



## الاصلاح الاداري وعلاقته بالقيم التنظيمية عند عمداء كليات جامعات محافظة بغداد

أ.د. منتهى جاسم عبد

الباحثة: شهد يونس عبد الحسن

جامعة بغداد/كلية التربية/ابن رشد للعلوم الإنسانية

@shashashosha66@gmail.com

### مستخلص البحث:

تستهدف هذه الدراسة الى التعرف على التعرف على مستوى الاصلاح الاداري لدى عمداء الجامعات، لغرض تحقيق اهداف البحث قامت الباحثة ببناء مقياس الاصلاح الاداري والذي تكون من اربع مجالات رئيسية و(٢٨)فقرة بصيغته النهائية وقد بلغت عينة البحث(٣٠٠) رئيس قسم في كليات جامعات محافظة بغداد ولغرض معالجة البيانات تم استعمال الوسائل الإحصائية المناسبة هي : الإحصائيات الوصفية ( الوسط الحسابي -الوسيط -المنوال )ومعادلة الالتواء ومعادلة التفرطح ومعامل ارتباط بيرسون والاختبار التائي (t-test) والاختبار الزائي ومعادلة الانحدار. ودل النتائج على وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع على مقياس الاصلاح الاداري مما يفسر تمتع عمادات الكليات بالعمل على الاصلاح الاداري الخاص بمؤسساتهم ووجود علاقة قوية طردية موجبة دالة احصائياً بين متغيري البحث، وهذا يعني ان كل زيادة في العمل بالإصلاح الاداري وتنظيم استخدامه تتبعه زيادة في القيم التنظيمية للمؤسسة .

الكلمات المفتاحية : الاصلاح الاداري-عمداء كليات -رؤساء أقسام

## Administrative reform and its relationship to organizational values among deans of colleges in Baghdad Governorate universities

Prof. Dr. Muntaha Jassim Abd

Researcher: Shahd Younis Abdul Hassan

University of Baghdad / College of Education / Ibn Rushd for Humanities

@shashashosha66@gmail.com

### Abstract:

This study aims to identify the level of administrative reform among university deans. In order to achieve the research objectives, the researcher built an administrative reform scale, which consisted of four main areas and 28 paragraphs in its final form. The research sample amounted to 300 department heads in the colleges of Baghdad Governorate universities. In order to process the data, the appropriate statistical methods were used: descriptive statistics (arithmetic mean - median - mode), skewness equation, kurtosis equation, Pearson correlation coefficient, t-test, zygot test, and regression equation. The results indicated the existence of statistically significant differences between the sample average and the community average on the administrative reform scale, which explains the enjoyment of college deans in working on administrative reform specific to their institutions and the existence of a strong positive and statistically significant relationship between the research variables. This means that every increase in work on administrative reform and organizing its use is followed by an increase in the organizational values of the institution.

**Keywords:** Administrative reform - college deans - department heads



## الفصل الأول

### التعريف بالبحث

#### مشكلة البحث:

العديد من الجامعات بدأت تعاني الكثير من مشكلات كثيرة وهي غالباً ما تكون مرتبطة بطبيعة الكليات وما تعتمد من أنظمة ادارية تعمل بها والتي تكون معتمدة على البيروقراطية ومركزية القرارات واستخدام الأساليب الإدارية التقليدية، كذلك عدم توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالشكل الصحيح، الذي أدى إلى ضعف واضح في أداء الجامعات والكليات وانحصار انشطتها وابتعادها عن القيام بدورها الأساسي في قيادة التغيير والإصلاح في المجتمع. (عطية، ٢٠١٢: ٣) ويمثل الإصلاح الإداري عبئاً كبيراً على كاهل المؤسسات التعليمية في ظل ما يشهده من متطلبات كثيرة محلية وعالمية وثقافية وسياسية واقتصادية وبيئية وثقافية وتكنولوجية وغيرها، حيث أن أي تدهور أو ضعف تتعرض له هذه المؤسسات سوف تترك أثراً سلبياً كبيراً على جميع مؤسسات الدولة (الحدراوي وآخرون، ٢٠١٧: ٢٤)

لذلك أن ضعف الإصلاح الناتج من سوء استخدام الصلاحيات يؤثر على الإدارة، لأنه الأساس في قيام الإدارة وبقائها (عبد النبي، 2022: 29)

#### أهمية البحث:

تعد الجامعة من المؤسسات الخدمية، إلا أن خصائصها مغايرة إلى حد كبير عن المؤسسات الخدمية الأخرى وذلك اعتماداً على طبيعة هذه المؤسسات والمتمثلة بتقديم العلم والمعرفة وإجراء البحوث العلمية وتحقيق التميز في انشطتها وتقديم الاستشارات العلمية ومن ثم رفد المجتمع بالقوى العاملة الفاعلة. (عبد روضان، ٢٠٢٢: ٣)

وعليه فإن الإصلاح الإداري في الجامعة له أهمية كبيرة، لأن الإدارة الجامعية هي المسؤولة عن ضبط العمل الإداري وقيادته وتهيئة المناخ لإداء جامعي أفضل، لهذا فإن الإدارة الجامعية لها مسؤولية ثقيلة في إصلاح الجامعة وتطوير الجهاز الإداري، لكونها تتولى إدارة قطاع مهم في البلد وهو القطاع التعليمي، لأن الإدارة هي الأساس المهم في تجسيد وظائف الجامعة، فلا بد من إعطائها الأولوية، فلا يمكن أن ينجح التعليم والتكوين الجامعي سواء إدارياً أو أكاديمياً أو بحثياً في خدمة المجتمع، ما لم تكن على رأسه إدارة علمية. (القرني، ٢٠١٠: ١٠)

وتبرز أهمية الإصلاح الإداري بكونه العملية التي يتم من خلالها تحقيق ما يسمى بالحكم الرشيد أو الأخلاق في الحكم وتحديد الإجراءات واللوائح والقواعد التي تؤدي إلى محاربة الفساد، واقتراح تحسينات في الهيكل المؤسسي بما يولد علاقة فاعلة ومنسجمة بين الجهات الإدارية، والتركيز على أعداد مدونة قواعد السلوك لمختلف أجهزة المؤسسة (والمتمثلة بالبحث الحالي بالجامعات)

#### اهداف البحث:

التعرف على مستوى الإصلاح الإداري لدى عمداء الجامعات.

#### حدود البحث:

الحدود البشرية: رؤساء الأقسام في جامعات محافظة بغداد.

الحدود الزمانية: العام الدراسي ٢٠٢٣-٢٠٢٤

الحدود المكانية: جامعة بغداد

#### تحديد المصطلحات:

-عرفها(عارف، ٢٠٠٣)



يقصد به الجهود المصممة لإحداث تغييرات أساسية في أنظمة الإدارة من خلال إصلاحات تنظيمية واسعة، وأمن خلال ضوابط أو إجراءات تسعى لتحسين واحد أو أكثر من هذه الأنظمة والهياكل التنظيمية و الأفراد والعمليات الادارية. (عارف، ٢٠٠٣: ١٥)

- (شيلي، ٢٠١٣)

الإصلاح الإداري بأنه إدخال تعديلات في تنظيمات إدارية قائمة، أو استحداث تنظيمات إدارية جديدة وإصدار الأنظمة والقوانين واللوائح اللازمة لذلك (شيلي، ٢٠١٣: ٨)

- الجامعة:

الجامعة حرم امن ومركز اشعاع حضاري فكري وعلمي وتقني في المجتمع يزدهر في رحابها العقول وتعلو فيها قدرة الابداع والابتكار لصيغة الحياة ، وعليها تقع المسؤولية المباشرة في تحقيق الاهداف الموكلة اليها. ( قانون وزارة التعليم العالي والبحث العلمي رقم ٤٠ لسنة ١٩٨٨ : ١٧).

- عميد الكلية:

هو الشخص الحاصل على شهادة الدكتوراه ويشترط فيه ان يكون بمرتبة استاذ مساعد على الاقل وبدرجة مدير عام، ويرتبط برئيس الجامعة.(قانون وزارة التعليم العالي والبحث العلمي رقم ٤٠ لسنة ١٩٨٨ : ١٧)

