.84	50	0.000	أشعر بالاحتراق الوظيفي نتيجة الإساءة اللفظية التي أتعرض إليها في عملي.
2.04	0.95	-7.31	41	0.000	أتعرض لسلوكيات تهديدية مثل حركة الأصابع الاستفزازية، والشتائم المتكررة بحقي في مكان عملي.
2.58	0.83	-2.71	52	0.009	أتعرض لتلميحات متكررة من الآخرين بأنه يجب علي ترك عملي.
2.40	0.98	-4.41	48	0.000	يتم تنكيري بطريقة سلبية ومتكررة بأخطائي وهفواتي.
2.39	0.76	-5.80	48	0.000	الإساءة اللفظية

الجدول (6) الدالات الإحصائية ل عبارات الإساءة اللفظية

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS

إن المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد العينة ككل عن كافة العبارات الخاصة بالإساءة اللفظية كأحد ابعاد (التمرر الوظيفي) قد بلغ (392.0) درجة من أصل 5 درجات وهي قيمة أصغر من قيمة المتوسط المعياري في هذه الدراسة والبالغ 3 درجات، وبلغت أهمية الموافقة النسبية على هذا ال (48%) والذي يقابل مستوى تقييم الإساءة اللفظية بدرجة منخفضة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي عن المتوسط (0.76) مما يدل على تقارب الإجابات وأنها تتقارب حول المتوسط الحسابي، وأن مستوى الإساءة اللفظية في مديرية الشؤون الاجتماعية والعمل في ريف دمشق هو بدرجة (منخفضة) دال احصائياً. احتلت المراتب الأولى في الإساءة اللفظية العبارة (أتعرض لتلميحات متكررة من الآخرين بأنه يجب علي ترك عملي) متوسط الاجابات عليها (2.58) وأن الوزن النسبي للإجابات هو (52 %) ومستوى الدلالة الحسابية (0.88) أصغر من مستوى الدلالة المفترض 0.05 يدل على وجود فارق جوهري بين متوسط اجابات أفراد العينة على هذه العبارة والمتوسط المفترض 3 ودرجة العبارة كأحد عبارات الإساءة اللفظية بدرجة (منخفضة) دال احصائياً يليها العبارة (أشعر بالاحتراق الوظيفي نتيجة الإساءة اللفظية التي أتعرض إليها في عملي). ذات منخفض وفي المرتبة الثالثة نجد (أتعرض للإساءة اللفظية من مشرفي في العمل بدون أي سبب مقنع). بوزن نسبي 48 % منخفض، بينما العبارات الأخيرة فكانت عبارة (يتم تنكيري بطريقة سلبية ومتكررة بأخطائي وهفواتي). وعبارة (أتعرض لسلوكيات تهديدية مثل حركة الأصابع الاستفزازية، والشتائم المتكررة بحقي في مكان عملي). بمستوى منخفض دال احصائياً.

## - الاستخفاف

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الوزن النسبي %	الدلالة الإحصائية Sig
2.17	0.90	-5.94	43	0.000
2.42	0.87	-3.88	48	0.000
2.38	0.66	-3.83	48	0.000
2.37	0.97	-4.71	47	0.000
2.34	0.65	-7.37	47	0.000

الجدول (7) الدالات الإحصائية ل عبارات الاستخفاف

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS

إن المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد العينة ككل عن كافة العبارات الخاصة بالاستخفاف كأحد ابعاد (التمر الوظيفي) قد بلغ (2.34) درجة من أصل 5 درجات وهي قيمة أصغر من قيمة المتوسط المعياري في هذه الدراسة والبالغ 3 درجات، وبلغت أهمية الموافقة النسبية على هذا ال (47%) والذي يقابل مستوى تقييم الاستخفاف بدرجة منخفضة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي عن المتوسط (0.65) مما يدل على تقارب الإجابات وأنها تتقارب حول المتوسط الحسابي، وأن مستوى الاستخفاف في مديرية الشؤون الاجتماعية والعمل في ريف دمشق هو بدرجة (منخفضة) دال احصائياً.

احتلت المراتب الأولى في الاستخفاف العبارة (اشعر بعدم الرغبة في العمل نتيجة الاستخفاف من قبل مشرفي في العمل) متوسط الاجابات عليها (2.42) وأن الوزن النسبي للإجابات هو (48 %) ومستوى الدلالة الحسابية (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المفترض 0.05 يدل على وجود فرق جوهري بين متوسط اجابات أفراد العينة على هذه العبارة والمتوسط المفترض 3 ودرجة العبارة كأحد عبارات الاستخفاف بدرجة (منخفضة) دال احصائياً يليها العبارة (اشعر بالضغط النفسي نتيجة الاستخفاف المتكرر بما انجز من اعمال.) ذات منخفض وفي المرتبة الثالثة نجد (ارى ان بيئة العمل المحيطة تؤثر على دافعتي للعمل كما تؤثر على صحتي النفسية). بوزن نسبي 47 % منخفض، بينما العبارات الأخيرة فكانت عبارة (يستخف مشرفي في العمل بمهاراتي في اداء المهام الموكلة إلي) بمستوى منخفض دال احصائياً.

