

## 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 الادارة والاقتصاد	كلية الادارة والاقتصاد	كلية الادارة والاقتصاد
جامعة الموصل	جامعة الموصل	جامعة الموصل
Shms_1977@yahoo.com	Aalani65@yahoo.com	Mmohy72@yahoo.com

### المستخلص:

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

**الكلمات المفتاحية:** أصحاب المصالح، الاصلاح الاداري، استراتيجيات الاصلاح الاداري.

### 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.

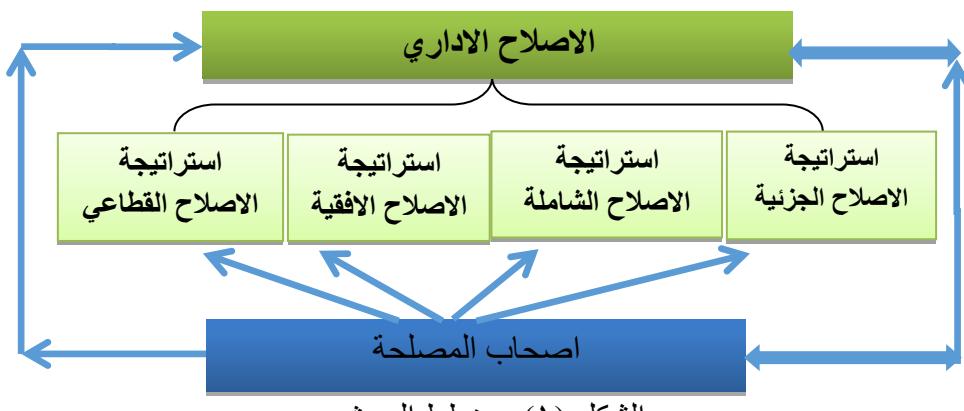
### المحور الاول: الإطار المنهجي للبحث

**أولاً. مشكلة البحث:** يرتبط نجاح اي منظمة بنجاح الخطط التنموية والتطويرية التي تتبناها الدول والتي قد تشمل اعادة تنظيم هيكلها دوائرها الحكومية وتبسيط اجراءتها الادارية وترشيد الانفاق الحكومي والتغير في النظم وال العلاقات والافراد... الخ في محاولة منها للتحول نحو منظمات قادرة على تحقيق استجابة سريعة للتغيرات التكنولوجية المعاصرة ومواجهة تحديات البيئة التنافسية الا ان الركيزة الاساسية لنجاح تلك العملية يمكن في تحديد من اين تبدأ عملية الاصلاح الاداري؟ والى اين تصب اهداف تلك الاصحاحات؟ وما هي الاستراتيجيات المناسبة لسياسة المنظمة وهيكلها الاداري وكوادرها البشرية سواء كانت لقطاع معين او اي وحدة ادارية فيها مع الاخذ بنظر الاعتبار ان لا تكون مسألة تحقيق الاهداف التنموية والتطويرية مقتصرة على المنظمة فحسب وانما يجب ان تأخذ بنظر الاعتبار اهداف ومصالح جميع الاطراف المرتبطة والمؤثرة فيها من اصحاب المصلحة لديها سواء كانوا من حملة الاسهم او العاملين والزبائن والحكومة وغيرها من منظمات المجتمع المدني وحماية البيئة. ومن هذا المنطلق يمكن اثاره التساؤلات البحثية وفق النسق الاتي:

١. هل لدى المنظمة المبحوثة تصوراً واضحاً عن مدى حاجتها لعملية الاصلاح الاداري؟
  ٢. ما مدى توافر استراتيجيات الاصلاح الاداري السائدة لدى المنظمة المبحوثة؟
  ٣. هل يتباين وجود استراتيجيات الاصلاح الاداري السائدة لدى المنظمة المبحوثة؟
  ٤. هل توجد علاقات ارتباط بين استراتيجيات الاصلاح الاداري واصحاب المصلحة في المنظمة المبحوثة؟
  ٥. هل هناك تأثير معنوي لاصحاب المصلحة في تحديد استراتيجيات الاصلاح الاداري؟
- ثانياً. أهمية البحث:** تتمثل أهمية البحث في محاولة الباحثين لحقيقة جملة من النقاط الآتية:
١. تsem الحاجة الملحة الى عملية الاصلاح الاداري واستراتيجيته ضرورة اساسية في اجراء تغييرات ايجابية في الهيكل والنظم والسلوكيات الفردية والتنظيمية للمنظمة المبحوثة لتوسيع خطط التنمية والتطوير وبما يتلائم ومصلحة الاطراف المترادفة معها بصورة مباشرة او غير مباشرة.
  ٢. كون البحث مساهمة بحثية لاغناء المجال الأكاديمي وللدراستات المستقبلية التي تعنى بعملية الاصلاح الاداري واليات تعامله مع الكيانات والجماعات التي تربطها بهم علاقات تعاقدية واجتماعية او اخلاقية.
  ٣. يمكن أن تشكل نتائج البحث وتصنيفاته مرجعاً يفيد إدارة المنظمة المبحوثة لوضع خططها المستقبلية أو تغيير خططها الحالية فيما يخص التعامل مع أفرادها من أجل دعم مسيرتها العلمية
- ثالثاً. اهداف البحث:**
١. ايضاح دور الاصلاح الاداري في نجاح التغيرات الشاملة او الجزئية في الهيكل التنظيمية وتبسيط الاجراءات التي تتبناها المنظمة المبحوثة بغية تحقيق الاهداف التنموية المجتمعية.
  ٢. تحديد أي من فئات اصحاب المصلحة المؤثرين بالمنظمة والمتاثرين فيها والاكثر جدلاً في فيما عملية الاصلاح الاداري واستراتيجيته والتي قد تؤثر وبشكل سلبي فيما كانت العلاقة غير متوافقة ما بين اصحاب المصلحة والمنظمة واما يضعف ثقة الجمهور باهداف المنظمة وتوجهاتها المستقبلية.

٣. بيان دور أصحاب المصلحة في عملية الاصلاح الاداري وتحديد استراتيحيتها في ظل نمط من العلاقات الایجابية 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 استراتيحيته 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:



خامساً. **فرضيات البحث:** بغية اختبار مخطط البحث تبني البحث الحالي الفرضيات الآتية:

**الفرضية الرئيسية الاولى:** لا تمتلك إدارة المنظمة المبحوثة تصوراً واضح 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 وتنبع 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 الافقى 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 اثر معنوية لاصحاب المصلحة والاصلاح الاداري بدلالة استراتيجياتها لدى المنظمة المبحوثة وتنبع من تلك الفرضية الرئيسية الاولى الفرضيات الفرعية الآتية:

- أ. لا توجد علاقة اثر معنوية لاصحاب المصلحة واستراتيجية الاصلاح الاداري الشامل لدى المنظمة المبحوثة.
- ب. لا توجد علاقة اثر معنوية لاصحاب المصلحة واستراتيجية الاصلاح الاداري الجزئي لدى المنظمة المبحوثة.
- ج. لا توجد علاقة اثر معنوية لاصحاب المصلحة واستراتيجية الاصلاح الاداري الافقى لدى المنظمة المبحوثة.
- د. لا توجد علاقة اثر معنوية لاصحاب المصلحة واستراتيجية الاصلاح الاداري القطاعي لدى المنظمة المبحوثة.

#### سادساً. حدود البحث:

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

#### سابعاً. تقنيات البحث وادواته:

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

الجدول (١): أبعاد البحث ومتغيراته الواردة في استماره الاستبيان

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

المصدر: إعداد الباحثين.