## الفصل الثاني

### خلفية نظرية ودراسات سابقة

#### اولاً: مفهوم الإصلاح الإداري

أرتبط الإصلاح الإداري بمفاهيم عدة تختلف نسبياً فيما بينها نتيجة اختلاف الفكر الفلسفي والعلمي للباحثين والمؤلفين وتعدد وتنوع الآراء ووجهات النظر ، وإن تحديد المفهوم يقود إلى كلمتين وهما الإصلاح والذي يعني في اللغة إزالة الفساد عن الشيء وهو مصدر للفعل أصلح أي أتى بما هو صالح ومفيد ، وكلمة الإصلاح ضد الفساد واصلاح الشيء بعد فساد اقامته. (ابن منظور ، ١٩٩٩ : ٥١٦)، كما وردت كلمة الإصلاح في سورة الأعراف في قوله تعالى ( وقال موسى لأخيه هارون أخلفني في قومي وأصلح ولا تتبع سبيل المفسدين)، أما عن الجزء الثاني من المصطلح أي الإداري فهو مرتبط بكلمة إدارة وكلمة إدارة أصلها في الفعل أدار ويقال أدار الرأي أي قلبه في كل الوجوه وتعني كلمة إدارة في اللغة التدبير وتعني أيضاً حسن التصرف. ( آل سمير، ٢٠١٤ : ٤١)، إما اصطلاحاً فيقصد به تغيير مقصود وشامل في اطار رؤية مستقبلية للقيادات الإدارية تحدد ما يجب تحقيقه من إصلاحات إدارية من خلال مفاهيم ونظريات إدارية حديثة وذلك بهدف تنمية الموارد البشرية وتطوير الهياكل التنظيمية، وتبسيط الإجراءات وتحديث الأدوات والوسائل التقنية والفنية ويتم تنفيذها بطريقة تدريجية ومتفاعلة مع البيئة الكلية للمؤسسة.(المخلافي، ٢٠٠٦ : ٢٣٥)، وأشار (آل سعود: ٢٠٠٧) إلى أن الإصلاح الإداري هو عملية هادفة ومخططة هدفها يتحرك دائماً مما يؤدي إلى تغيير جذري وأصيل في الاشخاص وفي المفاهيم وتشمل كل مقومات الإدارة وسائر خطواتها.(آل سعود، ٢٠٠٧ : ٣٤)، أما ( الغالي ٢٠١٠) فقد أشار إلى أنه ترميم وبناء على ما هو موجود من دون هدم وتخلص تام من القديم بجميع مظاهره لذلك فالإصلاح الإداري جهود ترميمية جزئية لمعالجة حالة من الخلل أو القصور المحدود داخل إطار المؤسسة. ( الغالي وآخرون، ٢٠١٠ : ٤٢)

#### ثانياً: أهمية الإصلاح الإداري:

يعد الإصلاح الإداري من ضروريات الإصلاح الاقتصادي فالنمو الاقتصادي لا يتحقق في مجتمع يعاني من القصور الإداري الذي يعرقل مسيرة أي تقدم في المجتمع سواء كان هذا التقدم اقتصادياً أو



سياسياً أو اجتماعياً أو تربوياً، فضلاً عن أهميته المتمثلة في تحسين النظام الإداري ورفع الإنتاجية وترشيد الإنفاق الحكومي، لا سيما فيما يتعلق بالأعمال الزائدة عن الحاجة في الدوائر الحكومية وتعزيز عملية التحول الديمقراطي ودعم التوجهات اللامركزية. (مجلة الرقابة المالية، ٢٠٠٥ : ١-١٣)

لذلك أصبح الإصلاح الإداري في أي مؤسسة من العمليات الضرورية في مسيرتها التطويرية، إذ يقوم الإصلاح الإداري بدعم كفاءة التنظيم وزيادة الفاعلية وتقليل هدر الموارد البشرية وتنمية القوى البشرية وتحسين أدائها والارتقاء بسلوكها وزيادة الدافعية للأبداع والقدرة على الابتكار وتوفير مناخ ملائم وبيئة متوازنة و مواجهه المشكلات الطارئة ونقاط الضعف في الإدارة والافادة من التطورات والاكتشافات في العلوم الأخرى، ومعالجه المشكلات الإدارية المختلفة وأهمها التدني في مستوى الأداء المطلوب للجهاز الإداري وذلك بما يقدمه من أساليب تفتح افقاً للقادة لوضع برنامج عمل لمؤسساتهم و دوائرهم و تنفيذ البرنامج ومتابعته . (السراي، ٢٠٠٩ : ١٥)

كما إن الإصلاح الإداري كنهج يتجاوز مجرد فكرة كيفية ممارسة الإدارة لعملها، إذ يعني انه يهتم بتنظيم السلوك الإداري من خلال وضع معايير واضحة ومحددة لقواعد سلوك الموظفين، ووضوح الإجراءات الإدارية فضلاً عن اعتماد معايير واضحة في تحسين الأداء الوظيفي. (2014:159, Chandler)

### ثالثاً: أهداف الإصلاح الإداري

١-زيادة كفاءة الجهاز الإداري وتحسينه وتعزيز القدرة التي يمكن من خلالها إحداث تغييرات مقصودة في أساليب الإدارة، والهيكل التنظيمية وسلوكيات المرؤوسين. (أحمد، ٢٠٢٢: ٤٥٠)

٢-تنمية الموارد البشرية وتحسين أدائها لكي تحقق المؤسسة غاياتها وأهدافها وإيجاد نوع من التكامل بين أهداف المؤسسة وبين أهداف الأفراد .

٣-دعم الجهود نحو الارتقاء بمستوى الاداء الوظيفي وتطبيق الاجراءات المتعلقة بالجودة واعتبارها مسؤولية الجميع. (خليل، ٢٠١٨: ٢٥١)

٤-تطوير القدرة الذاتية والإدارية للمؤسسة في سعيها لمواكبة التغيير و تشخيص المشكلات والمعوقات وحلها ووضع الخطط للتطورات المستقبلية، من خلال التركيز على أهمية وضع وتحديد أهداف المؤسسة باستخدام اساليب وتقنيات التخطيط، لتحقيق تلك الاهداف بما يتوفر في التخطيط من مرونة وقدرة على مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية . (كافي، ٢٠١٨: ٤٧)

٥- تطوير اساليب وإجراءات العمل الإداري من خلال إصلاح مستوى إداء الجهاز الإداري و إزالة ازدواجية النشاطات التي تقوم بها .

٦- تحديث الإدارة في جميع مستوياتها، وأبعادها البنيوية والوظيفية للقضاء على المشكلات التنظيمية التي تواجهها والقضاء على التعقيدات، ومواكبة المستجدات من أجل تحقيق كفاءة الإدارة. (بولقاس، ٢٠١٥ : ٦٨)

٧- تنمية مهارات القيادات الإدارية والاتجاهات الإيجابية والتوسع في مجالات التأهيل والتدريب بالاعتماد على التقنيات الحديثة تمهيداً لبناء مشاريع الكترونية وتعزيز الابداع والتطوير .

٨-التغلب على المشكلات السياسية والاقتصادية والتنموية والتنظيمية التي تعاني منها الإدارة العامة باقتراح الحلول الملائمة لها.

### رابعاً: مراحل الإصلاح الاداري



لضمان نجاح عملية الإصلاح الإداري، لابد من إتباع مجموعة من الإجراءات المتتالية والمتناسقة مع بعضها البعض، نتلخص فيما يلي

**أولاً: دراسة وتحليل الحاجة إلى الإصلاح الإداري:** ان سوء أداء العديد من الأجهزة الإدارية، وتدني مستوى الرضا لدى المسؤولين، وتعقيد الإجراءات الإدارية، والتضخم الوظيفي، وضعف مستوى الأداء، وشيوع المظاهر السلبية، وعدم الانضباط الإداري، تبرز جميع هذه المظاهر الحاجة إلى الإصلاح، والذي يستلزم تحليل العوامل التي أدت إليها، ومن ثم تحديد الحلول المناسبة لمعالجتها، على ضوء الموارد البشرية والمالية المتاحة.

**ثانياً: مرحلة وضع الأهداف الاستراتيجية للإصلاح الإداري :** ويتم في هذه المرحلة اعداد مجموعة من الأهداف المطلوبة تحقيقها بهدف الوصول لمعالجة الخلل الذي يصيب الجهاز الإداري ، ويعتمد نجاح هذه الأهداف على العديد من العوامل أهمها أن تكون محددة وواضحة وواقعية وقابلة للقياس وان تكون وفق زمن محدد، وتعتبر هذه المرحلة من أكثر المراحل صعوبة لوجود أولويات عديدة حسب المسؤولين وتفاوت واختلاف وجهات النظر بشأنها وبشأن وسائل التنفيذ، ومع ذلك فهما اختلفت وتعددت المفاهيم فإن الأهداف إما أن تتعلق بتحقيق مزيد من المتابعة أو مزيد من الاستراتيجيات اللامركزية أو تعني بالعنصر البشري أو بالوسائل التقنية وغيرها. (سلامة، ٢٠١٣: ٩٣)

**ثالثاً: تطبيق الإصلاح الإداري وتنفيذه:** هذه المرحلة تكتنفها أيضاً صعوبة، نظراً لوجود قوى داخل الجهاز الإداري تقاوم عملية الإصلاح والتغيير، إذا ما اثرت سلباً على مصالحها الشخصية وهناك عدة أساليب يمكن إتباعها في هذه المرحلة من أجل الإصلاح، مثل أسلوب الصدمة الفجائية الذي طبقته اليابان وحقق نجاحاً باهراً ، وهناك الأسلوب التدريجي بالإصلاح أي تهيئة وتأهيل الجهاز الإداري تدريجياً للقيام بعملية الإصلاح والتمهيد الملائم له من خلال نشر أهدافه بين مختلف المستويات في الجهاز الإداري قبل البدء .

**رابعاً: المتابعة وتقييم الأداء:** فإما أن تكون المتابعة بعد الانتهاء من عملية الإصلاح وتدعى عندها المتابعة اللاحقة حيث يتم قياس ما تحقق ومقارنته مع المعايير المستهدفة للحكم على نجاح عملية الإصلاح، أو أن تكون رقابة متزامنة مع جهود الإصلاح تقوم على تقويم الاعوجاج في عملية التنفيذ عن المخطط له بالاعتماد على التغذية العكسية للمعلومات مما يؤدي بالنهاية للوصول لما هو مطلوب.