## 8. اختبار الفرضيات:

### الفرضية الرئيسية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمساهمة الإصلاح الإداري في الحد من التمر الوظيفي في مديرية الشؤون الاجتماعية والعمل في ريف دمشق. ويتفرع من الفرضية الرئيسية الأولى مجموعة من الفرضيات الفرعية:

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمساهمة الإصلاح الإداري في الحد من الصراخ العلني كأحد ابعاد التمر الوظيفي في مديرية الشؤون الاجتماعية والعمل في ريف دمشق؟

تم اجراء الانحدار الخطي البسيط لإيجاد مستوى تأثير مساهمة المتغير المستقل (الإصلاح الإداري) مع المتغير التابع (الصراخ العلني)

الجدول (8) دالات علاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (الإصلاح الإداري) مع المتغير التابع (الصراخ العلني)

Model Summary

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
0.49899	0.527	0.536	.732 <sup>a</sup>	1

a. Predictors: (Constant), الإصلاح الإداري

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS

لدينا المقياس R وهو معامل الارتباط قيمته 73.2% ولدينا مقياس معامل التفسير والذي قيمته تقريبا 53.6 % مما يعني أن المتغير المستقل (التفسير، الإصلاح الإداري) استطاع أن يفسر 53.6 من التغيرات الحاصلة في التابع (الصراخ العلني) (Y) والباقي يعزى الى عوامل أخرى.

ANOVA <sup>a</sup>					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model
.000 <sup>b</sup>	57.741	14.377	1	14.377	Regression
		0.249	50	12.450	Residual
			51	26.827	Total
a. Dependent Variable: الصراخ العلني					
b. Predictors: (Constant), الإصلاح الإداري					

جدول (9) تحليل التباين بين المستقل (الإصلاح الإداري) والتابع (الصراخ العلني)

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS

يظهر الجدول تحليل التباين والذي يمكن من خلاله معرفة القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق احصائية  $F=57.7$  ومعنوية الدلالة الحسابية ( $Sig=0.000$ ) وهي أصغر من المعنوية الدلالة القياسية  $sig=0.05$ . مما يؤكد وجود قوة التفسيرية للنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج ككل ذا دلالة معنوية

Coefficients <sup>a</sup>					
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
0.000	14.186		0.396	5.624	(Constant)
0.000	-7.599	-0.732	0.112	-0.852	الإصلاح الإداري
a. Dependent Variable: الصراخ العلني					

جدول (10) الدالات الإحصائية لمعادلة التأثير المستقل (الإصلاح الإداري) مع المتغير التابع (الصراخ العلني)

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS

ومن خلال الجدول نجد أن بعد المتغير المستقل (الإصلاح الإداري) له تأثير ذا دلالة معنوية في هذا النموذج حسب نموذج  $t$  حيث دالة المعنوية  $sig<0.05$  حيث قيمتها  $sig=0.000$ . وتكون معادلة الانحدار المقدرة هي:

$$\text{الإصلاح الإداري} = 5.6 + (-0.85) \text{ (الصراخ العلني)}$$

تدل المعادلة السابقة أن كل زيادة في متغير (الإصلاح الإداري) بمقدار وحدة واحدة يقابله تناقص بمقدار 0.85 وهو أثر سلبي على (الصراخ العلني) وبالتالي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمساهمة الإصلاح الإداري في الحد من الصراخ العلني كأحد ابعاد التمر الوظيفي في مديرية الشؤون الاجتماعية والعمل في ريف دمشق

2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمساهمة الإصلاح الإداري في الحد من النقد المستمر كأحد ابعاد التمر الوظيفي في مديرية الشؤون الاجتماعية والعمل في ريف دمشق.

تم اجراء الانحدار الخطي البسيط لإيجاد مستوى تأثير مساهمة المتغير المستقل (الإصلاح الإداري) مع المتغير التابع (النقد المستمر)

Model Summary				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
0.44655	0.545	0.554	.744 <sup>a</sup>	1
a. Predictors: (Constant), الإصلاح الإداري				

الجدول (11) دالات علاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (الإصلاح الإداري) مع المتغير التابع (النقد المستمر)

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS

لدينا المقياس  $R$  وهو معامل الارتباط قيمته 74.4% ولدينا مقياس معامل التفسير والذي قيمته تقريبا 55.4 % مما يعني أن المتغير المستقل (التفسيري، الإصلاح الإداري) استطاع أن يفسر 55.4 من التغيرات الحاصلة في التابع (النقد المستمر) ( $Y$ ) والباقي يعزى الى عوامل أخرى.