٣. **الاساليب الاحصائية:** تم استخدام مجموعة من الاساليب الاحصائية في تحليل البيانات تمثلت بالآتي:

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

### المحور الثاني: الإطار النظري

#### ❖ أصحاب المصلحة:

أولاً. **مفهوم أصحاب 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 مواردا استراتيجيا مهما واسبقية تنافسية تضاهي راسمال والموارد البشرية للمنظمة فالمنظمات التي تبني تلك النظرية تكون الاكثر استجابة للتغيرات المتتسارعة والمشاركة في اتخاذ القرارات وتفويض السلطات (Bourne, 2009, 51) اما فيما يخص الاطار المفاهيمي للاصلاح الاداري من وجهة نظر الباحثين فقد تعددت تلك المفاهيم وفق لوجهة نظر اكل باحث ووفق الجدول (٢).

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

المفهوم	الباحث والسنة	ت
هم الافراد والجماعات الذين يشترون بطريقة مباشرة وغير مباشرة في تحقيق اهداف المنظمة.	Freeman, 1984: 46	١
تلك الفئات والكيانات التي ترتبطها بالمنظمة حقوق والتزامات تعاقدية شرعية واجرى اخلاقية.	Bourne, 2009: 51	٢
تلك الشخصيات والكيانات المعنوية والفاعلة والمرتبطة بالمنظمة بعلاقات اقتصادية ذات اعتمادية متبادلة.	Hendry, 2001: 20	٣
هم الافراد او المنظمات الذين تربطهم بالمنظمة استثمارات غير راسمالية بل اهداف ومصالح مشتركة.	الخир، ٢٠٠٦: ١٥	٤
تلك الجمادات المؤثرة بالمنظمة والمتأثرة بوجودها اذ يرتبط وجودها بوجود المنظمة وبقائها.	Chen & Roberts, 2010: 52	٥
تلك العلاقات المتوازنة التي تتشاها المنظمة مع الاطراف المتأصلة معها ذات الصلة بوجودها الامر الذي يجعلها أكثر تميزا.	حيبي وآخرون، ٢٠١٢: ٥	٦

المصدر: اعداد الباحثين.

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

**ثانياً. أهمية اصحاب المصلحة.** لم يعد وجود اصحاب المصلحة كشركاء حقيقيين او فعلين 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 بال نقاط الآتية: (Freeman, 1984: 46)، (Bourne, 2009: 31)، (Freeman, 2006: 46)، (الخiro، ٢٠٠٦: ٥)، (يحيى وآخرون، ٢٠١٢: ١٥)

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

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

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

٤. يسهم الاختلاف والتتنوع في الحاجات والرغبات المتنوعة لاصحاب 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 وفاعلية 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 وتطلغات 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 المرتبطة 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): تصنیفات اصحاب المصلحة وفقاً لوجهة نظر عدد من الباحثین

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

المصدر: اعداد الباحثین.

ومن هذا المنطلق، تم اعتماد تصنیف اصحاب المصلحة في ضوء معطیات البحث الحالية، واستناداً لما تم تقديمہ من عرض لآراء الباحثین والمهتمین في هذا المجال وتصنیف أصحاب المصلحة على النحو الآتي:

**١. أصحاب المصلحة الاساسين:** 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. أصحاب المصلحة الثانويين:** هم تلك الجماعات والافراد والكيانات التي ترتبط بالمنظمة ضمن علاقات شراكة غير رسمية ولا يشكلون جزء من مكوناتها الاساسية الا انها تتأثر بالموافقات والسياسات التي تنتهجها المنظمة لتحقيق اهدافها ومؤثرة كذلك بتلك السياسات سواء كان ذلك التأثير مباشر او غير مباشر فهي تتضمن: الحكومة، المنافسون، الزبائن، الوسطاء، الدائنون، البيئة، الجمهور ووسائل الاعلام، الاجيال المستقبلية.

وастكمالا 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 وآخرون، ٢٠١٢: ٧)، وان هذا الامر ينطبق ايضا في المنظمات التعليمية فان تتنوع 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، العماري، ٢٠٠٧: ١١٨)، كما ان العاملون في المنظمات التعليمية لديهم خصوصية ترتبط ترتب بحساسية الهدف الذي يشتركون مع المنظمة في تحقيقه والذي تصب نتائج المجتمع كل (رملي، 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 مؤثرة وتتأثر بسلوكيات أحدها الاخر فالمنافسون ان لم يكون شركاء فعليا للمنظمة كالعاملين او ان تصب اهدافها تجاءهم كالزبائن الا ان قرارات المنظمة و اختيارها 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 و منافسيها وفقا مصقوفة واحدة (رملي، ٢٠١٣: ٦٤).

