

## دور أصحاب المصلحة في تحديد استراتيجيات الإصلاح الإداري دراسة ميدانية في مديرية تربية نينوى

م.د. شيماء محمد صالح      أ.م.د. آلاء عبدالموجود العاني      م.د. صفوان ياسين حسن  
كلية الإدارة والاقتصاد      كلية الإدارة والاقتصاد      كلية الإدارة والاقتصاد  
جامعة الموصل      جامعة الموصل      جامعة الموصل

Mmohy72@yahoo.com      Aalani65@yahoo.com      Shms\_1977@yahoo.com

### المستخلص:

هدف البحث قياس مدى علاقة وتأثير أصحاب المصلحة في تحديد استراتيجيات الإصلاح الإداري المناسبة في الميدان المبحوث والمتمثل بمديرية تربية نينوى، وقد ارتكزت مشكلة البحث في تحديد الاستراتيجية الأنسب من بين استراتيجيات الإصلاح الإداري ومدى تأثير أصحاب المصالح في تحقيق الإصلاح الإداري، اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، مستخدماً استبياناً توليفياً مبنياً بالاعتماد على مجموعة من المقاييس العالمية، إذ تم توزيع (٦٥) استمارة استرجع منها (٥٠) استمارة وزعت على العينة المتمثلة بالمسؤولين في المنظمة المبحوثة، وقد تم اعتماد مجموعة من الوسائل الإحصائية المنتقاة لتحليل العلاقة والأثر بين المتغيرات. ليخرج البحث بجملة من الاستنتاجات المتمثلة بعدم وجود علاقة وتأثير بين أصحاب المصالح والإصلاح الإداري في المنظمة المبحوثة.

**الكلمات المفتاحية:** أصحاب المصالح، الإصلاح الإداري، استراتيجيات الإصلاح الإداري.

### The role of stakeholders in defining managerial reform strategies A field study in the Nineveh Education Directorate

Lecturer Dr. Shaima M. Saleh  
College of Administration and Economics  
University of Mosul

Assist. Prof. Dr. Alaa A. Al-Ani  
College of Administration and Economics  
University of Mosul

Lecturer Dr. Safwan Y. Hassan  
College of Administration and Economics  
University of Mosul

### Abstract:

The aim of the research is to measure the extent of the relationship and influence of stakeholders in determining the managerial reforming strategy in the researched field represented by the Nineveh Education Directorate. The research problem was based on determining the most appropriate strategy among the managerial reform strategies and the extent of the influence of stakeholders in achieving managerial reform. The research adopted the descriptive analytical approach, Using a synthesis questionnaire based on a set of global standards, 65 forms were retrieved, 50 of which were retrieved from the sample distributed to the sample of officials in the research organization, and a set of statistical methods were approved Selected to analyze the relationship and effect between variables. Let the research come out with a set of conclusions represented by

the absence of a relationship and influence between the stakeholders and managerial reform in the researched organization.

**Keywords:** stakeholders, administrative reform, management reform strategies.

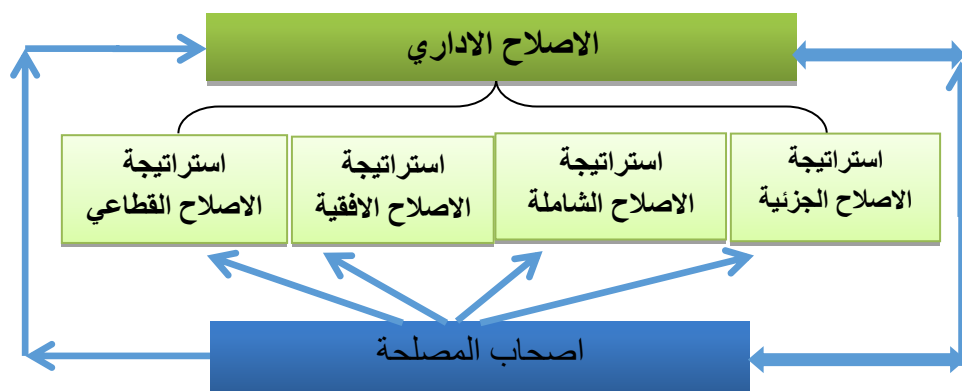
### المحور الاول: الإطار المنهجي للبحث

أولاً. مشكلة البحث: يرتبط نجاح أي منظمة بنجاح الخطط التنموية والتطويرية التي تتبناها الدول والتي قد تشمل إعادة تنظيم هيكلها دوائرها الحكومية وتبسيط إجراءاتها الإدارية وترشيد الانفاق الحكومي والتغيير في النظم والعلاقات والافراد... الخ في محاولة منها للتحويل نحو منظمات قادرة على تحقيق استجابة سريعة للتغيرات التكنولوجية المعاصرة ومواجهة تحديات البيئة التنافسية إلا أن الركيزة الأساسية لنجاح تلك العملية يكمن في تحديد من أين تبدأ عملية الإصلاح الإداري؟ وإلى أين تصب أهداف تلك الإصلاحات؟ وماهي الاستراتيجيات المناسبة لسياسة المنظمة وهيكلها الإدارية وكوادرها البشرية سواء كانت لقطاع معين أو أي وحدة إدارية فيها مع الأخذ بنظر الاعتبار أن لا تكون مسالة تحقيق الأهداف التنموية والتطويرية مقتصرة على المنظمة فحسب وإنما يجب أن تأخذ بنظر الاعتبار أهداف ومصالح جميع الأطراف المرتبطة والمؤثرة فيها من أصحاب المصلحة لديها سواء كانوا من حملة الأسهم أو العاملين والزبائن والحكومة وغيرها من منظمات المجتمع المدني وحماية البيئة. ومن هذا المنطلق يمكن إثارة التساؤلات البحثية وفق النسق الآتي:

١. هل لدى المنظمة المبحوثة تصوراً واضحاً عن مدى حاجتها لعملية الإصلاح الإداري؟
  ٢. ما مدى توافر استراتيجيات الإصلاح الإداري السائدة لدى المنظمة المبحوثة؟
  ٣. هل يتباين وجود استراتيجيات الإصلاح الإداري السائدة لدى المنظمة المبحوثة؟
  ٤. هل توجد علاقات ارتباط بين استراتيجيات الإصلاح الإداري وأصحاب المصلحة في المنظمة المبحوثة؟
  ٥. هل هناك تأثير معنوي لأصحاب المصلحة في تحديد استراتيجيات الإصلاح الإداري؟
- ثانياً. أهمية البحث:** تتمثل أهمية البحث في محاولة الباحثين لتحقيق جملة من النقاط الآتية:
١. تسهم الحاجة الملحة إلى عملية الإصلاح الإداري واستراتيجيته ضرورة أساسية في إجراء تغييرات إيجابية في الهياكل والنظم والسلوكيات الفردية والتنظيمية للمنظمة المبحوثة لتواكب خطط التنمية والتطوير وبما يتلائم ومصالح الأطراف المتفاعلة معها بصورة مباشرة أو غير مباشرة.
  ٢. كون البحث مساهمة بحثية لاغناء المجال الأكاديمي وللدراسات المستقبلية التي تعنى بعملية الإصلاح الإداري واليات تعامله مع الكيانات والجماعات التي تربطها بهم علاقات تعاقدية واجتماعية أو أخلاقية.
  ٣. يمكن أن تشكل نتائج البحث وتوصياته مرجعاً يفيد إدارة المنظمة المبحوثة لوضع خططها المستقبلية أو تغيير خططها الحالية فيما يخص التعامل مع أفرادها من أجل دعم مسيرتها العلمية
- ثالثاً. أهداف البحث:**

١. إيضاح دور الإصلاح الإداري في نجاح التغييرات الشاملة أو الجزئية في الهياكل التنظيمية وتبسيط الإجراءات التي تتبناها المنظمة المبحوثة بغية تحقيق الأهداف التنموية المجتمعية.
٢. تحديد أي من فئات أصحاب المصلحة المؤثرين بالمنظمة والمتأثرين فيها والأكثر جدلاً في فيما عملية الإصلاح الإداري واستراتيجيته والتي قد تؤثر وبشكل سلبي فيما كانت العلاقة غير متوافقة ما بين أصحاب المصلحة والمنظمة ومما يضعف ثقة الجمهور بأهداف المنظمة وتوجهاتها المستقبلية.