هذا وتعتبر عملية المتابعة عملية شاقة في كثير من الأحيان لتعدد الأهداف المطلوب الرقابة عليها وأحياناً عدم تحديدها بشكل دقيق وكمي، ومن المهم فعلاً أن تتزامن الرقابة الفنية لكل مرحلة مع الرقابة الكلية على الأداء النهائي لعملية الإصلاح. (خليل، ٢٠١٨: ٢٥٥)

#### خامساً: آليات تنفيذ عملية الإصلاح الإداري

- ١- وجود سلطة قوية تؤمن بالإصلاح وتلتزم بتوفير متطلباته وتسعى جاهدة لتحقيق أهدافه.
- ٢- وجود قيادة إدارية مسؤولة وذات كفاءة عالية .
- ٣- وضع خطط وبرامج زمنية للإصلاح الإداري وتوزيع الأدوار والمهام للمسؤولين بالإصلاح الإداري.
- ٤- ايجاد جهاز تنظيمي خاص يهدف إلى تحديد المسؤوليات بالتنسيق مع الأجهزة الأخرى الخاصة ببرامج الإصلاح الإداري.
- ٥- تمكين الجهاز الإداري من ممارسة صلاحياته ومسؤولياته بعيداً عن المركزية والبيروقراطية المعرقلة حركة التطور الفني والتقني والتي لا تستجيب لمعطيات البيئة المحيطة، إضافة إلى إجراء تعديلات دورية والاهتمام بالعلاقات الإنسانية والرضا الوظيفي وإجراء الأبحاث الميدانية التي تخص البرامج الإصلاحية.



٦- تغيير الاتجاهات السلوكية للعاملين في الجهاز الإداري استناداً إلى دعائم أخلاقية وتدريب الأفراد على الإحساس العالي بالمسؤولية الإدارية خلال فترة وجودهم في الحياة العلمية. (خليل، ٢٠١٨: ٢٥٤)

7- وضح الاهداف والمهمات والاتفاق عليها مع الالتزام. (حسن، 2022: 9)

#### سادساً: متطلبات الإصلاح الإداري

هنالك عدداً من المتطلبات المختلفة التي يجب توفيرها في المؤسسة لغرض تحقيق الإصلاح الإداري ، ويمكن توضيحها في النقاط الآتية:

١- الإدارة الواعية : من الضروري وجود إدارة واعية ومصممة على إنجاز عملية الإصلاح الإداري ، وتؤمن بأهميته ووجوب تنفيذه على كل المستويات وملزمة ببرنامج الإصلاح وحادة في تنفيذه.

٢- القيادات الإدارية الكفوة : فالقائد الإداري الناجح هو الذي تم اختياره وفق معايير واضحة ومحددة ، يكون قادر على الإصلاح بما يتلاءم مع ما تتطلبه المؤسسة.

٣- أدوار العمل : لابد من توزيع الأدوار المناسبة والمحددة للمرؤوسين في جميع المستويات الادارية في المؤسسة مع تأكيد مسؤولي كل مجموعة عن الأعمال التي تقوم بها وانجازها. (دعفوس ، ٢٠٢٠: ٢٩)

٤- الرؤية الواضحة: يجب أن يكون هناك رؤية واضحة للإصلاحات المطلوبة و الأهداف المرجوة من الإصلاح الإداري.

٥- المساءلة الإدارية: فالمسألة من أهم متطلبات الإصلاح الإداري ، إذ تلعب دوراً مهماً في تحقيق الإصلاح الإداري ، فالقدرة على تقديم تفسير او تبرير لأداء ما يشجع على زيادة مستوى الشفافية ، ويعمل كمحفز لتحسين الأداء وبذل المزيد من الجهد ، كما يساهم في تحقيق العدالة والنزاهة في العمل الإداري وتحقيق الأهداف.

٦- المشاركة والتواصل الفعال : تعد المفتاح الرئيسي لنجاح عملية الإصلاح الإداري ، فالإدارة لا تستطيع إصلاح أي مشكلة بمفردها دون اشراك جميع الافراد المعنيين بعملية الإصلاح الإداري.

٧- التحليل والتقييم: يتطلب الإصلاح الإداري تحليل وتقييم دقيق للوضع الحالي للمؤسسة ، يتم ذلك من خلال تقييم العمليات الإدارية والأداء الوظيفي والهيكل التنظيمي وتحديد التحديات والمشكلات التي تواجهها. (سليمان، ٢٠٢٠: ٢٩)

٥- ثقافة الانفتاح : التي تتمثل بمناقشة مختلف القضايا، إذ يمثل المرؤوسين بالراحة في طرح مختلف المشكلات والاهتمامات والقضايا ، فتكون الحلول أكثر فاعلية. (جودة ، 2022: 13)

6- نقص الخبرات الإدارية والكفاءات القادرة للنهوض بالواقع الإداري والارتقاء بمستوى ادائه. (أحمد ، 2022: 452)

#### ( النزاهة السلوكية للإصلاح الإداري في تطوير أداء مدراء أقسام الموهبة الرياضية )

هدف الدراسة: معرفة النزاهة السلوكية لمدراء أقسام الموهبة الرياضية في تطوير الأداء الإداري وتحقيق الاهداف والتي يسعى الجميع لتحقيقها.

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع البحث من مدراء أقسام الموهبة الرياضية في محافظات العراق عدا اقليم كردستان والبالغ عددهم ( ١٨٥ ) مديراً في أقسام الموهبة الرياضية.

عينة الدراسة: بلغ عددهم ( ١١٥ ) مديراً حيث بلغت نسبتهم ( ٦٢,١٦ ٪ ) من المجتمع الأصلي للبحث.



**منهج الدراسة:** استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي لملائمته لطبيعة ومشكلة البحث.  
**اداة البحث:** استخدمت الباحثة الاستبانة الخاصة بالبحث والمصادر والمراجع العربية والأجنبية وشبكة المعلومات الدولية (الانترنت).

**الوسائل الاحصائية:** استخدمت الباحثة الحقيبة الإحصائية spss.

**نتائج البحث:** أن مدراء اقسام الموهبة الرياضية يهتمون بدرجة متوسطة في وضع رؤية مستقبلية للإصلاح الإداري فضلاً عن العشوائية في اتخاذ القرار وعدم الاهتمام بالفئات العمرية وسوء التقديرات في الخطط وعدم تكافؤ الفرص ووضع الحلول .

### الفصل الثالث

#### منهجية البحث وإجراءاته

يتضمن هذا الفصل وصفا لنوع المنهج المستعمل بالبحث الحالي وأهم الاجراءات التي اتبعت لتحقيق اهداف البحث الحالي بدءا من تحديد مجتمع البحث والعينة التي سحبت منه ، وأهم الإجراءات التي اتبعت في تحديد مقياسي البحث وهما (الإصلاح الإداري) وعلاقته (بالقيم التنظيمية) . و استخراج الخصائص السايكومترية لهما وأهم التحليلات الاحصائية لهما انتهاء بتحديد الوسائل الاحصائية التي استعملت في استخراج نتائج البحث الحالي .

#### منهجية البحث:

من خلال التقصي بمشكلة البحث الحالي وهي الإصلاح الإداري وعلاقته بالقيم التنظيمية . وبعد مراجعة مستقيضة لمصادر المناهج البحثية . تبين ان وصف الظاهرة كما هي يعتمد على المنهج الوصفي لوصف الحقائق المتعلقة بما مرهون بالواقع وذلك من خلال عملية المسح والوصف وصفا تفسيريا بدلالة الحقائق المتوفرة ، ومن اهم الدراسات الوصفية هي الدراسات الارتباطية والتي تهدف الى اكتشاف العلاقة بين متغيرين او اكثر من حيث نوع الارتباط سواء كان هذا الارتباط موجب أو سالب وكذلك قوة الارتباط ولا تعتمد على هذا الارتباط ونوعه وقوته فحسب بل تتعداه الى الكشف عن مدى تأثير احد المتغيرين في الاخر . (عودة وملكاوي ، 1987 : 103). ووفقا لما سبق ستعتمد الباحثة منهج الوصفي للارتباط المقارن.

وسيتم عرض الإجراءات المتبعة والتي تتكامل لتحقيق أهداف البحث الحالي.