ANOVA<sup>a</sup>

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model
.000 <sup>b</sup>	62.130	12.389	1	12.389	Regression
		0.199	50	9.970	Residual
			51	22.359	Total

a. Dependent Variable: النقد المستمر

b. Predictors: (Constant), الإصلاح الإداري

الجدول (12) تحليل التباين بين المستقل (الإصلاح الإداري) والتابع (النقد المستمر)

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS

يظهر الجدول تحليل التباين والذي يمكن من خلاله معرفة القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق احصائية  $F=62.1$  ومعنوية الدلالة الحسابية ( $Sig=0.000$ ) وهي أصغر من المعنوية الدلالة القياسية  $sig=0.05$ . مما يؤكد وجود قوة التفسيرية للنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج ككل ذا دلالة معنوية

Coefficients<sup>a</sup>

Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
0.000	14.797		0.355	5.250	(Constant)
0.000	-7.882	-0.744	0.100	-0.791	الإصلاح الإداري

a. Dependent Variable: النقد المستمر

الجدول (13) الدالات الاحصائية لمعادلة التأثير المستقل (الإصلاح الإداري) مع المتغير التابع (النقد المستمر)

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS

ومن خلال الجدول نجد أن بعد المتغير المستقل (الإصلاح الإداري) له تأثير ذا دلالة معنوية في هذا النموذج حسب نموذج  $t$  حيث دالة المعنوية  $sig<0.05$  حيث قيمتها  $sig=0.000$ . وتكون معادلة الانحدار المقدرة هي:

$$\text{الإصلاح الإداري} = 5.2 + (-0.79) (\text{النقد المستمر})$$

تدل المعادلة السابقة أن كل زيادة في متغير (الإصلاح الإداري) بمقدار وحدة واحدة يقابله تناقص بمقدار 0.79 وهو أثر سلبي على (النقد المستمر) وبالتالي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمساهمة الإصلاح الإداري في الحد من النقد المستمر كأحد ابعاد التمر الوظيفي في مديرية الشؤون الاجتماعية والعمل في ريف دمشق

3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمساهمة الإصلاح الإداري في الحد من الإساءة اللفظية كأحد ابعاد التمر الوظيفي في مديرية الشؤون الاجتماعية والعمل في ريف دمشق؟

تم إجراء الانحدار الخطي البسيط لإيجاد مستوى تأثير مساهمة المتغير المستقل (الإصلاح الإداري) مع المتغير التابع (الإساءة اللفظية)

Model Summary

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
0.57365	0.431	0.442	.665 <sup>a</sup>	1

a. Predictors: (Constant), الإصلاح الإداري

الجدول (14) دالات علاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (الإصلاح الإداري) مع المتغير التابع (الإساءة اللفظية)

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS

لدينا المقياس R وهو معامل الارتباط قيمته 66.5% ولدينا مقياس معامل التفسير والذي قيمته تقريبا 44.2% مما يعني أن المتغير المستقل (التفسيري، الإصلاح الإداري) استطاع أن يفسر 44.2% من التغيرات الحاصلة في التابع (الإساءة اللفظية) (Y) والباقي يعزى الى عوامل أخرى.

ANOVA<sup>a</sup>

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model
.000 <sup>b</sup>	39.563	13.019	1	13.019	Regression
		0.329	50	16.454	Residual
			51	29.473	Total

a. Dependent Variable: الإساءة اللفظية

b. Predictors: (Constant), الإصلاح الإداري

الجدول (15) تحليل التباين بين المستقل (الإصلاح الإداري) والتابع (الإساءة اللفظية)

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS

يظهر الجدول تحليل التباين والذي يمكن من خلاله معرفة القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق احصائية  $F=39.5$  ومعنوية الدلالة الحسابية ( $Sig=0.000$ ) وهي أصغر من المعنوية الدلالة القياسية  $sig=0.05$ . مما يؤكد وجود قوة التفسيرية للنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج ككل ذا دلالة معنوية

Coefficients<sup>a</sup>

Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
0.000	11.434		0.456	5.211	(Constant)
0.000	-6.290	-0.665	0.129	-0.811	الإصلاح الإداري

a. Dependent Variable: الإساءة اللفظية

الجدول (16) الدالات الاحصائية لمعادلة التأثير المستقل (الإصلاح الإداري) مع المتغير التابع (الإساءة اللفظية)