٣. بيان دور اصحاب المصلحة في عملية الاصلاح الاداري وتحديد استراتيجيتها في ظل نمط من العلاقات الايجابية والتعاون المشترك ما بين المنظمة المبحوثة واصحاب المصلحة لديها.
  ٤. تشخيص فئات أصحاب المصلحة لدى المنظمة وفق تصنيفات اراء الباحثين في هذا المجال.
  ٥. تشخيص طبيعة العلاقة والاثر التي تربط ما بين أصحاب المصالح والاصلاح الاداري بدلالة استراتيجيته في المنظمة المبحوثة.
  ٦. التوصل الى مجموعه من الاستنتاجات والتوصيات التي من شأنها المساهمة في بناء الاستراتيجيات التسويقية التنافسية لدى المنظمة المبحوثة.
- رابعاً. **مخطط البحث:** فكرة البحث ومشكلة تبني البحث الحالي المخطط الآتي:



الشكل (١): مخطط البحث

- خامساً. فرضيات البحث:** بغية اختبار مخطط البحث تبني البحث الحالي الفرضيات الآتية:
- الفرضية الرئيسية الاولى:** لا تمتلك إدارة المنظمة المبحوثة تصوراً واضحاً عن حاجتها لعملية الاصلاح الاداري.
- الفرضية الرئيسية الثانية:** لا تتوافر استراتيجيات الاصلاح الاداري في المنظمة المبحوثة.
- الفرضية الرئيسية الثالثة:** يتباين وجود استراتيجيات الاصلاح الاداري لدى المنظمة المبحوثة.
- الفرضية الرئيسية الرابعة:** لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين اصحاب المصلحة والاصلاح الاداري بدلالة استراتيجياتها لدى المنظمة المبحوثة وتنبثق من تلك الفرضية الرئيسية الاولى الفرضيات الفرعية الآتية:
- أ. لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين اصحاب المصلحة واستراتيجية الاصلاح الاداري الشامل لدى المنظمة المبحوثة.
  - ب. لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين اصحاب المصلحة واستراتيجية الاصلاح الاداري الجزئي لدى المنظمة المبحوثة.
  - ج. لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين اصحاب المصلحة واستراتيجية الاصلاح الاداري الافقي لدى المنظمة المبحوثة.
  - د. لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين اصحاب المصلحة واستراتيجية الاصلاح الاداري القطاعي لدى المنظمة المبحوثة.
- الفرضية الرئيسية الخامسة:** لا توجد علاقة أثر معنوية لاصحاب المصلحة والاصلاح الاداري بدلالة استراتيجياتها لدى المنظمة المبحوثة وتنبثق من تلك الفرضية الرئيسية الاولى الفرضيات الفرعية الآتية:

- أ. لا توجد علاقة أثر معنوية لأصحاب المصلحة واستراتيجية الإصلاح الإداري الشامل لدى المنظمة المبحوثة.
- ب. لا توجد علاقة أثر معنوية لأصحاب المصلحة واستراتيجية الإصلاح الإداري الجزئي لدى المنظمة المبحوثة.
- ج. لا توجد علاقة أثر معنوية لأصحاب المصلحة واستراتيجية الإصلاح الإداري الأفقي لدى المنظمة المبحوثة.
- د. لا توجد علاقة أثر معنوية لأصحاب المصلحة واستراتيجية الإصلاح الإداري القطاعي لدى المنظمة المبحوثة.

#### سادساً. حدود البحث:

١. الحدود الزمانية: انحصرت الحدود الزمانية في المدة الواقعة بين شهر ١٢/٢٠١٩ وشهر ٢/٢٠٢٠.
٢. الحدود المكانية: تمثلت الحدود المكانية في مديرية تربية نينوى.
٣. الحدود البشرية: تمثلت الحدود البشرية بالأشخاص الذين تم توزيع استمارة الاستبيان عليهم وبلغ عددهم (٥٠) وهم من المدراء العاملين في مديرية تربية نينوى.

#### سابعاً. تقنيات البحث وادواته:

١. التأطير النظري: اعتمد البحث في ضوء اغناء الإطار النظري الخاص به العديد من المصادر العلمية والاكاديمية العربية منها والاجنبية كالكتب، اطاريح الدكتوراه ورسائل الماجستير، الدوريات فضلا عن الاستعانة بشبكة الانترنت العالمية لرصد البحث بالمصادر المختلفة فيما يخص تغطية الإطار النظري.
٢. استبانة البحث: تم استخدام استمارة الاستبيان لجمع بيانات الإطار الميداني اذ تضمنت الاستمارة (٣٠) فقرة وزعت ضمن ثلاثة محاور: اختص الاول منها بالمعلومات الديموغرافية للأفراد المبحوثين بينما تطرق المحور الثاني: لتوضيح متغيرات البحث والمتمثلة بالمتغير المستقل (اصحاب المصلحة) والمتغير المعتمد (الإصلاح الإداري واستراتيجياته). موضحة في الجدول (١) الذي يمثل هيكلية استمارة الاستبانة.

الجدول (١): أبعاد البحث ومتغيراته الواردة في استمارة الاستبانة

المتغيرات	الأبعاد	المقياس	عدد الفقرات	الوصف
اصحاب المصلحة		Freeman, 2006, 46	١٥	X1-X15
الإصلاح الإداري	استراتيجية الإصلاح الشاملة	لامية، ٢٠١٨: ٣٣	٤	X16-X19
	استراتيجية الإصلاح الجزئية		٤	X20-X23
	استراتيجية الإصلاح الأفقي		٤	X24-27
	استراتيجية الإصلاح القطاعي		٤	X28-X30

المصدر: إعداد الباحثين.

٣. الأساليب الإحصائية: تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات تمثلت بالآتي:

- التوزيع التكراري والنسب المئوية والوسط الحسابي: وصف وتشخيص ابعاد البحث.
- الانحراف المعياري: لبيان مقدار التشتت في استجابات الأفراد المبحوثين عن أوسطها الحسابية.
- معامل الاختلاف: لبيان أي من استراتيجيات الإصلاح الإداري سائدة في المنظمة المبحوثة أكثر من غيرها.
- معامل الارتباط (Spearman): لقياس قوة العلاقة بين متغيري البحث.
- معادلة خط الانحدار: لقياس التأثير بين المتغيرات.

## المحور الثاني: الإطار النظري

### ❖ اصحاب المصلحة:

أولاً. مفهوم اصحاب المصلحة: يؤكد العديد من الباحثين بان مصطلح اصحاب المصلحة هو ليس بالمفهوم الحديث النشأة فهو يتدرج ضمن حقل العلوم الاجتماعية لمنظمات الاعمال ومن خلال ارتباطها بمجموعات مختلفة ضمن البيئة التي تعمل فيها من افراد او جماعات ترتبطها بهم علاقات تفاعلية ومصالح متبادلة فيما بينهما، وتعد تلك العلاقة موارد استراتيجية مهما واسبقية تنافسية تضاهي راسمال والموارد البشرية للمنظمة فالمنظمات التي تتبنى تلك النظرية تكون الاكثر استجابة للتغيرات المتسارعة والمشاركة في اتخاذ القرارات وتفويض السلطات (Bourne, 2009, 51) اما فيما يخص الاطار المفاهيمي للإصلاح الإداري من وجهة نظر الباحثين فقد تعددت تلك المفاهيم وفق لوجهة نظرا كل باحث ووفق الجدول (٢).

الجدول (٢): مفاهيم اصحاب المصلحة وفقاً لوجهة نظر عدد من الباحثين

ت	الباحث والسنة	المفهوم
١	Freeman, 1984: 46	هم الافراد والجماعات الذين يشتركون بطريقة مباشرة وغير مباشرة في تحقيق اهداف المنظمة.
٢	Bourne, 2009: 51	تلك الفئات والكيانات التي تربطها بالمنظمة حقوق والتزامات تعاقدية شرعية واخرى اخلاقية.
٣	Hendry, 2001: 20	تلك الشخصيات والكيانات المعنوية والفاعلة والمرتبطة بالمنظمة بعلاقات اقتصادية ذات اعتمادية متبادلة.
٤	الخيرو، ٢٠٠٦: ١٥	هم الافراد او المنظمات الذين تربطهم بالمنظمة استثمارات غير راسمالية بل اهداف ومصالح مشتركة.
٥	Chen & Roberts, 2010: 52	تلك الجماهات المؤثرة بالمنظمة والمتأثرة بوجودها اذ يرتبط وجودها بوجود المنظمة وبقيائها.
٦	يحيي واخرون، ٢٠١٢: ٥	تلك العلاقات المتوازنة التي تنشأها المنظمة مع الاطراف المتاعلة معها ذات الصلة بوجودها الامر الذي يجعلها أكثر تميزاً.

المصدر: اعداد الباحثين.

استناداً لما تقدم، يمكن تحديد المفهوم الإجرائي الذي توصل إليه البحث فيما يخص المفهوم الإجرائي لأصحاب المصلحة بوصفهم تلك الجماعات والكيانات المرتبطة بالمنظمة بصورة علانية او ضمنية وضمن علاقات تعاقدية او اجتماعية تؤثر وتتأثر باليات المتبعة من قبل المنظمة لتحقيق اهدافها بشكل مباشر او غير مباشر.

ثانياً. **اهمية اصحاب المصلحة.** لم يعد وجود اصحاب المصلحة كشركاء جقيقين او فعليين مثار جدل الادارة العليا للمنظمة او المالكين لها فهم يستمدون في كثير من الاحيان منهم الدعم والتعاون في مجال نقل المعلومات والمعرفة والمهارات التنظيمية ومن هذا المنطلق تكمن اهمية وجود اصحاب المصلحة في المنظمة بالنقاط الاتية: (Bourne, 2009: 31)، (Freeman, 1984: 46)، (يحيي وآخرون، ٢٠١٢: ٥) (Freeman, 2006: 46)، (الخير، ٢٠٠٦: ١٥)

١. يسهم اصحاب المصلحة بما يمتلكونه من مهارات وخبرات في تشكيل القدرات التنظيمية للمنظمة والتي يكون اسسها العلاقات المتميزة والتعاون وتقاسم المخاطرة ما بين المنظمة واصحاب المصلحة.