#### اجراءات البحث :

#### أولاً : مجتمع البحث :

ويقصد بمجتمع البحث هو كل الافراد او العناصر الذين سوف يكونون مصدر لبيانات الظاهرة التي هي في متناول البحث . او هي المجموعة الكلية التي يسعى الباحث الى تعميم النتائج ذات العلاقة بالمشكلة موضع الدراسة. ويتكون مجتمع البحث الحالي من رؤساء الاقسام للجامعات الحكومية في محافظة بغداد حيث بلغ المجموع الكلي ب (396) رئيس قسم موزعين بواقع (206) للتخصص الانساني ويشكلون نسبة (52%) اما التخصص العلمي فبلغ (190) رئيس قسم ويشكلون نسبة (48%) . وشكلوا القب العلمي استاذ (158) وشكلت نسبة (40%) اما لقب استاذ مساعد كانوا بواقع (179) ويشكلون نسبة (45%) اما لقب المدرس بلغ (59) ويشكلون نسبة (15%)

#### ثانياً: عينة البحث

ان العينة هي جزء من المجتمع الذي هو موضع البحث والتقصي. لذا يكون اختيارها على وفق قواعد منهجية علمية . ومن أفضل الطرق والاساليب التي تتبع لاختيار عينات ممثلة للمجتمع هو الأسلوب العشوائي ، بحيث يتم الاختيار العشوائي لمجموعات أو طبقات مختلفة لها الخصائص نفسها



(أبوعلام ، 2011 : 179- 178). ولأجل الوصول الى نتائج دقيقة يمكن الوثوق بها يتطلب ذلك عدد من العينات وسيتم عرض عينات البحث بشئ من التفصيل لكل عينة بحسب الاجراء المتبع حينها لتحقيق اهداف البحث.

### اداتا البحث : لمقياس (الاصلاح الاداري – القيم التنظيمية):

تعتبر اداة البحث من الوسائل المهمة لجمع البيانات وتنظيمها من اجل قياس وفهم متغير الدراسة موضع القياس ووصفها بلغة كمية من خلال استعمال الارقام في وصف البيانات والمعلومات وتبويبها وتنظيمها بصورة يسهل فهمها وبذلك اصبحت الاداة هي جزءا من الاجراءات البحثية ومعيارا في قبول نتائج البحث ودقته .

### اولا : مقياس الاصلاح الاداري (Administrative reform):

بعد اطلاع الباحثة على الأدبيات والدراسات السابقة حول متغير الاصلاح الاداري قامت الباحثة ببناء مقياس الاصلاح الاداري وذلك من خلال تحديد المنطلقات النظرية والمنهجية التي استندت اليها الباحثة في بناء المقياس وعليه حددت الباحثة المنطلقات النظرية الاتية :

1- اعتمدت الباحثة تعريف ( عارف ، ٢٠٠٣) في تحديد مفهوم الاصلاح الاداري على أنه جهود مصممة خصيصاً لإحداث تغييرات أساسية في أنظمة الإدارة من خلال إصلاحات تنظيمية واسعة ، أو على الأقل من خلال ضوابط أو إجراءات تسعى لتحسين واحد أو أكثر من هذه الأنظمة والهياكل التنظيمية و الأفراد والعمليات الادارية . ( عارف ، ٢٠٠٣ : ١٥)

2- الجمع بين المنهج المنطقي ومنهج الخبرة في بناء المقياس حيث ان هذا الجمع يقابل ما استخلصته الباحثة من الادبيات ويزداد عليه اراء ذوي الخبرة والاختصاص في الميدان.

3- الاعتماد على مبدأ تحديد وتحليل السمة التي تمثل النطاق السلوكي المراد قياسه اذا تعد من الاجراءات المهمة في مقاييس الشخصية للمتغير المراد قياسه . (علام ، 1987 : 35)

وعليه تم تحديد مكونات الاصلاح الاداري وهي : ( الهيكل التنظيمي - الثقافة التنظيمية - تكنولوجيا المعلومات والاتصالات - الهوية التنظيمية) وتم تحديد التعريفات الخاصة بكل مجال انظر ملحق (1)

4- اعتمدت الباحثة الاسلوب التقريري اللفظي في بناء فقرات المقياس حيث تتسم اجاباته بالموضوعية ولا تدخل فيه ذاتية الباحثة لأنها تعتبر أكثر صدقا وثباتا (Sundberg,1977:174).

وقد اعتمدت الباحثة العبارات التقريرية الاتية ( تنطبق عليه بدرجة كبيرة جداً ، تنطبق عليه بدرجة كبيرة ، تنطبق عليه بدرجة متوسطة ، تنطبق عليه بدرجة قليلة ،تنطبق عليه بدرجة قليلة جدا )

5- ان الاصلاح الاداري لدى عمداء الكليات يختلف في الدرجة بينهم لذا فان فقرات المقياس ينبغي ان تكون قادرة على اكتشاف الفروق الفردية بين الافراد وهذا ما عمدت اليه الباحثة في بناء فقرات المقياس وصياغتها. من اجل الحصول على قوة تمييزية للفقرة تمييز بين الافراد.

6- تعد مكونات الاصلاح الاداري وحدة كلية تحسب لها درجة واحدة في المقياس لان السمة هي مجموعة من السلوكيات المترابطة التي تميل للحدوث معا في معظم المواقف التي يعمل بها الفرد . (Brown,1983:10)

وعليه اصبح مقياس الاصلاح الاداري يتكون من (28 فقرة ) موزعة على (7 فقرات بالتساوي على كل مكون من المكونات الاربعة لمقياس الاصلاح الاداري حيث اعطيت لموازين التدرج المذكورة اعلاه الاوزان ( 1-2-3-4-5 ) .

### التحليل المنطقي لفقرات المقياس:



لجأت الباحثة الى التحليل المنطقي لفقرات مقياس (الاصلاح الاداري) اذا تعتبر من الخطوات التي يتبعها الباحثين في التحقق من مدى ارتباط الفقرة بالمفهوم الذي تقيسه ، وذلك لان الفقرات التي تحمل الصياغات الجيدة سوف ترتبط بشكل منطقي بالمفهوم موضع الدراسة كما تساهم في رفع قوتها التمييزية ومعاملات صدقها . (الكبيسي ، 2001 : 171) وقد تحققت الباحثة من هذا الاجراء من خلال عرض فقرات مقياس الاصلاح الاداري على (13) خبير ومختص في العلوم التربوية والنفسية. للتحقق من مدى ملائمة الفقرات للمفهوم الذي تقيسه بشكل عام او للمكون الذي ترتبط به بشكل خاص ، وتكون الفقرة صالحة عندما تحصل على نسبة معيار تتجاوز (80%) . وقد حصلت نسبة (100%) لمقياس الاصلاح الاداري .

### تجربة التحليل الإحصائي :

وان تحليل الفقرات هو اسلوب يصمم للحصول على معلومات محددة تتعلق بكل فقرة من فقرات المقياس ويعد التحليل الاحصائي لفقرات المقياس من خلال الدرجات التجريبية التي يتم الحصول عليها من خلال التطبيق على الافراد أكثر أهمية من تحليلها منطقياً لأنه يكشف عن دقة الفقرات في قياس ما وضعت لأجل قياسه (Ebel، 1972:40) ، إذ ينبغي إبقاء الفقرات الصالحة للقياس واستبعاد الفقرات غير الصالحة أو تبديلها وتجريبها من جديد (Guilford، 1954:417)

ومن اجل الحصول على عينة مناسبة للتحليل الاحصائي اشار ليملك و وايرزما (1979) الى ان حجم عينة التحليل الاحصائي لا تقل عن (300) فردا ويختاروا من المجتمع الاصلي (Lemk & Wiersma 1979:357) وفيما يتعلق بالنسبة لتحديد المجموعتين المحكيتين يتفق المختصين في القياس مع ما جاء به كيلي (Kliey, 1939) بان نسبة ال (27%) تعطي اعلى تمييزا اذا كان التوزيع يقترب من التوزيع الاعتدالي . (الانصاري ، 2000 : 62)

واختارت الباحثة عينة التحليل الاحصائي بالاسلوب او الطريقة الطبقيّة العشوائية ، وبلغ عدد افراد العينة (300) رئيس قسم بواقع (156) من التخصص الانساني ويشكلون نسبة (52%) و(144) رئيس قسم من التخصص العلمي ويشكلون نسبة (48%) واختير ( 119 ) من لقب استاذ ويشكلون نسبة (40 %) ولقب استاذ مساعد (136) ويشكلون نسبة (45%) ولقب مدرس ( 45 ) ويشكلون نسبة (15%) وحسب نسب تواجدهم في مجتمع البحث المشار اليه في جدول رقم (1) ، والجدول ( 3 ) يوضح عينة البحث للتحليل الاحصائي :

### جدول

### عينة البحث

### عينة البحث موزعين حسب الجامعة- التخصص – اللقب العلمي

| مج الكلي | التخصص العلمي |    |     |    | التخصص الانساني |    |     |    | الجامعة     |
|----------|---------------|----|-----|----|-----------------|----|-----|----|-------------|
|          | مج            | م  | أ.م | أ  | مج              | م  | أ.م | أ  |             |
| 130      | 63            | 10 | 28  | 25 | 67              | 10 | 30  | 27 | بغداد       |
| 64       | 31            | 5  | 14  | 12 | 33              | 5  | 15  | 13 | المستنصرية  |
| 38       | 18            | 3  | 8   | 7  | 20              | 3  | 9   | 8  | التكنولوجية |
| 29       | 13            | 2  | 6   | 5  | 16              | 2  | 7   | 7  | النهرين     |
| 39       | 19            | 2  | 9   | 8  | 20              | 3  | 9   | 8  | العراقية    |
| 300      | 144           | 22 | 65  | 57 | 156             | 23 | 70  | 63 | المجموع     |