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS

ومن خلال الجدول نجد أن بعد المتغير المستقل (الإصلاح الإداري) له تأثير ذا دلالة معنوية في هذا النموذج حسب نموذج  $t$  حيث دالة المعنوية  $sig<0.05$  حيث قيمتها  $sig=0.000$ . وتكون معادلة الانحدار المقدرة هي:

$$\text{الإصلاح الإداري} = 5.2 + (-0.81) \times \text{الإساءة اللفظية}$$

تدل المعادلة السابقة أن كل زيادة في متغير (الإصلاح الإداري) بمقدار وحدة واحدة يقابله تناقص بمقدار 0.81 وهو أثر سلبي على (الإساءة اللفظية) وبالتالي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمساهمة الإصلاح الإداري في الحد من الإساءة اللفظية كأحد ابعاد التمر الوظيفي في مديرية الشؤون الاجتماعية والعمل في ريف دمشق

4. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمساهمة الإصلاح الإداري في الحد من الاستخفاف كأحد ابعاد التمر الوظيفي في مديرية

الشؤون الاجتماعية والعمل في ريف دمشق

تم إجراء الانحدار الخطي البسيط لإيجاد مستوى تأثير مساهمة المتغير المستقل (الإصلاح الإداري) مع المتغير التابع (الإساءة اللفظية)

Model Summary

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
0.72406	0.270	0.284	.533 <sup>a</sup>	1

a. Predictors: (Constant), الإصلاح الإداري

الجدول (17) دالات علاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (الإصلاح الإداري) مع المتغير التابع (الاستخفاف)

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS

لدينا المقياس  $R$  وهو معامل الارتباط قيمته 53.3% ولدينا مقياس معامل التفسير والذي قيمته تقريبا 28.4 % مما يعني أن المتغير المستقل (التفسيري، الإصلاح الإداري) استطاع أن يفسر 28.4 من التغيرات الحاصلة في التابع (الاستخفاف) (Y) والباقي يعزى الى عوامل أخرى.

ANOVA<sup>a</sup>

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model
.000 <sup>b</sup>	19.860	10.412	1	10.412	Regression
		0.524	50	26.213	Residual
			51	36.625	Total

a. Dependent Variable: الاستخفاف

b. Predictors: (Constant), الإصلاح الإداري

الجدول (18) تحليل التباين بين المستقل (الإصلاح الإداري) والتابع (الاستخفاف)

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS

يظهر الجدول تحليل التباين والذي يمكن من خلاله معرفة القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق احصائية  $F=19.8$  ومعنوية الدلالة الحسابية ( $Sig=0.000$ ) وهي أصغر من المعنوية الدلالة القياسية  $sig=0.05$ . مما يؤكد وجود قوة التفسيرية للنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج ككل ذا دلالة معنوية

Coefficients<sup>a</sup>

Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
0.000	10.038		0.575	5.774	(Constant)
0.000	-4.457	-0.533	0.163	-0.725	الإصلاح الإداري

a. Dependent Variable: الاستخفاف

الجدول (19) الدالات الاحصائية لمعادلة التأثير المستقل (الإصلاح الإداري) مع المتغير التابع (الاستخفاف)

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS

ومن خلال الجدول نجد أن بعد المتغير المستقل (الإصلاح الإداري) له تأثير ذا دلالة معنوية في هذا النموذج حسب نموذج  $t$  حيث دالة المعنوية  $sig<0.05$  حيث قيمتها  $sig=0.000$ . وتكون معادلة الانحدار المقدرة هي:

$$\text{الإصلاح الإداري} = 5.2 + (-0.72) (\text{الاستخفاف})$$

تدل المعادلة السابقة أن كل زيادة في متغير (الإصلاح الإداري) بمقدار وحدة واحدة يقابله تناقص بمقدار 0.72 وهو أثر سلبي على (الاستخفاف) وبالتالي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمساهمة الإصلاح الإداري في الحد من الاستخفاف كأحد ابعاد التمر الوظيفي في مديرية الشؤون الاجتماعية والعمل في ريف دمشق.

الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد اختلافات بين أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق في العلاقة بين الإصلاح الإداري والتمر الوظيفي في مديرية الشؤون الاجتماعية والعمل في ريف دمشق.