٢. المساهمة في عملية التخطيط كونهم أحد الاطراف الاساسية اذ تدعم مشاركتهم ومساهماتهم خطط المنظمة واهدافها المستقبلية واحد اسباب نجاح المنظمة وديمومتها.

٣. تمثل العلاقات التعاقدية والاجتماعية ما بين المنظمة واصحاب المصلحة اسبقية تنافسية تضاهي في قدرتها موارد المنظمة المادية والبشرية.

٤. يسهم الاختلاف والتنوع في الحاجات والرغبات المتنوعة لأصحاب المصلحة في إلزام المنظمة في تحقيق التوازن ما بين مصالحها الشخصية من جهة ومصالح الاطراف المرتبطة بها من جهة اخرى.

٥. تعد قيمة اصحاب المصلحة معياراً لمدى كفاءة وفعالية المنظمة ووسيلة لتنسيق مصالحهم واثبات العلاقة الائتمانية ما بين الادارة واصحاب المصلحة الامر الذي يستدعي تعزيز الشراكة فيما بينهم.

٦. اعتماد الشفافية والافصاح عن المعلومات والتقارير الدورية للحصول على دعم مجموعات اصحاب المصالح الخاصة وذلك بغية التخفيف من بعض مخاوف اصحاب المصالح النافذين.

٧. يحقق بناء العلاقات الايجابية والطيبة ما بين اصحاب المصلحة والمنظمة الى رفع مستوى الابداع لدى الافراد العاملين من جهة وتطلعات اصحاب المصلحة واهدافهم المستقبلية من جهة اخرى.

ثالثاً. **تصنيفات اصحاب المصلحة:** تباينت اراء الباحثين في مجال العلوم الادارية والسلوكية في تحديد تصنيف خاص ومؤحد لاصحاب المصلحة المرتبطين بالمنظمة وقد يعزى ذلك الاختلاف لطبيعة المنظمات ونشاطاتها، الامر الذي تتطلب استعراض عدد من تلك التصنيفات وفق لوجهة الباحثين وكما في الجدول (٣).

الجدول (٣): تصنيفات اصحاب المصلحة وفقاً لوجهة نظر عدد من الباحثين

ت	الباحث والسنة	التصنيف	المكونات
١	Freeman, 2006: 46	اصحاب المصلحة الداخليين اصحاب المصلحة الخارجيين	المالكين، العملاء، الموردون، الموظفون. الحكومة، المنافسة، المجتمع المدني، جمعية حقوق المستهلكين، جمعيات حماية البيئة، جمعيات حقوق المرأة والطفل، وسائل الاعلام.
٢	Cayrol, 2006: 57	مجموعات أساسية مجموعات مكملّة	تلك الكيانات التي قد يتوافق سلوكهم ومصالح المنظمة واهدافها مثال: حملة الاسهم، الادارة، المالكين. ومهم لا يتوافق سلوكهم ومصالح المنظمة واهدافها مثال: الجمهور، منظمات المجتمع المدني تلك الكيانات التي قد يتوافق سلوكهم ومصالح المنظمة واهدافها مثال: نقابات العمال، الموردون، المنظمات الحكومية ومهم لا يتوافق سلوكهم ومصالح المنظمة واهدافها مثال: الجماعات الضاغطة، المنظمات غي الحكومية.
٣	العنزي، ٢٠٠٧: ٥	اصحاب المصلحة الاساسين اصحاب المصلحة الثانويين اصحاب المصلحة المجتمعين اصحاب المصلحة غير المجتمعين	الزبائن، المستثمرين، المدراء والموظفين، منظمات المجتمعات المحلية. الحكومة، منظمات المجتمع المدني، الاعلام. البيئة، الاصناف غير البشرية، الاجيال المستقبلية. ضغط البيئة، الجماعات الضاغطة، جمعيات الرفق بالحيوان.
٤	Damak, 2011: 3	اصحاب المصلحة الاولين اصحاب المصلحة الثانويين	تلك الجماعات التي ترتبط بالمنظمة بعلاقات تعاقدية رسمية كأصحاب رؤوس الاموال، حملة الاسهم، العملاء، العاملين، الموردين. تلك الجماعات التي لا يمتلكون علاقات رسمية مع المنظمة ولكنهم مؤثرين وفاعلين فيها كالحكومة، المنافسين، الزبائن ....
٥	بادن، بريس، ٢٠١٧: ٤٠	اصحاب المصلحة الداخليين اصحاب المصلحة الخارجيين اصحاب المصلحة الشرعيين اصحاب المصلحة المجتمعين	جزء من المنظومة الادارية والتنظيمية. المقاولين المتعاقدين مع المنظمة. الهيئات التي تفرض التشريعات والقوانين المنظمة للعمل والعلاقات الاقتصادية وتضم افراد المجتمع، ومنظمات المجتمع المدني.

المصدر: اعداد الباحثين.

ومن هذا المنطلق، تم اعتماد تصنيف اصحاب المصلحة في ضوء معطيات البحث الحالية، واستناداً لما تم تقديمه من عرض لآراء الباحثين والمهتمين في هذا المجال وتصنيف أصحاب المصلحة على النحو الآتي:

١. اصحاب المصلحة الاساسيين: هم تلك الجماعات والافراد والكيانات التي تتوافق سلوكياتهم وتطلعاتهم ومصالحهم ومصالح المنظمة واهدافها وفق علاقة شراكة تعاقدية وقانونية ضمنية كانت او صريحة والتي تتضمن: المالكين، حملة الاسهم، الموردون، العملاء، العاملين. منظمات المجتمع المحلي.
٢. اصحاب المصلحة الثانويين: هم تلك الجماعات والافراد والكيانات التي ترتبط بالمنظمة ضمن علاقات شراكة غير رسمية ولا يشكلون جزء من مكوناتها الاساسية الا انها تتأثر بالمواقف والسياسات التي تنتهجها المنظمة لتحقيق اهدافها وموثره كذلك بتلك السياسات سواء كان ذلك التأثير مباشر او غير مباشر فهي تتضمن: الحكومة، المنافسون، الزبائن، الوسطاء، الدائنون، البيئة، الجمهور ووسائل الاعلام، الاجيال المستقبلية.
- واستكمالا لمعطيات البحث الحالي سيتم استعراض فئات اصحاب المصلحة التابعة للمنظمة موضوع البحث وعلى النحو الاتي:
١. الزبائن: يمثل الزبائن الشريحة الاهم في محور اهتمامات المنظمة والهدف الحقيقي الذي تسخر لاجلهم جميع امكانياتها ومواردها وجهودها الحثيثة نحو سد احتياجاتهم ورغباتهم المتنوعة وتحقيق الرضا المنشود لهم ، فهم الركيزة الاساسية لنجاح المنظمة (يحيى واخرون، ٢٠١٢: ٧)، وان هذا الامر ينطبق ايضا في المنظمات التعليمية فان تنوع رغبات الزبائن واهدافهم المرجوة يحتم على المنظمة مسؤولية كبيرة ترتبط باهم شريحة في المجتمع والمتمثلة بالطلبة والتي قد تبدء منذ محاولة جذبهم نحو الاستفادة من خدماتهم وفي جعلهم مخرجات متميزة لمنظمات اخرى وبالشكل الذي يجعلها مختلفة عن المنظمات المنافسة لها (Cayrol, 2006: 57).
٢. العاملون: اذ كانت المنظمة تبحث عن ارضاء الزبائن فان العاملون هم الوسيلة التي تستخدمها لتحقيق ذلك الهدف وهم أكثر من ذلك فهم فضلا عن كونهم أحد فئات اصحاب المصلحة لديها فانهم الشريك الامثل لها للوصول الى كل غاياتها (العالي، العامري، ٢٠٠٧: ١١٨)، كما ان العاملون في المنظمات التعليمية لديهم خصوصية ترتبط بترتيب بحساسة الهدف الذي يشتركون مع المنظمة في تحقيقه والذي تصب نتائج للمجتمع ككل (رمل، ٢٠١٣: ٩).
٣. المجهزون: شركاء العملية اللوجستية في المنظمة والعنصر المكمل للعملية الانتاجية لديها فهي التي تجهز المنظمة بالمواد والادوات اللازمة للانتاج يضاف اليها شركات الخدمات وما تقدمه من خدمات الاتصالات، والكهرباء وغيرها (البكري، ٢٠٠٤: ٢٣) وفي المنظمات التعليمية لا تقل اهمية المجهزون عن المنظمات الاخرى بالعكس فان قد تتوقف معطيات العملية التعليمية ونجاحها في ضوء المتطلبات الضرورية للعملية التعليمية من تجهيزات مادية او مناهج ومقررات دراسية.
٤. المنافسين: تلك الفئات المرتبطة بالمنظمة بصورة ان لم تكون مباشرة فهي موثره وتتاثر بسلوكيات أحدها الاخر فالمنافسون ان لم يكون شركاء فعليا للمنظمة كالعاملين او ان تصب اهدافها تجاههم كالزبائن الا ان قرارات المنظمة واختيارها لاستراتيجيتها قد يتوقف بناء على سلوكيات منافسيها وما يقدمونه للمجتمع والعكس صحيح. لذا لا يمكن للمنظمة سواء كانت انتاجية او خدمية كالمنظمات التعليمية ان تتجاهل دور هذا الفئة التي تعد بمثابة أحد عناصر نموذج القوى الخمسة لبورتر والذي يربط مصالح المنظمة ومنافسيها وفقا مصفوفة واحدة (رمل، ٢٠١٣: ٦٤).
٥. المنظمات الحكومية: وهي الفئات التي تلزم المنظمة بالقوانين والتشريعات الخاصة بمنظومة الاعمال التجارية او الخدمية وقد تلزمها في بعض الاحيان اخلاقيا تجاه المجتمع او فيما يتعلق



بالسيطرة على السوق والحد من حالات الاحتكار الذي قد يتبعها البعض من المنظمات (البكري، ٢٠٠٤: ٢٤).