**٥. المنظمات الحكومية:** وهي الفئات التي تلزم المنظمة بالقوانين والتشريعات الخاصة بمنظمومة 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).  
❖ الاصلاح الاداري:

اولاً. مفهوم الاصلاح الاداري: يعد الاصلاح الاداري احد اهم المركبات الاساسية لعملية التنمية والتطوير لاي منظمة والتي تفرضها سلسة التغيرات التكنولوجيا المعاصرة التي اعقبت ثورة المعلومات والاتصالات، اذ لم تعد عملية التصالح الاداري مقتصرة فيما يخص اعادة تنظيم هيكلها التنظيمية وتبسيط اجراءاتها الادارية فحسب وانما يجب ان تتمحور عملية الاصلاح لتشمل جميع التغيرات البيئية التي تغيرت اليات عمل المنظمة من كونها ادارة مستجيبة لما يتم نقله لها من صور ومواصفات واحادث واقعية ضمن معطيات بيئتها الداخلية والخارجية لتصبح حينها ادارة قادرة على اجراء التغيرات السلوكية والادارية والمؤثرة بالبيئة (البحري، ٢٠١١: ٣١) وذلك من خلال تنمية المهارات والقدرات الابداعية للفرد والمنظمة على حد سواء والعمل بروح الفريق الواحد والتعاون المشترك لتععم تلك الاصلاحات لبقية الوحدات الادارية الاخرى. (9: 2009) (Jreisat) ولأهمية الدور الذي يوديه الاصلاح الاداري في المنظمة وانعكاساته الايجابية على مستوى اقتصاد الدول بصورة عامة فقد حظي باهتمام العديد من الاكاديميين والباحثين في الشأن السياسي والاقتصادي كما وقد اختلف مفهوم الاصلاح الاداري في الدول المتقدمة عن الدول النامية اذ يشير الاصلاح الاداري الى جميع التغيرات الجذرية في التنظيمات وهيكلها الادارية في منظومة الخدمات عندما تكون تلك المنظومة غير متوافقة مع البيئة الاجتماعية والسياسية لها "بينما الاصلاح في الدول النامية جميع عمليات التحدي الهادفة الى تحقيق التحول الايجابي في البيئة الاجتماعية والاقتصادية" (ملاعب، ٢٠١٩: ١٠). اما فيما يخص مفهوم الاصلاح الاداري من وجهة نظر الباحثين والاكاديميين فقد تعددت وجهات نظرهم لذا نعرضها وفق الجدول (٤).

الجدول (٤): مفاهيم الاصلاح الاداري وفقاً لوجهة نظر عدد من الباحثين

الباحث والسنة	المفهوم	ت
Farazmand, 2002: 3	سلسلة من الاجراءات التنظيمية تهدف الى تحسين فعلي في القطاعات العامة وفي الاداء التشغيلي لها.	١
Christensen, 2003: 5	التعامل والتغيرات التي تحدثها حكومة مجتمع ما في كل المجالات المحلية والعالمية في البيئة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية.	٢
الفرجاني، ٢٠٠٨: ١	اعادة هيكلة الاجراءات والاساليب التنظيمية التقليدية المتبعة باخرى تتناسب ومستجدات البيئة المتغيرة للارتفاع بمستوى الاداء المنظمي وتشخيص الانحرافات السلوكية ومواطن الخلل والفساد والعمل على معالجتها والحد منها لاحادث تغيرات ايجابية ملموسة ورفع مستوى الاداء نحو الافضل.	٣
الزبيدي، ٢٠١٦: ١١	عملية مستمرة ودورية تشمل جميع التغيرات الجذرية والثانوية التي تقوم بها الادارة العليا للمنظمة بهدف تطوير وتأهيل البنى التحتية للقطاعات الحكومية العامة والشركات غير الحكومية الخاصة.	٤