تم اجراء اختبار ONE WAY ANOVA لمقارنة الاختلافات تبعا للمتغيرات التعريفية لعينة البحث

حسب سنوات الخبرة		حسب الحالة التعليمية		حسب الفئة العمرية			
Sig.	F	Sig.	F	Sig.	F		
0.864	0.146	0.207	1.577	0.479	0.886	Between Groups	الإصلاح الإداري
0.296	1.250	0.063	2.745	0.558	0.757	Between Groups	الصراخ العلني
0.237	1.484	0.008	4.443	0.701	0.548	Between Groups	النقد المستمر
0.163	1.881	0.071	2.492	0.957	0.161	Between Groups	الإساءة اللفظية
0.826	0.192	0.013	3.983	0.879	0.296	Between Groups	الاستخفاف

الجدول (20) اختبار ONE WAY ANOVA لمقارنة الاختلافات تبعا للمتغيرات التعريفية لعينة البحث

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS

### من حيث الفئة العمرية

- يبين الجدول أن الدلالة المعنوية لمستوى الاختلافات فيما يتعلق بالإصلاح الإداري  $Sig=0.479$  أكبر من 0.05 وبالتالي (لا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بالإصلاح الإداري في مديرية الشؤون الاجتماعية والعمل في ريف دمشق تبعاً للفئة العمرية).
- كما يظهر الجدول أن الدلالة المعنوية لمستوى الاختلافات فيما يتعلق بأبعاد التمر الوظيفي (بالصراخ العلني، النقد المستمر، الإساءة اللفظية، الاستخفاف)  $SIG>0.05$  وبالتالي (لا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بأبعاد التمر (الصراخ العلني، النقد المستمر، الإساءة اللفظية، الاستخفاف) في مديرية الشؤون الاجتماعية والعمل في ريف دمشق تبعاً للفئة العمرية).

### من حيث الحالة التعليمية

- يبين الجدول أن الدلالة المعنوية لمستوى الاختلافات فيما يتعلق بالإصلاح الإداري  $Sig=0.207$  أكبر من 0.05 وبالتالي (لا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بالإصلاح الإداري في مديرية الشؤون الاجتماعية والعمل في ريف دمشق تبعاً للحالة التعليمية).
- من حيث الحالة التعليمية يبين الجدول أن الدلالة المعنوية لمستوى الاختلافات فيما يتعلق بأبعاد التمر (الصراخ العلني، النقد المستمر، الإساءة اللفظية، الاستخفاف)  $SIG>0.05$  وبالتالي (لا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بأبعاد التمر (الصراخ العلني، الإساءة اللفظية) في مديرية الشؤون الاجتماعية والعمل في ريف دمشق تبعاً للحالة التعليمية).
- بينما يظهر الجدول أن لدلالة المعنوية لمستوى الاختلافات فيما يتعلق بأبعاد التمر (النقد المستمر، الاستخفاف)  $SIG<0.05$  وبالتالي (توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بأبعاد التمر (النقد المستمر، الاستخفاف) في مديرية الشؤون الاجتماعية والعمل في ريف دمشق تبعاً للحالة التعليمية).

### من حيث سنوات الخبرة

- يبين الجدول أن الدلالة المعنوية لمستوى الاختلافات فيما يتعلق بالإصلاح الإداري  $Sig=0.864$  أكبر من 0.05 وبالتالي (لا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بالإصلاح الإداري في مديرية الشؤون الاجتماعية والعمل في ريف دمشق تبعاً لسنوات الخبرة).
- من حيث سنوات الخبرة يظهر الجدول أن لدلالة المعنوية لمستوى الاختلافات فيما يتعلق بأبعاد التمر (الصراخ العلني، النقد المستمر، الإساءة اللفظية، الاستخفاف)  $SIG>0.05$  وبالتالي (لا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بأبعاد التمر (الصراخ العلني، النقد المستمر، الإساءة اللفظية، الاستخفاف) في مديرية الشؤون الاجتماعية والعمل في ريف دمشق تبعاً لسنوات الخبرة).

## النتائج:

### • النتائج الميدانية:

- ان مستوى وجود الإصلاح الإداري بدرجة عالية حسب آراء العاملين في مديرية الشؤون الاجتماعية والعمل في ريف دمشق تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Baskaran, Ihjas, 2019)، (علي، ناصر، 2022)، (الأحمد، 2008)، (عبد الرحمن، وآخرون، 2019)
- ان مستوى تقييم الصراخ العلني بدرجة منخفضة حسب آراء العاملين في مديرية الشؤون الاجتماعية والعمل في ريف دمشق تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Shafaei1, et al, 2024) ومع دراسة (Islam, Chaudhary, 2024)
- ان مستوى تقييم النقد المستمر بدرجة منخفضة حسب آراء العاملين في مديرية الشؤون الاجتماعية والعمل في ريف دمشق تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Islam, Chaudhary, 2024).
- ان مستوى تقييم الإساءة اللفظية بدرجة منخفضة حسب آراء العاملين في مديرية الشؤون الاجتماعية والعمل في ريف دمشق تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Wong, et al, 2019).
- ان مستوى تقييم الاستخفاف بدرجة منخفضة حسب آراء العاملين في مديرية الشؤون الاجتماعية والعمل في ريف دمشق تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Conway, et al ، 2021).