#### ❖ الإصلاح الإداري:

أولاً. مفهوم الإصلاح الإداري: يعد الإصلاح الإداري أحد أهم المرتكزات الأساسية لعملية التنمية والتطوير لأي منظمة والتي تفرضها سلسلة التغيرات التكنولوجية المعاصرة التي أعقبت ثورة المعلومات والاتصالات، إذ لم تعد عملية التصلاخ الإداري مقتصرة فيما يخص إعادة تنظيم هيكلها التنظيمية وتبسيط إجراءاتها الإدارية فحسب وإنما يجب أن تتمحور عملية الإصلاح لتشمل جميع التأثيرات البيئية التي تغير اليات عمل المنظمة من كونها إدارة مستجيبة لما يتم نقله لها من صور ومواقف وأحداث واقعية ضمن معطيات بيئتها الداخلية والخارجية لتصبح حينها إدارة قادرة على إجراء التغييرات السلوكية والإدارية والمؤثرة بالبيئة (البحري، ٢٠١١: ٣١) وذلك من خلال تنمية المهارات والقدرات الإبداعية للفرد والمنظمة على حد سواء والعمل بروح الفريق الواحد والتعاون المشترك لتعمم تلك الإصلاحات لبقية الوحدات الإدارية الأخرى. (Jreisat, 2009: 9) ولأهمية الدور الذي يوليه الإصلاح الإداري في المنظمة وانعكاساته الإيجابية على مستوى اقتصاد الدول بصورة عامة فقد حظي باهتمام العديد من الأكاديميين والباحثين في الشأن السياسي والاقتصادي كما وقد اختلف مفهوم الإصلاح الإداري في الدول المتقدمة عن الدول النامية إذ يشير الإصلاح الإداري إلى جميع التغييرات الجذرية في التنظيمات وهيكلها الإدارية في منظومة الخدمات عندما تكون تلك المنظومة غير متوافقة مع البيئة الاجتماعية والسياسية لها "بينما الإصلاح في الدول النامية جميع عمليات التحديث الهادفة إلى تحقيق التحول الإيجابي في البيئة الاجتماعية والاقتصادية" (ملاعب، ٢٠١٩: ١٠). أما فيما يخص مفهوم الإصلاح الإداري من وجهة نظر الباحثين والأكاديميين فقد تعددت وجهات نظرهم لذا نعرضها وفق الجدول (٤).

الجدول (٤): مفاهيم الإصلاح الإداري وفقاً لوجهة نظر عدد من الباحثين

ت	الباحث والسنة	المفهوم
١	Farazmand, 2002: 3	سلسلة من الإجراءات التنظيمية تهدف إلى تحسين فعلي في القطاعات العامة وفي الأداء التشغيلي لها.
٢	Christensen, 2003: 5	التعامل والتغيرات التي تحدثها حكومة مجتمع ما في كل المجالات المحلية والعالمية في البيئة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية.
٣	الفرجاني، ٢٠٠٨: ١	إعادة هيكلة الإجراءات والأساليب التنظيمية التقليدية المتبعة بأخرى تتناسب ومستجدات البيئة المتغيرة للارتقاء بمستوى الأداء المنظمي وتشخيص الانحرافات السلوكية ومواطن الخلل والفساد والعمل على معالجتها والحد منها لأحداث تغييرات إيجابية ملموسة ورفع مستوى الأداء نحو الأفضل.
٤	الزبيدي، ٢٠١٦: ١١	عملية مستمرة ودورية تشمل جميع التغييرات الجذرية والثانوية التي تقوم بها الإدارة العليا للمنظمة بهدف تطوير وتأهيل البنى التحتية للقطاعات الحكومية العامة والشركات غير الحكومية الخاصة.

ت	الباحث والسنة	المفهوم
٥	الحدراوي وآخرون، ٢٠١٨: ٢٧	جهود أساسية إدارية واجتماعية مصممة لحدوث في الأنشطة الإدارية العامة وفي المواقع التي كانت تعاني خلل ما لتنمية لقدرات وامكانيات الجهاز الإداري بما يؤمن لتحقيق أهدافه بكفاءة وفاعلية.
٦	ملاعب، ٢٠١٩: ١١	مجموع الجهود التنظيمية الإدارية الهادفة لأجراء تغييرات وتطورات تنموية عبر اصلاح نقاط الخلل التي تعاني منها المنظمة والعمل على زيادة فاعليتها وكفاءتها.

المصدر: إعداد الباحثون بالاعتماد على المصادر الواردة فيه.

- استناداً لما تقدم، يمكن تحديد المفهوم الإجرائي الذي توصل إليه البحث فيما يخص الإصلاح الإداري بكونه "وسيلة فعالة لأجراء تغييرات وتحولات أساسية في الهياكل التنظيمية وتبسيط الإجراءات تمنح المنظمة القدرة على مواكبة المستجدات البيئية المتغيرة بصورة مستمرة.
- ثانياً. أهمية الإصلاح الإداري:** تتسم عملية الإصلاح الإداري بالتعقيد نظراً لارتباط تلك العملية بعناصر وعوامل بيئية مختلفة وتشمل كذلك قطاعات الدولة والمنظمات التابعة لها كافة دون استثناء فهي عملية تشاركية غير مركزية تعمل ضمن نهج واحد يسعى فيه كل الأطراف إلى تحقيق جملة من الأهداف الرئيسية أبرزها: ترشيد الانفاق الحكومي للمنظمات الحكومية والأهلية، اصلاح الانظمة الادارية والتنظيمية والمتعلقة باليات توزيع الموارد بشكل متساو ما بين المنظمات وافراد المجتمع. وهنا تكمن أهمية الإصلاح الإداري في سعيه نحو تحقيق أهداف واقعية باوقاوت زمنية محددة ومخطط لها مسبقاً والتي يمكن تلخيصها بالآتي: (لامية، ٢٠١٨: ٣٣)، (الحدراوي وآخرون، ٢٠١٨: ٢٧)، (Christensen, 2003: 5)، (الزبيدي، ٢٠١٦: ١١)
١. السعي نحو التحول من الانظمة البيروقراطية نحو اللامركزية والمشاركة في اتخاذ القرارات وتفويض جزء من الصلاحيات للأفراد في المستويات التشغيلية مما يمنحهم الثقة بقيمة ما يقدمونه تجاه المنظمة والمجتمع.
  ٢. الشمولية في العمل وتجاوز الجزئيات المودية للعمل بروح الفريق الواحد وتفعيل مبدأ المسؤولية الاجتماعية.
  ٣. الوقوف عند حالات الانحراف السلوكي والعمل على معالجة تلك الانحرافات واستبدالها بأنماط سلوكية تهدف إلى نجاح العملية التنظيمية
  ٤. التفكير بخطط استراتيجية جديدة لترشيد الانفاق المنظمي من خلال تخفيض كلف الإنتاج والتقليل من حجم الترهل الوظيفي السائد في جميع دوائر دوائرها المختلفة.
  ٥. إعادة هيكلة البنى التحتية للمديرية والدوائر التابعة لها وفق أسس موضوعية وعلمية الأمر الذي يمنحها القدرة على النهوض بواقع تلك المنظمات وفق اساليب إدارية وتكنولوجية حديثة.
  ٦. اتباع مبدأ العدالة والمساواة في منح الفرص وفرض العقوبات وفقاً لمبدأ الثواب والعقاب لمحاربة عمليات الفساد غير المشروعة.
- ثالثاً. استراتيجيات الإصلاح الإداري:** اختلفت اليات الإصلاح الإداري واستراتيجاته وفقاً للمعالجات والانحرافات المطلوبة إلى عدة استراتيجيات تختلف وفقاً للظروف منظمة ما عن غيرها من

المنظمات لذا فقد تباينت آراء الباحثين والكتاب حول ما هية تلك الاستراتيجيات والتي يتم توضيحها وفقاً للجدول (٥):