المفهوم	الباحث والسنة	ت
جهود اساسية ادارية واجتماعية مصممة لاحادث في الانشطة الادارية العامة وفي الواقع التي كانت تعاني خلل ما لتنمية لقرارات وامكانيات الجهاز الاداري بما يؤمن لتحقيق اهدافه بكفاءة وفاعلية.	الحدراوي وآخرون، ٢٠١٨: ٢٧	٥
مجموع الجهود التنظيمية الادارية الهداف لاجراء تغييرات وتطورات تنمية عبر اصلاح نقاط الخلل التي تعاني منها المنظمة والعمل على زيادة فاعليتها وكفاءتها.	ملاعب، ٢٠١٩: ١١	٦

المصدر: إعداد الباحثون بالاعتماد على المصادر الواردة فيه.

استناداً لما تقدم، يمكن تحديد المفهوم الإجرائي الذي توصل إليه البحث فيما يخص الاصلاح الاداري بكونه "وسيلة فعالة لاجراء تغييرات وتحولات اساسية في الهياكل التنظيمية وتبسيط الاجراءات تمنح المنظمة القدرة على مواكبة المستجدات البيئية المتغيرة بصورة مستمرة. ثانياً. أهمية الاصلاح الاداري: تقسم عملية الاصلاح الاداري بالتعقيد نظراً لارتباط تلك العملية بعنصري 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 الاطراف الى تحقيق جملة من الاهداف الرئيسية أبرزها: ترشيد الانفاق الحكومي للمنظمات الحكومية والاهلية، اصلاح الانظمة الادارية والتنظيمية وال المتعلقة باليات توزيع الموارد بشكل متساوٍ مابين المنظمات وافراد المجتمع. وهنا تكمن أهمية الاصلاح الاداري في سعيه نحو تحقيق اهداف واقعية باوقاوت زمنية محددة ومحاطة لها مسبقاً والتي يمكن تلخيصها بالآتي: (لامية، ٢٠١٨: ٣٣)، (الحدراوي وآخرون، ٢٠١٨: ٢٧)، (Christensen, 2003: ٥)، (الزيبيدي، ٢٠١٦: ١١).

١. السعي نحو التحول من الانظمة البيروقراطية نحو اللامركزية والمشاركة في اتخاذ القرارات وتقويض جزء من الصالحيات لافراد في المستويات التشغيلية مما يمنحهم الثقة وبقيمة 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 السلوكى والعمل على معالجة تلك الانحرافات واستبدالها بانماط سلوكية تهدف الى نجاح العملية التنظيمية
  ٤. التفكير بخطط استراتيجية جديدة لترشيد الانفاق المنظمي من خلال تخفيض كلف الانتاج والتقليل من حجم الترهل الوظيفي السائد في جميع دوائر دائرها المختلفة.
  ٥. اعادة هيكلة البنى التحتية للمديرية والدوائر التابعة لها وفق أسس موضوعية وعلمية الامر الذي يمنحها القدرة على النهوض بواقع تلك المنظمات وفق اساليب ادارية وتكنولوجية حديثة.
  ٦. اتباع مبدأ العدالة والمساواة في منح الفرص وفرض العقوبات وفقاً لمبدأ الثواب والعقاب لمحاربة عمليات الفساد غير المشروعة.
- ثالثاً. استراتيجيات الاصلاح الاداري: اختلفت اليات الاصلاح الاداري واستراتيجاته وفقاً للمعالجات والانحرافات المطلوبة الى عدة استراتيجيات تختلف وفقاً للظروف منظمة ما عن غيرها من

المنظمات لذا فقد تبينت اراء الباحثين والكتاب حول ما هي تلك الاستراتيجيات والتي يتم توضيحها وفقاً الجدول (٥):