### • نتائج اختبار الفرضيات:

- بيّنت نتائج الدراسة أن الغالبية العظمى من حيث الجنس من أفراد العينة هم من الإناث حيث بلغت نسبتهم (57.7 %) بينما بلغت نسبة الذكور (42.3 %)، كما أظهرت نتائج الدراسة من حيث العمر أن غالبية أفراد العينة هم من الفئة العمرية (من 25 إلى أقل من 35 سنة) حيث بلغت نسبتهم (38.5 %) ، والنسبة الصغرى ذهبت للفئة العمرية (من 45 إلى أقل من 55 سنة) بنسبة (9.6 %)، اما فيما يتعلق بالمؤهل العلمي فقد كانت الغالبية العظمى لحملة الإجازات الجامعية حيث بلغت نسبتهم (40.4 %) والنسبة الصغرى ذهبت إلى دراسات عليا بنسبة (11.5 %)، أما بالنسبة لسنوات الخبرة فكانت الغالبية العظمى لسنوات الخبرة (10 سنوات فأكثر) حيث بلغت النسبة (48.1 %) والنسبة الصغرى كانت لسنوات الخبرة (من سنة إلى أقل من 5 سنوات) حيث بلغت النسبة (17.3 %).
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمساهمة الإصلاح الإداري في الحد من الصراخ العلني كأحد ابعاد التمر الوظيفي في مديرية الشؤون الاجتماعية والعمل في ريف دمشق.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمساهمة الإصلاح الإداري في الحد من النقد المستمر كأحد ابعاد التمر الوظيفي في مديرية الشؤون الاجتماعية والعمل في ريف دمشق.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمساهمة الإصلاح الإداري في الحد من الإساءة اللفظية كأحد ابعاد التمر الوظيفي في مديرية الشؤون الاجتماعية والعمل في ريف دمشق.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمساهمة الإصلاح الإداري في الحد من الاستخفاف كأحد ابعاد التمر الوظيفي في مديرية الشؤون الاجتماعية والعمل في ريف دمشق.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمساهمة الإصلاح الإداري في الحد من التمر الوظيفي في مديرية الشؤون الاجتماعية والعمل في ريف دمشق.
- لا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بالإصلاح الإداري في مديرية الشؤون الاجتماعية والعمل في ريف دمشق تبعاً للفئة العمرية تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Baskaran, Ihjas, 2019)، (علي، ناصر، 2022)، (الأحمد، 2008)، (عبد الرحمن، وآخرون، 2019).



مدى مساهمة الإصلاح الإداري في الحد من التمر الوظيفي - دراسة حالة مديرية الشؤون الاجتماعية والعمل... إبراهيم، زكوان

- لا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بأبعاد التمر (الصراخ العلني، النقد المستمر، الإساءة اللفظية، الاستخفاف) في مديرية الشؤون الاجتماعية والعمل في ريف دمشق تبعاً للفئة العمرية.
- لا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بالإصلاح الإداري في مديرية الشؤون الاجتماعية والعمل في ريف دمشق تبعاً للحالة التعليمية تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Baskaran, Ihjas, 2019)، (علي، ناصر، 2022)، (الأحمد، 2008)، (عبد الرحمن، وآخرون، 2019).
- لا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بأبعاد التمر (الصراخ العلني، الإساءة اللفظية) في مديرية الشؤون الاجتماعية والعمل في ريف دمشق تبعاً للحالة التعليمية.
- توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بأبعاد التمر (النقد المستمر، الاستخفاف) في مديرية الشؤون الاجتماعية والعمل في ريف دمشق تبعاً للحالة التعليمية.
- لا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بالإصلاح الإداري في مديرية الشؤون الاجتماعية والعمل في ريف دمشق تبعاً لسنوات الخبرة تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Baskaran, Ihjas, 2019)، (علي، ناصر، 2022)، (الأحمد، 2008)، (عبد الرحمن، وآخرون، 2019).
- لا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بأبعاد التمر (الصراخ العلني، النقد المستمر، الإساءة اللفظية، الاستخفاف) في مديرية الشؤون الاجتماعية والعمل في ريف دمشق تبعاً لسنوات الخبرة تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Shafaei1, et al, 2024) ومع دراسة (Islam, Chaudhary, 2024)