### المؤشرات الإحصائية للمقياس:

بعد ان طبق مقياس الاصلاح الاداري على (300) رئيس قسم من مجتمع البحث المذكور انفا ، والبالغ بعدد فقراته (28) فقرة بمتوسط نظري هو (84) وبأعلى درجة له هي (140) وأقل درجة (28) ، وحسبت الدرجات لكل فرد من افراد العينة ولكل فقرة من فقرات المقياس ، وحسبت الدرجات لتمثل الدرجة الخام للعينة المستهدفة لمقياس الاصلاح الاداري ، وبما ان المفاهيم النفسية تتوزع توزيعاً اعتدالياً ، حسبت المؤشرات الإحصائية من مقاييس النزعة المركزية (المتوسط الحسابي - الوسيط - المنوال - معامل الالتواء - معامل التفرطح) باعتبارهم من خصائص المنحنى الاعتدالي وذلك ، من أجل التعرف على مدى قرب او بعد درجات عينة التمييز من التوزيع الاعتدالي والجدول (4) يوضح ذلك:

جدول المؤشرات الإحصائية لمقياس الاصلاح الاداري

| المؤشر الإحصائي   | القيمة | المؤشر الإحصائي | القيمة |
|-------------------|--------|-----------------|--------|
| الوسط الحسابي     | 96.117 | الالتواء        | 0.290  |
| الوسيط            | 95.000 | التفرطح         | 0.358  |
| المنوال           | 92.00  | أقل درجة        | 55.00  |
| الانحراف المعياري | 14.037 | أعلى درجة       | 140.00 |

ومن مقارنة مقاييس النزعة المركزية وجدت بأنها قريبة من التساوي وقيم معامل الالتواء كان قريباً من الصفر وهو مؤشر على شكل التوزيع الاعتدالي

### القوة التمييزية لفقرات مقياس الاصلاح الاداري :

يقصد بالقوة التمييزية للفقرة هي مؤشر للفرق بين الافراد الحاصلين على درجات مرتفعة و الحاصلين على درجات منخفضة في السمة التي تقيسها فقرات المقياس وتشير هذه القوة التمييزية للفقرة الى مدى فاعليتها في التمييز بين المستويات المختلفة للسمة المراد قياسها و الفقرة الفعالة هي تلك الفقرة التي تقيس السمة ( 376 : 1972 ، Ebel ) . و تميز بين فردين يختلفان فعلاً في السمة اختلافاً سلوكياً ، و في الوقت ذاته تقيس سمة معينة دون غيرها.(Alwan & Jasim, 2022: 1153).

وقد حسبت الدرجات الكلية لافراد العينة والبالغة عددهم (300) فرد. رتبت درجاتهم من الاعلى الى الادنى وحددت أفراد المجموعتين العليا والدنيا بنسبة (27%) فبلغ عدد الافراد في كل مجموعة (81) من افراد العينة ، حيث تراوحت درجات المجموعة العليا بين (140 – 104) درجة ، ودرجات المجموعة الدنيا بين ( 88 - 55 ) درجة ، واستخدم الاختبار التائي ( t-test ) لعينتين مستقلتين في حساب القوة التمييزية من خلال الفرق بين المجموعتين الطرفيتين في درجات كل فقرة من فقرات مقياس الاصلاح الاداري .

### صدق الفقرات بأسلوب الاتساق الداخلي:

يمثل حساب الصدق التجريبي للفقرة من خلال حساب معامل ارتباطها بمحك خارجي او داخلي من الخصائص السيكمترية المهمة للفقرات ، إذ أنه يؤشر مدى ارتباط المحتوى التكويني للسمة بعضه ببعض الآخر ( عبد الرحمن ، 1983: ٤١4 ) . أي أن كل فقرة تهدف الى قياس الوظيفة نفسها التي تقيسها الفقرات الاخرى ( احمد ، ١٩٨١ : 293 )



ويقصد بالاتساق الداخلي هو ارتباط درجة كل فقرة من فقرات المقياس بالدرجة الكلية سواء كان للمكون أو المقياس (عوض ، 1998 : 57). مما يمكن من معرفة ما اذا كانت فقرات المقياس تسير في المسار نفسه الذي يسير فيه المقياس لقياس المفهوم وهذا ما يسمى بالتجانس الداخلي . فضلاً عن استبعاد الفقرات التي يكون ارتباطها ضعيف بالدرجة الكلية مما يؤدي الى زيادة صدق المقياس وثباته. وقد استخرج معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation Coefficient) بين درجة الفقرة والدرجة الكلية للمكون و المقياس ككل حيث تراوحت معاملات الارتباط بين الفقرات ومكوناتها بين ( 0,415 - 0,650) في حين تراوحت قيم معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للمقياس بين (0,315 - 0,755)

#### الخصائص السايكومترية للمقياسين :

اورد المتخصصون في القياس النفسي يجب ان تتوفر الخصائص الاساسية للمقاييس وهما خاصيتي الصدق والثبات لانهما توفر شروط الدقة والصلاحية لما يهتم المقياس بمعرفته وقياسه . وقد تأكدت الباحثة من هذه الخصائص وكالاتي :

#### 1- صدق المقياس ( Scales Validity ):

يعتبر الصدق من اكثر الصفات القياسية اهمية للمقياس لانه يشير الى قدرة المقياس على قياس السمة التي اعد لقياسها . ( عودة ، 1998 : 334 ) وإلى أي مدى ينجح في قياسه الخصيصة كما يحدد الدقة التي يقيس فيها المقياس الغرض الذي وضع هذا المقياس من اجله ، ويعتبر المقياس صادقاً ثابتاً ولكن المقياس الثابت ليس بالضرورة صادقاً. (Abbas. Etal, 2022: 37). وقد تحققت الباحثة من صدق المقياسين من خلال مؤشرين وهما كالاتي :

#### أ- الصدق الظاهري ( Face Validity ):

كثيراً ما يستخدم الصدق الظاهري مؤشراً لصدق مقاييس الشخصية ويعتمد الصدق الظاهري على فحص الخبراء منطقياً للفقرات وتقدير مدى تمثيلها للخصيصة المراد قياسها. (Chiselli, 1964: 341)

ولقد تحققت الباحثة من هذا المؤشر من خلال عرض المقياس على مجموعة من المحكمين والمختصين في العلوم التربوية والنفسية . وحصلت الموافقة على مدى قياس الفقرات للخاصية او البعد الذي تنتمي اليه والمفهوم الرئيسي للمقياس (الاصلاح الاداري).

#### ب- صدق البناء (Construct Validity):

يستعمل صدق البناء في مقاييس الشخصية ويعتمد على افتراضات نظرية يتم التحقق منها تجريبياً. (Noori & Jassim, 2022: 354)، ويوصف صدق البناء بأنه أكثر أنواع الصدق تمثيلاً لمفهوم الصدق، الذي يسمى أحياناً بصدق المفهوم، أو صدق التكوين الفرضي، ويقصد به مدى قياس المقياس النفسي لتكوين فرضي أو مفهوم نفسي معين حيث من المنطقي أن نفترض أن الأفراد يختلفون في مدى ما لديهم من الخصيصة المقاسة وهذا الافتراض ينبغي أن ينعكس على أدائهم على المقياس (فرج ، 1980 : 315) ، كما أن علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس يكشف عن الاتساق الداخلي والذي يعد مقياساً للتجانس، وبالتالي فإن درجة تجانس المقياس تتشابه إلى حد ما مع صدق تكوينه الفرضي، إذ تساعد في تحديد السلوك أو السمة التي يقيسها المقياس ومعاملات صدقها التي تؤثر تجانس فقراتها في قياس ما أعدت لقياسه، و أن معامل الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمقياس وبدلالة إحصائية يعد مؤشراً لصدق البناء. (Kadhim, 2020: 29)

و تحققت الباحثة من هذا المؤشر للصدق من خلال معاملات تمييز الفقرات ولكلا المقياسين ومعامل الارتباط بين الفقرة ومكوناتها والدرجة الكلية لمفهوم المقياس . حيث تراوحت معاملات التمييز لمقياس الاصلاح الاداري بين (3,638 – 9,125) حيث اشارت جميع الفقرات بدلالاتها الاحصائية على تمتعها بقوة تمييزية جيدة وهو مؤشر على صدق المقياس . و تراوحت معاملات الارتباط بين الفقرات



ومكوناتها بين ( 0,415 - 0,650) في حين تراوحت قيم معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للمقياس بين (0,315 - 0,755) وبين المكونات مع بعضها البعض والمقياس بين ( 0,314 - 0,809).