الجدول (٥): استراتيجيات الإصلاح الإداري وفقاً لوجهة نظر عدد من الباحثين

ت	الباحث والسنة	المفهوم
١	Salama, 2012: 33	- استراتيجية التركيز على النواحي الهيكلية والتنظيمية. - استراتيجية الرقابة واجهزة التفقيش. - استراتيجية الشفافية والوضوح. - استراتيجية تحرير الإدارة العامة من بعض المسؤوليات.
٢	Paul C. Light, 1997: 85	- استراتيجية الإصلاح الداخلي - استراتيجية الإصلاح الخارجي
٣	القحطاني، ٢٠٠٦: ٤١	- استراتيجية الإصلاح الالزامية. - استراتيجية الإصلاح السلمية.
٤	الحمل، ٢٠١٣: ٣٤٩	- استراتيجية الإصلاح الجذرية (الشاملة). - الاستراتيجية المحدودة (الجزئية). - استراتيجية الإصلاح القطاعي.
٥	الحدراوي وآخرون، ٢٠١٦: ٢٩	- استراتيجية الإصلاح الشاملة. - الاستراتيجية الجزئية.
٦	لامية، ٢٠١٨: ٣٣	- استراتيجية الإصلاح الجذرية (الشاملة). - الاستراتيجية المحدودة (الجزئية). - استراتيجية الإصلاح القطاعي. - استراتيجية الإصلاح الأفقي.
٧	الشامي، ١٩٩٢: ٣١٤	- استراتيجية اللجان والهيئات الدائمة. - الاستراتيجية اللجان والهيئات المؤقتة والفجائية. - استراتيجية الإدارة بالاهداف. - استراتيجية عن طريق رد الفعل والمباداة والابداع.

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر الواردة فيه.

ومن هذا المنطلق، تم وضع أنموذج لأستراتيجيات الإصلاح الإداري في ضوء معطيات البحث الحالي، واستناداً لما تم تقديمه من عرض لآراء الباحثين والمهتمين في هذا المجال وتصنيفهم لهذه الاستراتيجيات وعلى النحو الآتي:

١. استراتيجية الإصلاح الجزئية: تبدأ عملية الإصلاح وفق لذلك النمط بصورة محدودة وتدرجية، إذ تشمل هذه الإصلاحات اجراءات تبسيط الهياكل التنظيمية وتقليص الاجراءات غير الضرورية وتطوير كل من الهياكل الادارية والموارد البشرية افراد عاملين وقيادات ادارية كما قد يتم تطبيق تلك الإصلاحات الجزئية في جميع القطاعات حكومية منها او خاصة والتي تتضمن مثلاً (تمكين العاملين، حوكمة الاعمال، الادارة الالكترونية في الاعمال). (لامية، ٢٠١٨: ٣٣)
٢. استراتيجية الإصلاح الشاملة: تتبنى المدخل الشمولي إذ ينظر للمؤسسة كوحدة متكاملة دون تجزئتها وبصورة غير تدرجية فهي تشمل كل التغيرات الجذرية في اداء الدوائر الحكومية

والخاصة واتخاذ اجراءات ادارية تتضمن الاهتمام باقتصاديات السوق، المنافسة، والتركيز على الادارة بالنتائج، تطوير انظمة التعليم والتدريب للأفراد العاملين فضلا عن خصصة دوائر الدولة وتفعيل اليات العرض والطلب السوقية (الحدراوي وآخرون، ٢٠١٦: ٢٩)

٣. **استراتيجية الإصلاح الأفقي:** تشير استراتيجية الإصلاح الأفقي الى تبني فلسفة الجمع ما بين استراتيجية الشاملة والاستراتيجية الجزئية فهي تجمع ما بين الإصلاحات الجذرية الهيكلية في جزء محدد من المنظومة الادارية وتلك الجزئية تطبق في جميع الدوائر الحكومية وقطاعاتها مثال: تعديل سلم الرواتب الموظفين، اعادة التنظيم، التقييم الدائم للوظائف في جميع دوائر الدولة (الحلي، ٢٠١٣: ٣٤٩)

٤. **استراتيجية الإصلاح القطاعي:** تعمل استراتيجية الإصلاح القطاعي وفقا لمبدأ التركيز على نقاط الاداء الحرجة والمكونة للنظام الاداري والتي ستنفذ فيها التغيرات المطلوبة ثم يتم نعيمها على بقية المكونات الاخرى كما تعد اسلوب كما تشمل تلك الإصلاحات قطاعات معينة بهدف تغيير في معطيات الاداء الاساسية لذلك القطاع ورفع من مستوى كفاءة وفاعلية. (لامية، ٢٠١٨: ٣٣).

### المحور الثالث: الإطار العملي للبحث

أولاً. **وصف اجابات العينة لمتغيرات البحث:** يتضمن المحور عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها، باستعمال أدوات الإحصاء الوصفي والتمثلية بـ (الوسط الحسابي والانحراف المعياري) بهدف رسم صورة أو أطار عام لتفضيل المستجيبين وتوجهاتهم العامة فيما يتعلق بمتغيرات البحث. ومن الجدول (٦) نلاحظ ان الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لإجمالي للمحورين، بلغ الوسط الحسابي للمتغير الاول (أصحاب المصالح) والمتغير الثاني (الإصلاح الإداري) (3.921) و(3.939) على التوالي، وهما أعلى من الوسط الفرضي. الامر الذي يقودنا الى رفض الفرضية الرئيسية الاولى التي مفادها "لا تمتلك إدارة المنظمة المبحوثة تصوراً واضح عن حاجتها لعملية الإصلاح الاداري"، وقد بلغ انحراف معياري (0.84) و(0.85) على التوالي، والنتائج تؤكد وجود اتفاق بين أفراد العينة حول الأسئلة المطروحة فيها، وذلك من خلال نتائج الوسط الحسابي لكلا المتغيرين، فضلاً عن مدى تجانس إجابات عينة البحث. الجدول (٦): الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف الاجمالي

المقاييس المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
أصحاب المصلحة	3.921	0.840	24.015
الإصلاح الاداري	3.939	0.8555	23.648

١. **عرض وتحليل آراء الأفراد المبحوثين عن متغير أصحاب المصلحة:** يوضح الجدول (٧) التكرارات والنسب والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لأصحاب المصالح اذ بلغ الوسط الحسابي الاجمالي لهذا البعد (3.921) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٣)، وبانحراف معياري بلغ (0.84) وهذه النتيجة تشير الى الانسجام بين إجابات العينة المبحوثة عن فقرات اصحاب المصالح، كما بلغت قيمة معامل الاختلاف لهذا البعد (24.015) وهذه النسبة تشير الى تجانس آراء العينة المبحوثة.

وبناءً على نتائج الجدول (٧) يمكن ان نوضح النقاط الآتية:

أ. بلغت نسبة الاتفاق العام على فقرات الاستمارة الخاصة بأصحاب المصالح (٧٢%) بين أتفق تماماً واتفق، وهي تشير الى تأييد الأفراد المبحوثين لفقرات الاستبيان.

- ب. بلغت نسبة عدم الاتفاق العام على فقرات الاستثمار الخاصة بأصحاب المصالح (١٤%) بين لا  
أنتق تماماً ولا اتفق، لتشير الى انخفاض مستوى الافراد غير المؤيدين لفقرات الاستبيان.
- ج. بلغت نسبة الاتفاق المحايد على فقرات الاستثمار الخاصة بأصحاب المصالح (١٤%)، وهي تشير  
الى حيادية الأفراد المبحوثين تجاه فقرات الاستبيان.
- د. سُجلت أعلى نسبة اتفاق عند المتغيرات (X5, X6, X7, X14) بنسبة (100%) بين الاتفاق  
والاتفاق التام، مما يؤكد سماح المنظمة المبحوثة لأصحاب المصالح بالتدخل في سياساتها  
واجراءات عملها. كما أنها تقوم بصياغة استراتيجيات للتعامل مع المطالب المتعارضة لأصحاب  
المصلحة. فضلاً عن امتلاكها سمعة قوية تدفع الاطراف الاخرى للتعامل معها بإيجابية. وقد جاءت  
هذه الاجابات بأوساط حسابية قدرها (4.5, 4.96, 4.52, 4.5) على التوالي، وانحرافات معياري  
بلغت (0.505, 0.197, 0.504, 0.505) على التوالي.
- هـ. بلغت نسبة اجابات الافراد المتفقين الى حد ما (١٤%) مما يؤكد ان عدم ادراكهم لدور اصحاب  
المصلحة في تخديد مستويات الاصلاح الاداري والية التعامل مع مطالبهم المختلفة والذي غالبا ما  
قد يكون في عدم وضوح الاهداف المرجوة من عملية الاصلاح الاداري.
- و. سُجلت أعلى نسبة لعدم الاتفاق عند المتغيرات (X1, X2, X11)، إذ بلغت نسب الاتفاق (١٠٠%)  
بين الاتفاق والاتفاق التام، وهذا يؤكد المنظمة المبحوثة تسمح لأصحاب المصالح بالتدخل في  
سياساتها واجراءات عملها. كما أنها تقوم بصياغة استراتيجيات للتعامل مع المطالب المتعارضة  
لأصحاب المصلحة. فضلاً عن كونها منظمة تمتلك سمعة قوية تدفع الاطراف الاخرى للتعامل  
معهما بإيجابية. وقد جاءت هذه الاجابات بأوساط حسابية قدرها (3.54, 3.06, 2.54) على التوالي  
، وانحرافات معيارية (1.5, 2, 0.613) على التوالي.
- الجدول (٧): المؤشرات الاحصائية لمتغير أصحاب المصالح.