#### التوصيات:

- الاستمرارية بتحديث الهيكل التنظيمي للمديرية بما يتلاءم بالأعباء والمهام الملقة على عاتق العاملين.
- على مديرية الشؤون الاجتماعية والعمل في ريف دمشق استقطاب الخبرات والكفاءات من خلال الإعلان عن مسابقة توظيف، والعمل على زيادة التدريب والتأهيل للعاملين الموجودين في المديرية من خلال الدورات التدريبية والتأهيلية.
- المضي قدماً في مشروع الإصلاح الإداري ومحاولة تحديثه بشكل دائم والعمل على جعله متوكباً مع التغيرات في البيئة المحيطة، لما لذلك من أهمية في الحد من التمر الوظيفي بما يحقق زيادة كفاءة الأداء الإداري.
- ضرورة إقامة دورات تدريبية لتدريب العاملين على مختلف مجالات عمل المديرية، لإمكانية الاستفادة منهم، في حال الغاء أو دمج الوحدات التنظيمية التي يعملون بها.
- وجود مراجعة فاعلة من مديرية الشؤون الاجتماعية والعمل في ريف دمشق للتأكد من أن جميع المهام تتم وفق المطلوب.
- على المديرية ان تخلق مناخ تنظيمي يقضي على كل أشكال التمر الوظيفي وذلك من خلال تعليم العاملين كيفية التعرف على سلوكيات التمر داخل مكان العمل وإخضاعهم للتدريب المهني، والذي يتعلمون من خلاله كيف يمكنهم بناء بيئة عمل إيجابية وفعالة.
- توجيه مديرية الشؤون الاجتماعية والعمل في ريف دمشق نحو تعميق الثقافة التنظيمية التي تتسجم مع أهدافها، وتوفير المديرية لفرص متعددة للتطوير الذاتي لعاملها.

#### معلومات التمويل :

هذا البحث ممول من جامعة دمشق وفق رقم التمويل (501100020595).

## المراجع

### المراجع العربية

1. الأحمد، نجم، (2008)، المتغيرات الاقتصادية والعالمية وسياسة الإصلاح الإداري في سورية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 24، العدد 1، ص.ص 349-382.
2. <https://www.damascusuniversity.edu.sy/mag/law/images/stories/1-2008/a/349-382pdf>
3. الخير، طارق. مرعي، محمد. ديوب، أيمن. (2007)، التنمية الإدارية، منشورات جامعة دمشق، كلية الاقتصاد.
4. العكش، فوزي عبدالله. (2003). الإصلاح الإداري في الأردن دراسة استطلاعية من وجهة نظر العاملين في الجهاز الحكومي. مجلة جامعة دمشق، المجلد 19، العدد 2، ص.ص (211، 252)
5. <https://www.damascusuniversity.edu.sy/mag/law/old/economics/2003/19-2/alaksh.pdf>
6. القدسي، ايناس مالك إسماعيل، (2022)، التمرر الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال الحكومية والأهلية (دراسة مقارنة)، المجلة العلمية للعلوم التربوية والصحة النفسية، المجلد 4، العدد 4، ص.ص 109-135.
7. النعيمي، صلاح. عزيز، شعيب، (2018)، تأثير التمرر الوظيفي في الالتزام التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في المديرية العامة لتربية بابل، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 37، العدد 119، ص.ص (225\_246).
8. جمعة، حمدي، (2020)، دور القيادة الأخلاقية في تقليل سلوكيات التمرر الوظيفي للعاملين بجامعة حلوان، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد 21، العدد 4، ص.ص 322-392.
9. ديب، كندة. مرهج، ماهر. (2018)، دور رأس المال الفكري في الإصلاح الإداري للجامعات الحكومية السورية (دراسة ميدانية في جامعة تشرين)، مجلة جامعة البعث، المجلد 40، العدد 30، ص.ص 51-86.
10. سليمان، احمد سليمان السعيد، (2022)، تأثير القيادة السامه علي التمرر في مكان العمل الدور الوسيط للإحباط الوظيفي، مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، المجلد 1، العدد 3، ص.ص 35-94.
11. عبد الرحمن، نسرین. عطية، هنادي. موسى، جوزيف. (2019)، دور حوكمة الشركات في تحقيق الإصلاح الإداري (دراسة ميدانية على الشركة السورية للاتصالات في طرطوس)، مجلة جامعة تشرين، العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 41، العدد 4، ص.ص 254-274.
12. عبد الزيدي، ناظم جواد. الشمري، ولاء جلال عبد الأمير، (2021)، تأثير مناخ العمل الأخلاقي في التمرر الوظيفي / بحث تحليلي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، مجلة الدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 1، العدد 23، ص.ص 805-833.
13. علي، محمد. ناصر، فداء (2022). دور مديريات التنمية الإدارية في المشروع الوطني للإصلاح الإداري "دراسة حالة: مديريات التنمية الإدارية في وزارة الموارد المائية وبعض الجهات التابعة لها أنموذجاً". مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية، المجلد 38، العدد 2، ص.ص 271-306.
- <http://178.253.95.123/index.php/eco/article/view/5246>
14. عمر، حمدي أحمد ، محمد، وفاء محمد علي، (2021)، التمرر في بيئة العمل والانغماس الوظيفي، دراسة سوسيولوجية على عينة الأكاديميين ومعاونيهم والموظفين الإداريين، مجلة علوم الإنسان، جامعة سوهاج مصر، المجلة العربية للنشر والتوزيع، المجلد 10، العدد 1، ص.ص 91-143.
15. فائق، داليا خالد، (2022)، دور التمرر الوظيفي في تعزيز نية ترك العمل : دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في المديرية العامة للسياحة في محافظة السليمانية العراق، مجلة جامعة جيهان- اربيل للعلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 6، العدد 2، ص.ص 17-26