## 2- الثبات (Scale Reliability):

ان الثبات كخصيصة يعطي دليلا اخر على دقة المقياس وان الثبات يشير الى درجة الاستقرار في الاختبار او المقياس والتناسق بين اجزائه ويمكن التحقق من ثبات المقاييس بعدة طرق منها ما يقيس الاتساق الخارجي ويسمى الاستقرار عبر الزمن كطريقة اعادة الاختبار ومنها ما يقيس الاستقرار الداخلي كتحليل التباين والتجزئة النصفية والفاكرونباخ (الظاهر واخرون، 1999: 140)

وتحققت الباحثة من ثبات المقاييسين بأكثر من طريقة، منها طريق معادلة الفا كرونباخ باعتبارها طريقة يمكن من خلالها الوثوق بنتائجها ومما تشير الى تناسق وتجانس بين فقرات المقياس وتقيس الاستقرار الداخلي . وقد بلغ معامل الثبات لمقياس الاصلاح الاداري (0,835) وبلغ معامل الثبات لالفا كرونباخ للمكونات وعلى التوالي (0,610 - 0,675 - 0,757-0,799) في حين بلغ معامل الثبات لمقياس القيم التنظيمية (0,864)، وبلغ معامل الثبات لالفا كرونباخ لمكوناته وعلى التوالي ( -0,706 - 0,748 - 0,761 ) وجدول رقم (12) يوضح معاملات الثبات بطريقة الفاكرونباخ . وكذلك استخدمت الباحثة طريقة التجزئة النصفية بين نصفي مقياس الاصلاح الاداري وبلغت قيمته (0,611) وبعد تصحيحه باستعمال معادلة التصحيح لسبيرمان بروان بلغت قيمته (0,758)

## مقياس الاصلاح الاداري بصيغته النهائية:

بعد التحقق من الخصائص السايكومترية للفقرات والمقياس اصبح مقياس الاصلاح الاداري يتألف من ( 28) فقرة تتمتع بخصائص سايكومترية جيدة . وبلغ المتوسط الفرضي للمقياس ( 84) بأعلى درجة للمقياس هي ( 140) واقل درجة ( 28).

## الفصل الرابع

### عرض النتائج تفسيرها ومناقشتها

بعد التحقق من الخصائص السايكومترية للمقياسين من خلال الاجراءات التي اتبعت انفا سيتم في هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الباحثة، كذلك تفسيرها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة ، ومن ثم عرض الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات.

### الهدف الاول : التعرف على مستوى الاصلاح الاداري لدى عمداء الجامعات :

ولتحقيق هذا الهدف استعمل الاختبار التائي لعينة واحدة لتعرف على الفروق الاحصائية بين متوسط العينة والمتوسط الفرضي للمجتمع حيث بلغ المتوسط الحسابي للعينة (96,1167) ، بانحراف معياري (14,03685)، فيما بلغ المتوسط الفرضي (84). وظهرت القيمة التائية المحسوبة بقيمة هي (14,951)، وهي اكبر من القيمة التائية الجدولية البالغة (3,291) عند مستوى دلالة (0,001) ودرجة حرية (299) ، مما يدل على تمتع عمداء الكليات بمستوى جيد من الاصلاح الاداري والجدول يوضح ذلك:

### جدول

الاختبار التائي للتعرف على مستوى الاصلاح الاداري  
لدى عمداء الكليات

| مستوى الدلالة | القيمة التائية |          | المتوسط<br>الفرضي | الانحراف<br>المعياري | المتوسط<br>الحسابي |
|---------------|----------------|----------|-------------------|----------------------|--------------------|
|               | الجدولية       | المحسوبة |                   |                      |                    |



|                        |       |        |    |          |         |                 |
|------------------------|-------|--------|----|----------|---------|-----------------|
| دالة عند مستوى (0.001) | 3.291 | 14.951 | 84 | 14.03685 | 96.1167 | الاصلاح الاداري |
|------------------------|-------|--------|----|----------|---------|-----------------|

• القيمة الثانية الجدولية بدرجة حرية (299) و مستوى دلالة (0.001) = (3.291)

تشير هذه النتيجة ان عمداء الكليات يعملون على تحديد الهيكلية التنظيمية وهذا ما أكدته (روبنز 2006)، من خلال تحديد المهام والمسؤوليات للوظائف المختلفة واليات التنسيق بين الاقسام المختلفة والمستويات الادارية للهيكلية مما يسهل من عملية تنفيذها واداء الواجبات الموكلة للمرؤوسين بأسلوب بناء مما يساهم في انجاح مؤسساتهم. وهذا ما (23 : Roppins, 2006) كما يلاحظ هذا الاصلاح الاداري لدى العمداء من خلال تنمية الثقافة التنظيمية بالاهتمامات الجماعية بدلا من الاهتمامات الشخصية ومن خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والتعاون الدائم بين اعضاء المؤسسة وازافة ميزة تنافسية للمؤسسة بين منافسيها وهذا ما اشار اليه كل من (جرينبرج وبارون ، 2009: 630) و(حريم ، 2010: 261) كما تشير هذه النتيجة الى تشجيع والعمل على توفير قاعدة بيانات من خلال تشجيع الاقسام على منصات العمل الالكترونية واستعمال تكنولوجيا المعلومات التي تعتبر جزء مهم وحيوي للإصلاح الاداري نتيجة التطورات التكنولوجية المتسارعة والتي تساهم في اتخاذ القرارات وحل المشكلات كما وضح (بكوش ، 2008) ان تكنولوجيا المعلومات تعمل على تطوير وسائل وادوات الادارة العليا عن طريق كفاءات المرؤوسين (بكوش ، 2008 ، 14) كما ان الاصلاح الاداري المتواجد لدى عمداء الكليات قد ساهمت فيه الهوية التنظيمية ومدى تأثيرها وانعكاسها على اداء المؤسسة اذ تعتبر افضل طريقة لإعادة التنظيم الهيكلي في المؤسسة وبالتالي ان تحديد الهوية التنظيمية تجعل من اعضاء المؤسسة يشعرون بالانتماء لها والسعي لتحقيق اهدافها. وهذه النتيجة توافقت مع نتيجة دراسة (ديب ، 2018) بتمتع الجامعات السورية بالإصلاح الاداري كذلك توافقت مع دراسة (علي وآخرون ، 2019) التي جاءت نتائجها عالية بتدعيم الاصلاح الاداري للخدمات الجامعية

### الاستنتاجات:

اعتمادا على نتائج البحث الحالي فقد استنتج ما يلي :

- 1- وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع على مقياس الاصلاح الاداري مما يفسر تمتع عمادات الكليات بالعمل على الاصلاح الاداري الخاص بمؤسساتهم.
- 2- وجود علاقة قوية طردية موجبة دالة احصائياً بين متغيري البحث، وهذا يعني ان كل زيادة في العمل بالإصلاح الإداري وتنظيم استخدامه تتبعه زيادة في القيم التنظيمية للمؤسسة .
- 4- وجود علاقة طردية موجبة دالة احصائياً بين الاصلاح الاداري والقيم التنظيمية تبعا لمتغيرات ( التخصص – اللقب العلمي ) اي ان هذه المتغيرات قد يكون لها تأثير مباشر او غير مباشر على القيم التنظيمية .
- 5- عدم وجود فروق ذو دلالة احصائية في العلاقة بين الاصلاح الاداري والقيم التنظيمية تبعا للتخصص واللقب .
- 6- هناك اسهام نسبي في الاصلاح الاداري ، إذ تشير النتائج ان زيادة الاصلاح الاداري لدى عمداء الكليات يؤدي الى زيادة في القيم التنظيمية ، وكذلك هناك اسهام نسبي من قبل متغير نوع تخصص الكلية في العلاقة بين الاصلاح الاداري والقيم التنظيمية ولم يكن هناك اي اسهام نسبي تبعا لمتغير اللقب.

### التوصيات



بناءً على النتائج التي توصلت إليها الباحثة يمكن تقديم عدد من التوصيات الآتي:

- 1- اعتماد مقياس الإصلاح الإداري للدراسة الحالية في تقويم عمداء الكليات في جامعات العراق.
- 2- الاستفادة من نتائج البحث الحالي في الدورات التدريبية التي تعقد لعمداء الكليات في الجامعات العراقية
- 3- الحث من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي على اشراك العمداء والمنتسبين بالدورات التطويرية والتأهيلية
- 4- تنمية الإصلاح الإداري في الجامعات الحكومية وتعزيزه من خلال الحث من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي على اشراك العمداء بالندوات والمؤتمرات و الدورات التطويرية والتأهيلية ، لبيان أهمية الإصلاح الإداري ودوره المهم في تطوير مؤسسات التعليم العالي.

### المقترحات:

#### في ضوء الاستنتاجات والتوصيات الحالية اقترح ما يلي:

- 1- اجراء المزيد من الدراسات الوصفية في التعرف على العلاقة بين الاصلاح الاداري ومتغيرات اخرى مثل ( التحمل الادراكي - دافعية العمل - الاداء الوظيفي - الضغوط النفسية - - التمكين الاداري - ادارة الوقت - وغيرها )
- 1- اجراء دراسة ارتباطية بين القيم التنظيمية ومتغيرات اخرى مثل (التفوق التنظيمي - الهيكلية التنظيمية - التحفيز الذاتي - وغيرها ) .