ت	اتفق تماماً		اتفق		اتفق الى حد ما		لا اتفق		لا اتفق تماماً		الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
X1	25	50	1	2	-	-	24	48	-	-	1.501	42.405
X2	25	50	1	2	-	-	-	-	24	48	2.004	65.496
X3	1	2	24	48	25	50	-	-	-	-	.543	15.443
X4	-	-	48	96	1	2	1	2	-	-	.313	7.960
X5	25	50	25	50	-	-	-	-	-	-	.505	11.224
X6	48	96	2	4	-	-	-	-	-	-	.197	3.990
X7	26	52	24	48	-	-	-	-	-	-	.504	11.165
X8	48	96	-	-	2	4	-	-	-	-	.3959	8.046
X9	1	2	48	96	-	-	1	2	-	-	.3188	8.010
X10	24	48	2	4	24	48	-	-	-	-	.9897	24.743
X11	1	2	-	-	24	48	25	50	-	-	.6131	24.138
X12	24	48	1	2	25	50	-	-	-	-	1.501	43.148
X13	25	50	-	-	-	-	-	-	25	50	2.020	67.343
X14	25	50	25	50	-	-	-	-	-	-	.5050	11.224
X15	24	48	20	40	6	12	-	-	-	-	.6928	15.890
المؤشر الكلي	43%	29 %	14%	7%	7%	14%	24.01	0.840	3.92			
	72%			14%								

## ٢. عرض وتحليل آراء الأفراد المبحوثين عن متغير الإصلاح الإداري:

١. وصف وتشخيص استراتيجية الإصلاح الجزئي: تظهر المؤشرات الإحصائية الواردة في الجدول (٨) حصول استراتيجية الإصلاح الجزئي على وسط حسابي قدره (٤,٢٦٥) وبانحراف معياري قدره (٠,٧٤٢) وبمعامل اختلاف (١٨%). ومن المتغيرات التي ساهمت في إغناء هذا البعد هو المتغير (X17) إذ حقق أعلى نسبة اتفاق بلغت (٩٨%).

الجدول (٨): المؤشرات الإحصائية لمتغير الإصلاح الجزئي

الفقرات	اتفق تماماً		اتفق		لا اتفق		لا اتفق تماماً		الوسط الحسابي		الانحراف المعياري		معامل الاختلاف
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت					
X16	36	18	50	25	-	7	-	14	4.220	.678			16.086
X17	58	29	40	20	2	1	-	-	4.540	.6131			13.504
X18	58	29	40	20	-	1	2	-	4.520	.706			15.637
X19	38	19	2	1			60	30	3.780	.974			25.793
المؤشر الكلي	47.5		33		19		0.5		4.265	0.742			17.755

٢. وصف وتشخيص استراتيجية الإصلاح الأفقي: تظهر المؤشرات الإحصائية الواردة في الجدول (٩) حصول استراتيجية الإصلاح الأفقي على وسط حسابي قدره (٤,١١) وبانحراف معياري قدره (٠,٤٥٧) وبمعامل اختلاف (١٣%). ومن المتغيرات التي ساهمت في إغناء هذا البعد هو المتغير (X21, X22, X23) إذ حقق أعلى نسبة اتفاق بلغت (١٠٠%).

الجدول (٩): المؤشرات الإحصائية لمتغير الإصلاح الأفقي

الفقرات	اتفق تماماً		اتفق		لا اتفق		لا اتفق تماماً		الوسط الحسابي		الانحراف المعياري		معامل الاختلاف
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت					
X20	-	-	22	11	40	20	-	-	2.820	.774			27.458
X21	42	21	58	29	-	-	-	-	4.420	.498			11.279
X22	22	11	78	39	-	-	-	-	4.220	.418			9.915
X23	98	49	2	1	-	-	-	-	4.980	.141			2.839
المؤشر الكلي	40.5		40		10		--		4.11	0.457			12.872

٣. وصف وتشخيص استراتيجية الإصلاح القطاعي: تظهر المؤشرات الإحصائية الواردة في الجدول (١٠) حصول استراتيجية الإصلاح القطاعي على وسط حسابي قدره (٣,٥١٥) وبانحراف معياري قدره (١,٠٢٥) وبمعامل اختلاف (٢٩%). ومن المتغيرات التي ساهمت في إغناء هذا البعد هو المتغير (X25, X26) إذ حقق أعلى نسبة اتفاق بلغت (60%, 80%) على التوالي.

الجدول (١٠): المؤشرات الإحصائية لمتغير الإصلاح القطاعي

الفقرات	اتفق تماماً		اتفق		اتفق الى حد ما		لا اتفق		لا اتفق تماماً		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
X24	11	22	-	-	39	78	-	-	--	-	3.440	.8369	24.328
X25	19	38	11	22	-	-	20	40	-	-	3.580	1.356	37.894
X26	1	2	39	78	10	20	-	-	-	-	3.820	.437	11.453
X27	20	40	1	2	29	58	-	-	--	-	3.220	1.474	45.801
المؤشر الكلي	25.5	25.5			39		10		--		3.515	1.025	29.869

٤. وصف وتشخيص استراتيجية الإصلاح الشامل: تظهر المؤشرات الإحصائية الواردة في الجدول (١١) حصول استراتيجية الإصلاح القطاعي على وسط حسابي قدره (٣,٨٦٦) وبانحراف معياري قدره (١,١٩٨) وبمعامل اختلاف (٣٤%). ومن المتغيرات التي ساهمت في إغناء هذا البعد هو المتغير (X30) إذ حقق أعلى نسبة اتفاق بلغت (١٠٠%).

الجدول (١١): المؤشرات الإحصائية لمتغير الإصلاح الشامل

الفقرات	اتفق تماماً		اتفق		اتفق الى حد ما		لا اتفق		لا اتفق تماماً		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
X28	10	20	20	40	20	40	-	-	-	-	3.400	1.212	35.652
X29	30	60	-	-	-	-	-	20	40	20	3.400	1.979	58.220
X30	40	80	10	20	-	-	-	-	-	-	4.800	.404	8.4179
المؤشر الكلي	53.33	20			13.33		-		13.33		3.866	1.198	34.096

واعتماداً على ما ورد في الجداول (٨، ٩، ١٠، ١١) يتضح لنا أن هنالك بوادر لوجود الإصلاح الإداري باستراتيجياته الأربع، الأمر الذي يقودنا إلى رفض الفرضية الرئيسة الثانية التي مفادها "لا تتوافر استراتيجيات الإصلاح الإداري في المنظمة المبحوثة" وقبول بديلتها. وبالنظر الى خلاصة مؤشرات الجداول (١٢) يتضح لنا رفض فرضية البحث الرئيسة الثالثة "لا يتباين وجود استراتيجيات الإصلاح الإداري لدى المنظمة المبحوثة". إذ نجد أن أفضل استراتيجية يمكن اعتمادها لتحقيق الإصلاح الإداري في المنظمة المبحوثة هي استراتيجية الإصلاح الأفقي، تليها استراتيجية الإصلاح الجزئي، ومن ثم استراتيجية الإصلاح القطاعي وأخيراً استراتيجية الإصلاح الشامل.

الجدول (١٢): المؤشرات الإحصائية لأبعاد الإصلاح الإداري

المتغيرات	نسب الاتفاق	الحياد	نسب عدم الاتفاق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
الإصلاح الجزئي	80.5	19	0.5	4.265	0.742	17.755	2
الإصلاح الأفقي	80.5	9.5	10	4.11	0.457	12.872	1
الإصلاح الإقطاعي	51	39	1	3.515	1.025	29.869	3
الإصلاح الشامل	73	13	13	3.866	1.198	34.096	4
المؤشر الكلي				3.939	0.8555	23.648	

ثانياً. تحليل علاقة الارتباط بين أصحاب المصالح والإصلاح الإداري: تتضمن هذه الفقرة التحقق من صحة فروض البحث المتعلقة بعلاقة الارتباط بين متغيرات البحث ابعاد المتغيرات والتي تم صياغتها استناداً إلى مشكلة البحث، وقد استعملت الوسائل الإحصائية الخاصة بمعامل الارتباط (سبيرمان) لتحديد نوع العلاقات بين متغيرات البحث والبرنامج الإحصائي (SPSS) الذي يختبر علاقات الارتباط بين المتغيرات الرئيسية.