**الجدول (٥): استراتيجيات الاصلاح الاداري وفقاً لوجهة نظر عدد من الباحثين**

ت	الباحث والسنة	المفهوم
١	Salama, 2012: 33	<ul style="list-style-type: none"> <li>- استراتيجية التركيز على النواحي الهيكلية والتنظيمية.</li> <li>- استراتيجية الرقابة واجهزة التفتيش.</li> <li>- استراتيجية الشفافية والوضوح.</li> <li>- استراتيجية تحرير الادارة العامة من بعض المسؤوليات.</li> </ul>
٢	Paul C. Light, 1997: 85	<ul style="list-style-type: none"> <li>- استراتيجية الاصلاح الداخلي</li> <li>- استراتيجية الاصلاح الخارجي</li> </ul>
٣	القططاني، ٢٠٠٦: ٤١	<ul style="list-style-type: none"> <li>- استراتيجية الاصلاح الازامية.</li> <li>- استراتيجية الاصلاح السلمية.</li> </ul>
٤	الحملي، ٢٠١٣: ٣٤٩	<ul style="list-style-type: none"> <li>- استراتيجية الاصلاح الجذرية (الشاملة).</li> <li>- الاستراتيجية المحدودة (الجزئية).</li> <li>- استراتيجية الاصلاح القطاعي.</li> </ul>
٥	الحدراوي وآخرون، ٢٠١٦: ٢٩	<ul style="list-style-type: none"> <li>- استراتيجية الاصلاح الشاملة.</li> <li>- الاستراتيجية الجزئية.</li> </ul>
٦	لامية، ٢٠١٨: ٣٣	<ul style="list-style-type: none"> <li>- استراتيجية الاصلاح الجذرية (الشاملة).</li> <li>- الاستراتيجية المحدودة (الجزئية).</li> <li>- استراتيجية الاصلاح القطاعي.</li> <li>- استراتيجية الاصلاح الاقفي.</li> </ul>
٧	الشامي، ١٩٩٢: ٣١٤	<ul style="list-style-type: none"> <li>- استراتيجية اللجان والهيئات الدائمة.</li> <li>- الاستراتيجية اللجان والهيئات الموقتة والفحائية.</li> <li>- استراتيجية الادارة بالاهداف.</li> <li>- استراتيجية عن طريق رد الفعل والمبادرة والابداع.</li> </ul>

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر الواردة فيه.

ومن هذا المنطلق، تم وضع نموذج لأنسٹراتيجيات الاصلاح الاداري في ضوء معطيات البحث الحالي، واستناداً لما تم تقييمه من عرض لآراء الباحثين والمهتمين في هذا المجال وتصنيفهم لهذه الاستراتيجيات وعلى النحو الآتي:

١. **استراتيجية الاصلاح الجزئية:** تبدأ عملية الاصلاح وفق لذلك النمط بصورة محدودة وتدريجية، اذ تشمل هذه الاصلاحات اجراءات تبسيط الهياكل التنظيمية وتقليل الاجراءات غير الضرورية وتطوير كل من الهياكل الادارية والموارد البشرية افراد عاملين وقيادات ادارية كما قد يتم تطبيق تلك الاصلاحات الجزئية في جميع القطاعات حكومية منها او خاصة والتي تتضمن مثلاً (تمكين العاملين، حوكمة الاعمال، الادارة الالكترونية في الاعمال). (لامية، ٢٠١٨: ٣٣)
٢. **استراتيجية الاصلاح الشاملة:** تبني المدخل الشمولي إذ ينظر للمؤسسة كوحدة متكاملة دون تجزئتها وبصورة غير تدريجية 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 للافراد العاملين فضلا عن خصصه دوائر الدولة وتفعيلاليات العرض والطلب السوقية (الحدراوي وآخرون، ٢٠١٦: ٢٩)