مدى مساهمة الإصلاح الإداري في الحد من التمر الوظيفي - دراسة حالة مديرية الشؤون الاجتماعية والعمل... إبراهيم، زكوان

16. كتاب وزارة التنمية الإدارية رقم/644/ت. ص تاريخ 2023/3/6.

17. ملاعب، عمر، (2019)، الإصلاح الإداري مدخلاً لتصويب المسار التنموي (تجارب دولية)، سلسلة دراسات تنموية، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، العدد 62، ص.ص 1-75.

## المراجع الأجنبية

1. AZEVEDO, Ana(2021), The Secretariat for Administrative Reform: The First Years of a Reform Project within the Intricacies of the Marcelist Spring (1967-1970), *Varia Historia*, Belo Horizonte, vol. 37, n. 74, p. 591-621.
2. Baker, M. W. (2013). A multiple case study of the dark side of leadership: An exploration of executives who led their companies to disastrous results versus exemplary CEOs who did not. Regent University.
3. Baskaran, S., Ihjas, M.M. (2019). The Development of Public Administration in the People's Republic of China: An Analysis of Administrative Reform. In: Jamil, I., Dhakal, T., Paudel, N. (eds) *Civil Service Management and Administrative Systems in South Asia*. Palgrave Macmillan, Cham.
4. Botezat, Alina. Et al(2022), The Illusion of Urbanization: Impact of Administrative Reform on Communities' Resilience, , Vol. 44(1) p.p(33-84), p34-36.
5. Chan, C., Wong, J., Yeap, L. et al. (2019). Workplace bullying and psychological distress of employees across socioeconomic strata: a cross-sectional study. *BMC Public Health* 19 (Suppl 4), 608.
6. Conway, P.M., Høgh, A., Balducci, C., Ebbesen, D.K. (2021). Workplace Bullying and Mental Health. In: , et al. *Pathways of Job-related Negative Behaviour. Handbooks of Workplace Bullying, Emotional Abuse and Harassment*, vol 2. Springer, Singapore.
7. Islam, T. and Chaudhary, A. (2024), "Impact of workplace bullying on knowledge hiding: The mediating role of emotional exhaustion and moderating role of workplace friendship", *Kybernetes*, Vol. 53 No. 1, pp. 238-255.
8. Løvvik, C., Øverland, S., Nielsen, M.B. et al. (2022) Associations between workplace bullying and later benefit reciprocity among workers with common mental disorders. *Int Arch Occup Environ Health* 95, 791–798
9. Olweus, D. (2001) Peer Harassment: A critical Analysis and some important issues. In: J. Juvonen, S. Graham (Eds), *Peer Harassment*. - Wang, M., L. Hsieh, H. (2016) Do gender differences matter to workplace bullying? *work*, 53(3).
10. P. M., N., Jose, G., Vincent, M.T.P. et al. (2022), Workplace Bullying, Engagement and Employability: Moderating Role of Organization-Based Self-Esteem. *Employ Respons Rights J* .
11. Robbins, S. T., and Judge, (2013), *Organizational behavior*, Prentice Hall. Luthans, F. *Organizational Behavior*, (10th ed). New York, McGraw- Hill Irwin.
12. Shafaei, A. Nejadi, M. Omari, M. and Sharafizad, F. (2024). Inclusive Leadership and Workplace Bullying: A Model of Psychological Safety, Self-Esteem, and Embeddedness, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 31(1). p.p 41–58.
13. BATALLI, MIRLINDA, (2012), Reform of Public Administration in Kosovo. Thesis Vol(1), No(1), 2012, pp 5-25.
14. Prahono, Agus, (2015), Evaluating the Role e-Government on Public Administration Reform: Case of Official City Government Websites in Indonesia, *Procedia Computer Science*, Volume 59, p.p 27-33

## المراجع الالكترونية:

1. (<http://www.pministry.gov.sy>)