ولاختبار علاقة الارتباط بين أصحاب المصالح وبين الإصلاح الإداري وذلك لتحديد مدى رفض أو قبول الفرضيات الخاصة بمتغيرات البحث، يعرض الجدول (١٣) نتائج قيم معامل الارتباط سبيرمان لأبعاد المتغير المستقل والمتمثل بأصحاب المصالح مع كل بعد من ابعاد المتغير المعتمد والمتمثل بالإصلاح الإداري وكالاتي:

**الفرضية الرئيسية الرابعة:** لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين الإصلاح الإداري بدلالة استراتيجياتها اصحاب المصلحة لدى المنظمة المبحوثة يوضح الجدول (١٣) ان معامل الارتباط بين أصحاب المصالح والإصلاح الإداري بلغ (٠,٣٨-) عند مستوى معنوية (٠,٧٩١) وهو ارتباط ضعيف وذات قيمة سالبة أي ان التغيير في أصحاب المصالح بمقدار (٠,٣٨) يؤدي الى التغيير بالاتجاه المعاكس في الإصلاح الإداري كونها علاقة عكسية، أي بمعنى كل زيادة في أصحاب المصالح بمقدار (٠,٨٣) تؤدي الى انخفاض في الإصلاح الإداري بنفس المقدار، وكل نقصان في أصحاب المصالح يؤدي الى زيادة بنفس المستوى في الإصلاح الإداري والعكس صحيح ، اذ تشير النتائج الى وجود علاقة ضعيفة بين أصحاب المصالح والإصلاح الإداري. وبذلك يتم قبول فرضية البحث ١ الرئيسية الرابعة.

الجدول (١٣): يوضح نتائج قيم معامل الارتباط سبيرمان لمتغيرات البحث.

المتغير	المؤشر	الإصلاح الإداري
أصحاب المصلحة	معامل الارتباط	-0.38
	مستوى المعنوية	0.791
	N	50

\* ارتباط عند مستوى دلالة 0.01 وحدود ثقة 99%.

ولغرض اختبار فرضيات الارتباط الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الاولى يمكن الاستعانة بالجدول (١٤) وكما يأتي:

١. بلغت قيمة معامل الارتباط بين (أصحاب المصلحة) و(الإصلاح الجزئي) (٠,٠٦-) وهي قيمة سالبة غير معنوية ونسبة (٠,٦٧٩) عند مستوى دلالة (٠,٠١)، وتشير هذه النسبة الى عدم وجود



ارتباط بين أصحاب المصالح والإصلاح الجزئي. وهذا يعني رفض الفرضية الفرعية الأولى من الرئيسة الرابعة.

٢. بلغت قيمة معامل الارتباط بين (أصحاب المصلحة) و(الإصلاح الأفقي) (-٠,٠٣٣) وهي قيمة سالبة غير معنوية وبنسبة (٠,٨١٨) عند مستوى دلالة (٠,٠١)، وتشير هذه النسبة إلى عدم وجود ارتباط بين أصحاب المصالح والإصلاح الأفقي في المنظمة المبحوثة. وهذا يعني رفض الفرضية الفرعية الثانية من الرئيسة الرابعة.

٣. بلغت قيمة معامل الارتباط بين (أصحاب المصلحة) و(الإصلاح القطاعي) (٠,٠٠٥) وهي قيمة موجبة ولكن غير معنوية وبنسبة (٠,٩٧١) عند مستوى دلالة (٠,٠١)، وتشير هذه النسبة إلى ضعف الارتباط بين أصحاب المصالح والإصلاح القطاعي. وهذا يعني رفض الفرضية الفرعية الثالثة من الرئيسة الرابعة.

٤. بلغت قيمة معامل الارتباط بين (أصحاب المصلحة) و(الإصلاح الشامل) (٠,٠٠٩) وهي قيمة موجبة ولكن غير معنوية وبنسبة (٠,٩٥١) عند مستوى دلالة (٠,٠١)، وتشير هذه النسبة إلى عدم وجود ارتباط بين أصحاب المصالح والإصلاح الشامل. وهذا يعني رفض الفرضية الفرعية الثالثة من الرئيسة الرابعة.

الجدول (١٤): معاملات الارتباط بين أصحاب المصالح وابعاد الإصلاح الإداري

المتغير التابع	المتغير المستقل	الإصلاح الجزئي	الإصلاح الأفقي	الإصلاح القطاعي	الإصلاح الشامل
		درجة الارتباط	مستوى المعنوية	N	
أصحاب المصالح	درجة الارتباط	-0.06	-0.033	0.05	0.009
	مستوى المعنوية	0.679	0.818	0.971	0.951
	N	50	50	50	50

ثالثاً. تحليل التأثير بين أصحاب المصالح والإصلاح الإداري:

الفرضية الرئيسة الخامسة: لا توجد علاقة أثر معنوية بين أصحاب المصلحة والإصلاح الإداري بدلالة استراتيجياته لدى المنظمة المبحوثة اختبرت هذه الفرضية باستخدام تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) وفي ضوء هذه الفرضية صيغت علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمتغير المستقل (أصحاب المصالح) والمتغير التابع (الإصلاح الإداري).

الجدول (١٥): تحليل تأثير أصحاب المصالح في الإصلاح الإداري

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الانحدار	T	Sig	F	sig	المعنوية
أصحاب المصالح	A	-0.070	13.226	.395	.735	.395	معنوي
	B	-.123	-.857	.395			

يوضح الجدول (١٥)، أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (١٢٩,٧١) وهي أكبر من (F) الجدولية البالغة (٦,٨٨) عند مستوى دلالة (٠,٠١) وبناءً على ذلك نقبل فرضية البحث الرئيسة الخامسة، وهذا يعني عدم وجود تأثير ذو دلالة احصائية لأصحاب المصالح في متغير الإصلاح الإداري ضمن المنظمة المبحوثة، لكون أي تغيير في أصحاب المصالح لا يؤدي إلى التغيير بالمستوى نفسه في الإصلاح الإداري وذلك بسبب عدم تأثير كل منهما في الآخر، ويشير الجدول

(١٦) الى القيمة الثابتة ( $\alpha = -0.07$ ) وهذه القيمة تمثل عدم وجود لل (الإصلاح الإداري) حتى وان كان أصحاب المصالح يساوي صفراً، اما قيمة ( $B = -0.123$ ) فهي تدل على أي تغيير مقداره وحدة واحدة في الـ (أصحاب المصالح) سيؤدي الى التغيير بالمقدار نفسه في (الإصلاح الإداري) ولكن بالنقصان.

الجدول (١٦): تحليل تأثير أصحاب المصالح في استراتيجيات الإصلاح الاداري

المتغير المستقل	معامل الانحدار	T	Sig	F	المعنوية	التأثير
أصحاب المصالح والاصلاح الجزئي	A	-0.162	4.86	0.401	غير	غير
	B	-0.091	-0.633		معنوي	مؤثر
أصحاب المصالح والاصلاح الافقي	A	-0.039	10.598	.148	غير	غير
	B	-0.055	-.384		معنوي	مؤثر
أصحاب المصالح والاصلاح القطاعي	A	.002	17.166	.002	غير	غير
	B	.006	.041		معنوي	مؤثر
أصحاب المصالح والاصلاح الشامل	A	-.081	2.197	.028	غير	غير
	B	-.024	-.168		معنوي	مؤثر

N= 50

٥. اختبار الفرضيات الفرعية من الرئيسة الخامسة: يوضح الجدول (١٦)، ان قيمة (F) المحسوبة للإصلاح الجزئي بلغت (0.401) وللإصلاح الافقي (0.148)، وللإصلاح القطاعي بلغت (0.002)، وللإصلاح الشامل سجلت (0.028) وهي قيم أقل من قيمة (F) الجدولية البالغة (4.21) عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا يعني عدم وجود تأثير ذو دلالة احصائية لأصحاب المصالح في الإصلاح (الجزئي، والافقي، والقطاعي، والشامل) في المنظمة المبحوثة، لكون أي تغيير في أصحاب المصالح لا يؤدي الى التغيير في كافة استراتيجيات الإصلاح الاداري في المنظمة المبحوثة. اما قيمة البيتا للإصلاح الجزئي ( $\beta = -0.091$ ) فهي تدل على أي تغيير مقداره وحدة واحدة في أصحاب المصلحة سيؤدي الى تغيير بمقدار ضئيل جدا في الإصلاح الجزئي وبنسبة (0.091). فيما بلغت قيمة البيتا للإصلاح الافقي ( $\beta = -0.055$ ) وهي تدل على أي تغيير مقداره وحدة واحدة في أصحاب المصلحة سيؤدي الى تغيير بمقدار ضئيل جدا في الإصلاح الافقي وبنسبة (0.055). وبلغت قيمة البيتا للإصلاح القطاعي ( $\beta = 0.006$ ) وتدل على أي تغيير مقداره وحدة واحدة في أصحاب المصلحة سيؤدي الى تغيير بمقدار ضئيل جدا في الإصلاح القطاعي وبنسبة (0.006). كما بلغت قيمة البيتا للإصلاح الشامل ( $\beta = -0.024$ ) وهي تدل على أي تغيير مقداره وحدة واحدة في أصحاب المصلحة سيؤدي الى تغيير بمقدار ضئيل جدا في الإصلاح الشامل وبنسبة (0.024).