### المصادر

- ١-حسن محمد هوه ، ٢٠٢٢ ، التمكين الإداري وفق النموذج فرانسييس وودكوك لدى عمداء كليات جامعة بابل من وجهة نظر التدريسيين ، المجلد (٦١) ، العدد (٣) .  
<https://doi.org/10.36473/ujhss.v59i4.1195>
- 2- جودة ، رياض حميد ، ٢٠٢٢ تأثير أسلوب الإدارة بالأهداف في المخرجات التنظيمية دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في مصنع القطنية مجلد (٦١)، العدد (1) الملحق  
<https://alustath.uobaghdad.edu.iq/index.php/UJIRCO/article/view/1710/1201>
- 3- عبد النبي ، عمر مهدي، ٢٠٢٢ ، المتابعة الادارية لدى عمداء كليات جامعات محافظة بغداد من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية المجلد (٦١) العدد  
<https://alustath.uobaghdad.edu.iq/index.php/UJIRCO/article/view/1570/1142>
- ٤- عبد روضان روضان ٢٠٢٢ المساءلة الإدارية وفق نظرية بارسونز لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر الهيئة التدريسية في محافظة واسط المجلد (٦١) ، العدد (٣) .  
<https://drive.google.com/file/d/1iv8vizl4AQ53yNdoSCzv3mVBHxe81Wip/view?usp=drives>
- ٥- عطية، سميرة حسن (٢٠١٢) بناء انموذج لتطوير الادارة الجامعية باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، كلية التربية ابن الهيثم، اطروحة دكتوراه .



- ٦-قرني، نور القرني (٢٠١٠)، دور الإدارة الجامعية في تنمية كفايات أعضاء هيئة التدريس ومعوقاتهما في الجامعات السعودية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) جامعة اليرموك، الأردن .
- ٧-الحدراوي وآخرون، حامد كريم الحدراوي، سعيد علي غافل، حسين محمد علي (٢٠١٧)، الشفافية الاستراتيجية وإصلاح النظام الإداري دراسة تطبيقية في جامعة الكوفة .
- ٨-آل سمير، فيصل بن معيض (٢٠١٤)، استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ودورها في تعزيز الأمن الوطني، الأكاديميون للنشر والتوزيع
- ٩-ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين (١٩٩٩)، لسان العرب ط ٣ دار احياء التراث العربي، بيروت
- ١٠-آل سعود، سعود بن عبدالله (٢٠٠٧م): الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية وآفاق تحديثها، رسالة دكتوراه غير منشورة لبنان كلية الحقوق والعلوم السياسية والإدارية الجامعة اللبنانية.
- ١١-الغالي، طاهر محسن منصور وآخرون، (٢٠١٠)، التطور التنظيمي - مدخل تحليلي، ط ١، دار وائل للنشر . عمان الاردن ٤٢ .
- ١٢-مجلة الرقابة المالية، العدد ٣٩، ٢٠٠٥.
- ١٣-السراي، عبد الرضا (٢٠٠٩) اثر الرقابة المالية في عملية الإصلاح الإداري دراسة تحليلية على عينة من تقارير ديوان الرقابة المالية العراقي، بحث مقدم إلى هيئة الامناء في المعهد العربي بغداد.
- ١٤-خليل، منى عطية خزام (٢٠١٨)، الإدارة بين الفساد والإصلاح الإداري في عصر التسويق الإلكتروني، دار الكتب والوثائق القومية
- ١٥-بولقواس، حبيبة (٢٠١٥)، الإصلاح الإداري الثابت المتغير "دراسة تحليلية"، عالم التربية، مج (٤٩)، العدد (٢) المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية.
- ١٦-سلمان سلامة، الإصلاح الإداري (٢٠١٣)، أطروحة رسالة ماجستير مقدمة إلى كلية الاقتصاد جامعة دمشق إدارة الأعمال .
- ١٧-سليمان، زهرة (٢٠٢٠)، اثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سونلفار، سبكرة رسالة ماجستير، جامعة محمد خضير بسكرة -الجزائر
- ١٨-أحمد، حمدان محمد أحمد، (٢٠٢٢): إعادة هندسة العمليات الإدارية كمدخل للإصلاح الإداري بالأجهزة التخطيطية النوعية، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الفيوم، العدد ٢٨.
- ١٩-عزت، عبد الها الهادي (٢٠١٣): الاشراف التربوي مفاهيمه واساليه وتطبيق دار الثقة الأردن الثقافة للنشر، الطبعة الأولى - عمان - الاردن .
- ٢٠-ناجي، رنا تركي (٢٠٢٣)، النزاهة السلوكية للإصلاح الإداري في تطوير اداء مدراء اقسام الموهبة الرياضية، الجامعة المستنصرية، كلية التربية الأساسية العلوم التربوية الرياضية، المجلد ١٦، العدد ٢.
- ٢١-دعفوس، عبد الكريم محمود ضوء (٢٠٢٠)، اثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي (دراسة الرياض، جامعة المجمع مجلة العلوم الانسانية والادارية، العدد الرابع، تطبيقية على فروع مصارف الصحاري بالمنطقة الغربية رسالة ماجستير، جامعة الزاوية كلية الاقتصاد، ليبيا .
- ٢٢-الظاهر، زكريا محمد وآخرون (٢٠٠٢)، مبادئ القياس والتقويم في التربية . دار الثقافة والنشر عمان . الاردن



٢٣ - عودة ، احمد سليمان وملكاوي ، فتحي حسن (١٩٨٧)، اساسيات البحث العلمي في التربية والعلوم الانسانية ، عناصره ومناهجه والتحليل الاحصائي لبياناته ، مكتبة المنار للنشر والتوزيع دائرة التربية ، جامعة اليرموك.

٢٤ - عوض ، عباس (١٩٩٨)، القياس النفسي بين النظرية والتطبيق ، دار المعرفة للنشر .

٢٥ - أحمد ، محمد عبدالسلام (١٩٨١) ، القياس النفسي والتربوي. الطبعة الثانية ، المجلد الأول ، مكتبة النهضة المصرية ، القاهرة - مصر

٢٦- فرج ، صفوت (١٩٨٠) ، القياس النفسي ، ط١ ، القاهرة ، دار الفكر العربي.

٢٧ - أبو علام ، رجاء محمود (٢٠١١)، مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية ، دار النشر للجامعات ، الطبعة السابعة ، القاهرة - مصر.

٢٨- عارف ، ديابا الحج (٢٠٠٣) الإصلاح الإداري الفكر والممارسة ، دار الرضا للنشر ، سوريا ، دمشق ، الطبعة الأولى.

1-Brown, F.G. (1983). Principles of Education and Psychological Testing, 4th ed, New York, Holt- Rinehart&

2-Sundbergs, N.D. (1977). Assessment of persons, New Jersey prentice Hall

4-Ebel , K.L. ( 1972 ) Essentials of Education, Measurement 2nd Erylood : California.

5-Guilford, J.P. (1954). General psychology. New York, D. van, Nostrand Company.

7-Ghisell, E.E. (1964). Theory of Psychological Measurem .McGraw-Hill

8-Chandler, (2014), Comparative public administration, Routledye – London and new York, Second edition

9-Moily, veerappa, (2007), Second administrative reforms commission, Fourth report, ethics in governance, Government of India.

\*Abbas. F. A &. Muhammad. A, & Khalid. J.Jasim. (2022). The Use of Psychometric Scale Theory in Formulating Gilliam Scale GARS-3 for Diagnosing Autism Spectrum Disorder. ALUSTATH JOURNAL FOR HUMAN AND SOCIAL SCIENCES, 61(4), 364-385

\*"Noori, Noor Badri & Jassim, Khalid Jamal (2022) Panic Allacks Over COVID 19: A Survey Study on An Iraqi University Sample. Journal of Educational and Psychological Studies. Vol. 19 Iss. 75. 621-647. doi.org/10.52839/0111-000-075-023

\*"Alwan, A. M., & Jasim, K. J. (2022). The Effect of the Difference in the Distribution of the Level of Ability that is Skewed Positive for the Parameters of the Items of the Mental Ability Test According to the Item Response Theory. International Journal of Early Childhood Special Education,14.(1)



\* Kadhim, Balqees Hammood(2020). Verifying the Criterion reference-based hierarchical Assumptions for high-order thinking skills Using Item Response Theory, Al-Ustath Journal for Human and Social Sciences Vol.(59) No.(1) (March-2020AD, 1441AH)

### الملاحق

جامعة بغداد

كلية التربية / ابن رشد للعلوم الانسانية

قسم العلوم التربوية والنفسية

الدراسات العليا / ماجستير ادارة تربوية

الصيغة النهائية لمقياس الاصلاح الاداري

الاستاذ الفاضل .....المحترم .

الاستاذة الفاضلة .....المحترمة .

تحية طيبة .....

تروم الباحثة اجراء بحثها الموسوم ب(الاصلاح الاداري وعلاقته بالقيم التنظيمية عند عمداء كليات جامعات محافظة بغداد)، ولما نعهده فيكم من خبرة وسعة اطلاع ، نود ان نستعين بأرائكم السديدة في تحديد درجة تطبيق كل فقرة من فقرات الاستبيان ارجوا منكم الاجابة على الفقرات بدقة وموضوعية وذلك بوضع علامة (√) في الحقل الذي ترونه مناسباً من وجهة نظركم خدمة للبحث العلمي.

الإصلاح الإداري: يقصد به الجهود المصممة لإحداث تغييرات أساسية في أنظمة الإدارة من خلال إصلاحات تنظيمية واسعة، أو من خلال ضوابط أو إجراءات تسعى لتحسين واحد أو أكثر من هذه الأنظمة والهيكل التنظيمية و الأفراد والعمليات الادارية . (عارف، ٢٠٠٣: ١٥)

ملاحظة: لا داعي لذكر الاسم لأن المعلومات لأغراض البحث العلمي فقط.

معلومة عامة: يرجى وضع علامة (√) في المربع المناسب لك

التخصص: علمي ☐ انساني ☐ اللقب العلمي: استاذ ☐ استاذ مساعد ☐ مدرس ☐

وتقبلوا الشكر الوافر و الامتنان

الباحثة

المشرفة

شهد يونس عبد الحسن

أ.د منتهى جاسم عبد

المقياس الاول: الاصلاح الاداري

المجال الاول: (الهيكل التنظيمي)

هو الاطار الذي يتم من خلاله تنظيم الأفراد وتجميعهم للقيام بالنشاطات والبرامج وتحديد الصلاحيات والإشراف لتحقيق اهداف وغايات المؤسسة.

(Judge, Robbins :2010 : 48)



| ت | تنطبق عليه بدرجة كبيرة جداً | تنطبق عليه بدرجة كبيرة | تنطبق عليه بدرجة متوسطة | تنطبق عليه بدرجة قليلة | لا تنطبق عليه تماماً                                   |
|---|-----------------------------|------------------------|-------------------------|------------------------|--------------------------------------------------------|
| ١ |                             |                        |                         |                        | يهيئ المناخ التنظيمي الملائم لإجراء الإصلاح الإداري.   |
| ٢ |                             |                        |                         |                        | يتابع ويرصد التداخل الوظيفي.                           |
| ٣ |                             |                        |                         |                        | يهتم بآليات تنفيذ البرامج المقررة.                     |
| ٤ |                             |                        |                         |                        | يشكل فريق عمل لمتابعة التغييرات الحاصلة في الكلية.     |
| ٥ |                             |                        |                         |                        | يعزز قدرات رؤساء الأقسام للقيام بالمهام الموكلة اليهم. |
| ٦ |                             |                        |                         |                        | يوزع المهام وفقاً للمؤهلات العلمية.                    |
| ٧ |                             |                        |                         |                        | يقوم بتغييرات جوهرية في الهيكل التنظيمي لتحسين الأداء. |

#### المجال الثاني : (الثقافة التنظيمية)

مجموعة من الأيديولوجيات و الفلسفات والقيم والمعتقدات و الافتراضات والاتجاهات المشتركة وأنماط التوقعات التي تميز الأفراد في تنظيم ما

(مرسي، ٢٠٠٦: ٢٧)

| ت | الفقرات                                                             | تنطبق عليه بدرجة كبيرة جداً | تنطبق عليه بدرجة كبيرة | تنطبق عليه بدرجة متوسطة | تنطبق عليه بدرجة قليل | لا تنطبق عليه تماماً |
|---|---------------------------------------------------------------------|-----------------------------|------------------------|-------------------------|-----------------------|----------------------|
| ١ | يشجع الأفكار التجديدية التي تعمل على دعم رؤساء الأقسام نحو التغيير. |                             |                        |                         |                       |                      |
| ٢ | يهتم بسيادة اسلوب الرقابة الذاتية بين الجميع.                       |                             |                        |                         |                       |                      |
| ٣ | يعتمد ثقافة التشاور مع رؤساء الأقسام في مواجهة العقبات.             |                             |                        |                         |                       |                      |
| ٤ | يسعى الى تطوير ثقافة التحسين المستمر في مختلف                       |                             |                        |                         |                       |                      |



|   |  |  |  |  |                                                                |
|---|--|--|--|--|----------------------------------------------------------------|
|   |  |  |  |  | نواحي العمل.                                                   |
| ٥ |  |  |  |  | يحترم الأفكار الجديدة التي تسهم في التطور.                     |
| ٦ |  |  |  |  | يخفف من حدة المركزية بتوسيع قاعدة المشاركة.                    |
| ٧ |  |  |  |  | يحرص على توفير ما يحتاجه التدريسين ورؤساء الأقسام داخل الكلية. |

### المجال الثالث: (تكنولوجيا المعلومات والاتصالات)

مجموعة من المكونات المادية والاتصالات والبرمجيات والبيانات والأفراد التي تستخدمها الكلية في استقبال المعلومات والبيانات وتخزينها ومعالجتها واسترجاعها بأي شكل من أشكال الاتصال من أجل (مسلم، ٢٠١٥ : ١٢٦) أحداث تفاهم متبادل بالمشورة والنصيحة بين العميد والموظفين .

| ت | الفقرات                                                                    | تنطبق عليه بدرجة كبيرة جداً | تنطبق عليه بدرجة كبيرة | تنطبق عليه بدرجة متوسطة | تنطبق عليه بدرجة قليلة | لا تنطبق عليه تماماً |
|---|----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|------------------------|-------------------------|------------------------|----------------------|
| ١ | يعتمد العميد على متابعة ما يستجد تقنيات تكنولوجيا المعلومات.               |                             |                        |                         |                        |                      |
| ٢ | يشجع البرامج التدريبية الملائمة التي تتوافق مع تكنولوجيا المعلومات.        |                             |                        |                         |                        |                      |
| ٣ | يشجع ادارة الأقسام على استعمال منصات الادارة الالكترونية في إنجاز الأعمال. |                             |                        |                         |                        |                      |
| ٤ | يحرص على توفير قاعدة البيانات تتضمن الخبرات السابقة.                       |                             |                        |                         |                        |                      |
| ٥ | يستخدم تكنولوجيا المعلومات في حل المشكلات واتخاذ القرارات بفاعلية.         |                             |                        |                         |                        |                      |
| ٦ | يهيئ نظام اتصال فاعل بين                                                   |                             |                        |                         |                        |                      |



|   |  |  |  |  |                                       |
|---|--|--|--|--|---------------------------------------|
|   |  |  |  |  | المستويات الادارية.                   |
| ٧ |  |  |  |  | يحرص على توفير أجهزة حديثة في الكلية. |

#### المجال الرابع: الهوية التنظيمية

وهي تلك الخصائص التي تنفرد بها كل مؤسسة وتميزها عن باقي المؤسسات ،والتي تتضمن أهدافها الجوهرية ،وبالشكل الذي يتجسد ضمن اعتقادات أعضائها ،مما يعزز شعور الأفراد باحترام الذات والانتماء للمنظمة. (Albert،2000:15).

| ت | الفقرات                                                        | تنطبق عليه بدرجة كبيرة جداً | تنطبق عليه بدرجة كبيرة | تنطبق عليه بدرجة متوسطة | تنطبق عليه بدرجة قليلة | لا تنطبق عليه تماماً |
|---|----------------------------------------------------------------|-----------------------------|------------------------|-------------------------|------------------------|----------------------|
| ١ | يسعى إلى أن يتمتع التدريسين بحقوقهم.                           |                             |                        |                         |                        |                      |
| ٢ | يتعامل مع التدريسين بالعدل والأنصاف والشفافية الإدارية.        |                             |                        |                         |                        |                      |
| ٣ | يقدم حلول وبدائل لحل مشكلات والأزمات التي تحدث بين التدريسيين. |                             |                        |                         |                        |                      |
| ٤ | يقدم الحوافز الى الجميع لتحقيق شعور الانتماء للقسم.            |                             |                        |                         |                        |                      |
| ٥ | يسامح الأخطاء غير المقصودة في العمل.                           |                             |                        |                         |                        |                      |
| ٦ | يحترم جميع الآراء ويجعلها قابلة للنقاش والحوار البناء.         |                             |                        |                         |                        |                      |
| ٧ | يعمل على تنمية روح العمل الجماعي المبني على الانسجام.          |                             |                        |                         |                        |                      |

#### Summary of the research:

This study aims to identify the level of administrative reform among university deans. In order to achieve the research objectives, the researcher built an administrative reform scale, which consists of four main areas and Summary of the research:



This study aims to identify the level of administrative reform among university deans. In order to achieve the research objectives, the researcher built an administrative reform scale, which consists of four main areas And (28) paragraphs in its final form. The research sample reached (300) department heads in the colleges of the universities of Baghdad Governorate. For the purpose of processing the data, appropriate statistical methods were used, which are: Descriptive statistics (arithmetic mean - median - mode), skewness equation, kurtosis equation, Pearson correlation coefficient, t-test, z-test, and regression equation.

### Conclusions

- 1- There are statistically significant differences between the sample average and the community average on the administrative reform scale, which explains the college deans' enjoyment of working on administrative reform Administrative reform of their institutions
- 2- There is a strong, positive, statistically significant relationship between the two research variables. This means that every increase in work on administrative reform and organizing its use is followed by an increase in the organizational values of the institution.

### Recommendations

Based on the results reached by the researcher, a number of the following recommendations can be made

- 1- Adopting the administrative reform scale for the current study in evaluating deans of colleges in Iraqi universities.
- 2- There is a strong, positive, statistically significant relationship between the two research variables. This means that every increase in work on administrative reform and organizing its use is followed by an increase in the organizational values of the institution.

In light of the current conclusions and recommendations, I suggest the following

- 1- Conducting more descriptive studies to identify the relationship between administrative reform and other variables such as (cognitive endurance - work motivation - job performance -Psychological pressures - administrative empowerment - time management - etc.)
- 2- Conducting a correlational study between administrative reform and organizational values on different samples that include department heads.