في ضوء هذه النتيجة نقبل جميع الفرضيات الفرعية (الاولى، والثانية، والثالثة، والرابعة) من الفرضية الرئيسة الخامسة في البحث.

### المحور الرابع: الإطار الاستنتاجي

أولاً. الاستنتاجات: في ضوء ما تم التوصل اليه من نتائج ميدانية نستنتج الاتي:

١. ظهر اتفاق عينة البحث على اهتمام المنظمة المبحوثة بأصحاب المصلحة، إذ حققت نتائج إجابات عينة الدراسة نسب عالية على الفقرات المتعلقة بهذا المتغير. وهذا مؤشر على وجود مستوى عالي من الاعتقاد بأهمية التواصل مع أصحاب المصالح المتمثلين بالعديد من الجهات المرتبطة بمديرية التربية وهم الافراد العاملين، الزبائن، نقابات العمال، الوزارات المرتبطة، المدارس، رياض الأطفال، الجامعات والمعاهد، المؤسسات الخاصة التي تقدم منتجاتها لمديرية التربية ومن ذلك مجهزون المواد الأولية لكافة الاحتياجات التي تطلبها العملية التدريسية، فهذه الاطراف ترتبط بعلاقات متعددة مع المنظمة المبحوثة وبالتالي فان ايلاء الاهتمام بهم من خلال التواصل المستمر أمر ضروري لضمان سير اداء المنظمة المبحوثة بشكل جيد.

٢. ظهر تفاوت وتباين في التركيز على استراتيجيات الاصلاح الاداري، فقد بينت نتائج الوصف والتشخيص أن أكثر استراتيجية ملائمة ويمكن أن تطبق في المنظمة المبحوثة كانت الاصلاح الافقي، وهذا بسبب كون هذه الاستراتيجية تركز على العمل والية تقديمه فالعمل في مديرية تربية نينوى يشوبه التعقيد والروتين والاجراءات غير الضرورية وبالتالي الاعتماد على الاصلاح الافقي يسهم في حل هذه المشكلات.

٣. من خلال استخدام معامل سبيرمان الذي يعد وسيلة إحصائية مناسبة لتحليل مدى ترابط البيانات اللامعلمية وتفسيرها، وقياسها، تم وضع إطار عام من العلاقات بين متغيرات الدراسة الرئيسة والفرعية، وقد كانت النتائج إجمالاً سالبة وعكسية، وغير دالة معنوية. مما يشير إلى أن المنظمة المبحوثة، لا يمكن لها أن تعتمد على كافة أصحاب المصالح في تحقيق الاصلاح الاداري، وسبب ذلك أنه ليس كل أصحاب المصالح ذات العلاقة بعمل المنظمة المبحوثة يمتلكون نفس التوجهات، إذ تتباين الاهداف التي يسعون الى تحقيقها تبعاً لدرجة ارتباطهم بالمنظمة المبحوثة.

٤. بينت نتائج تحليل الانحدار عدم وجود أي أثر معنوي بين أصحاب المصالح والإصلاح الاداري بكافة أنواعه، والسبب في ذلك كون المنظمة المبحوثة حكومية وإن تدخل أصحاب المصالح في قراراتها وأهدافها محدود جداً، ومحدد بشروط وقيود رسمية.

#### ثانياً. المقترحات

١. العمل على نشر ثقافة الإصلاح الإداري في كافة دوائر الدولة عامة والمنظمة المبحوثة خاصة، وبيان اهميته في تبسيط الإجراءات وتحسين مستوى الأداء.

٢. الوعي بأهمية عملية الاصلاح ليس كافياً في إنجاحها، لذا لابد من توفر إرادة سياسية شعبية حقيقية، فضلاً عن وتطافر جهود جميع أحاب المصالح ذات العلاقة بعمل المنظمة المبحوثة.

٣. ضرورة تعزيز دور نقابات المعلمين فهي تعتبر أحد الدعائم الأساسية لتحقيق الديمقراطية والاصلاح في المنظمة المبحوثة، وأن عملها يمثل فرصة للإدارة لتحقيق أهداف المنظمات.

٤. تفعيل وسائل الاتصال والتواصل بأصحاب المصالح بشكل مستمر وتعزيز دورهم في المجتمع، كونه بعضهم يسهم في تمثيل الصورة الاجتماعية للمنظمة أمام أفراد المجتمع.

٥. ضرورة احداث تغيير في اجراءات العمل المتبعة في المنظمة المبحوثة كون عالية الروتين والرتابة وتتميز بوجود حلقات غير ضرورية، فالعمل على تحسين الخدمات المقدمة يسهم في تحقيق الإصلاح الإداري الذي يعد الحل الأمثل لتطوير أداء المنظمة المبحوثة.

#### المصادر

أولاً. المصادر العربية:

١. بادن وعبد القادر، بريش عبد القادر، ٢٠١٧، إدارة اصحاب المصلحة كاحد متطلبات انجاح عملية تحول البنوك التقليدية الى المصرفية الاسلامية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد ١٧.
  ٢. البحري، سامي محمود أحمد، ٢٠١١، مداخل الإصلاح الإداري: التطوير التنظيمي والتدريب وتقييم الأداء، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، لندن، المملكة المتحدة.
  ٣. الحدراوي، حامد كريم، سعيد علي غافل، حسين محمد علي، ٢٠١٦، الشفافية الاستراتيجية واصلاح النظام الاداري دراسة تطبيقية في جامعة الكوفة، المجلة العلمية لجامعة جيهان، المجلد ١، العدد ٣.
  ٤. الحملي، سحر عبد الله، ٢٠١٣، الإصلاح الإداري: مفهومه. وآليات تطبيقه (دراسة مقارنة)، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، العدد ١٠.
  ٥. الخيرو، قتيبة صبحي، ٢٠٠٦، إرساء ثقافة، الجودة وعلاقتها برضا أصحاب المصالح، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد ٥٨، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
  ٦. الزبيدي، سحر عياوي رهيو، ٢٠١٦، الشفافية الادارية ودورها في دعم الاصلاح الاداري/دراسة تحليلية لآراء عيبة من العاملين في المصارف الحكومية في الديوانية، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والادارية، العدد ٢٤.
  ٧. الشامي، علي حسن، ١٩٩٢، الإدارة العامة والتحديث الإداري: مقارنة نظرية تطبيقية، دار رشاد، بيروت.
  ٨. العنزي، سعد، ٢٠٠٧، محاولة جادة لتأطير نظرية اصحاب المصالح في دراسات إدارة الاعمال، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد، ١٣، العدد ٤٨.
  ٩. الفرجاني، عبد الفتاح محمد علي، ٢٠٠٨، واقع استراتيجيات الاصلاح والتطوير الاداري ودورها في تعزيز امن المجتمع الفلسطيني، دراسة تطبيقية على عينة من قيادات الشرطة الفلسطينية بقطاع غزة.
  ١٠. القحطاني، ٢٠٠٩، استراتيجية الاصلاح والتطوير الاداري ودورها في تعزيز الامن الوطني، اطروحة دكتوراة في العلوم الامنية، جامعة الملك نايف، الرياض.
  ١١. لامية، طمين، ٢٠١٨، الإدارة الإلكترونية وعمليات الإصلاح الإداري، رسالة ماجستير في الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عبد الرحمان ميرة، بجاية.
  ١٢. ملاعب، عمر، ٢٠١٩، الاصلاح الاداري مدخلا لتصويب المسار التنموي: تجارب دولية، المعهد العربي للتخطيط، العدد ٦٢.
- ثانياً. المصادر الأجنبية:**

1. Freeman, R. Strategic Management: a Stakeholder Approach, Pitman, Boston, 1984.
2. Jreisat jamil, 2009, administrative in developing countries: a comparative perspective public administration and development, (vol 8).
3. Damak, AIyadi, Salma, 2011, " La théorie des parties prenantes: théorie empirique ou théorie normative?" halshs-00582754, version 1-4 avril.
4. Freeman, R. Edward, Jeffrey S. Harrison, Andrew C. Wicks, 2006, "Managing for Stakeholders Survival, Reputation, and Success"University Press New Haven & London.

5. Cayrol, Annika, 2006, "Analyse du rôle des parties prenantes dans la stratégie de développement durable d'une banque. Étude de CAS: la Banque Trio-dos", these d'Études Spécialisées en Gestion de l'Environnement, Université Libre de Bruxelles.
6. Bourne, Lynda, 2009, Stakeholder Relationship management: A Maturity Model for Organizational Implementation, Gower Publishing Limited, 2009, England, p31
7. Farazmand, ALI, 2002, Administrative Reform in Developing Nations, British Library Cataloguing in Publication Data is available, Printed in the United States of America.
8. Christensen, TOM, 2003, Administrative Reform Policy: The Challenges of Turning Symbols into Practice, Public Organization Review: A Global Journal, Vol .3.
9. Chen, J. & Roberts, R. 2010, "Toward a More Coherent Understanding of Organization-Society Relationship: A Theoretical Consideration for Social and Environmental Accounting Research", Journal of Business Ethics.
10. Paul C. Light, 1997, the Tides of Reform: Making Government Work.