٣. استراتيجة الاصلاح الافقى: تشير استراتيجة الاصلاح الافقى الى تبني فلسفة الجمع ما بين استراتيجة الشاملة والاستراتيجة الجزئية فهي تجمع ما بين الاصلاحات الجذرية الهيكلية في جزء محدد من من المنظومة الادارية وتلك الجزئية تطبق في جميع الدوائر الحكومية وقطاعاتها مثل: تعديل سلم الرواتب الموظفين، اعادة التنظيم، التقييم الدائم للوظائف في جميع دوائر الدولة (الحملي، ٢٠١٣: ٣٤٩)

٤. استراتيجة الاصلاح القطاعي: تعمل استراتيجة الاصلاح القطاعي وفقا لمبدأ التركيز على نقاط الاداء الحرجية والمكونة للنظام الاداري والتي ستنفذ فيها التغيرات المطلوبة ثم يتم نعميمها على بقية المكونات الأخرى كما تعد اسلوب كما تشمل تلك الاصلاحات قطاعات معينة بهدف تغير 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 والمتمثلة بـ (الوسط الحسابي والانحراف المعياري) بهدف رسم صورة أو إطار عام لفضيل المستجيبين وتوجهاتهم العامة فيما يتعلق بمتغيرات البحث. ومن الجدول (٦) نلاحظ ان الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لـ (الإجمالي 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 واضحاً عن حاجتها لعملية الاصلاح الاداري" ، وقد بلغ انحراف معياري (0.84) و(0.85) على التوالي، ونتائج 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
الاصلاح الإداري	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 أعلى من الوسط الفرضي البالغ (٣)، وبانحراف معياري بلغ (0.84) وهذه النتيجة تشير الى الانسجام بين إجابات العينة المبحوثة عن فقرات أصحاب المصالح، كما بلغت قيمة معامل الاختلاف لهذا البعد (24.015) وهذه النسبة تشير الى تجانس اراء العينة المبحوثة.

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

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

- ب. بلغت نسبة عدم الاتفاق العام على فقرات الاستمارة الخاصة بأصحاب المصالح (١٤%) بين لا أتفق تماماً ولا اتفق، لتشير الى انخفاض مستوى الافراد غير المؤيددين لفقرات الاستبيان.
- ج. بلغت نسبة الاتفاق المحايد على فقرات الاستمارة 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.
- ه. بلغت نسبة اجابات الافراد المتفقين الى حد ما (١٤%) مما يؤكد ان عدم ادارتهم دور اصحاب المصلحة في تحديد مستويات الاصلاح الاداري والية التعامل مع مطالبهم المختلفة والذي غالباً 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 معها 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.

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق تماماً		لا اتفق		اتفاق الى حد ما		اتفاق		اتفاق تماماً		اتفاق تماماً		ت
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
42.405	1.501	3.54	-	-	48	24	-	-	2	1	50	25		X1	
65.496	2.004	3.06	48	24	-	-	-	-	2	1	50	25		X2	
15.443	.543	3.52	-	-	-	-	50	25	48	24	2	1		X3	
7.960	.313	3.94	-	-	2	1	2	1	96	48	-	-		X4	
11.224	.505	4.50	-	-	-	-	-	-	50	25	50	25		X5	
3.990	.197	4.96	-	-	-	-	-	-	4	2	96	48		X6	
11.165	.504	4.52	-	-	-	-	-	-	48	24	52	26		X7	
8.046	.3959	4.92	-	-	-	-	4	2	-	-	96	48		X8	
8.010	.3188	3.98	-	-	2	1	-	-	96	48	2	1		X9	
24.743	.9897	4.00	-	-	-	-	48	24	4	2	48	24		X10	
24.138	.6131	2.54	-	-	50	25	48	24	-	-	2	1		X11	
43.148	1.501	3.48	-	-	-	-	50	25	2	1	48	24		X12	
67.343	2.020	3.00	50	25	-	-	-	-	-	-	50	25		X13	
11.224	.5050	4.50	-	-	-	-	-	-	50	25	50	25		X14	
15.890	.6928	4.36	-	-	-	-	12	6	40	20	48	24		X15	
24.01	0.840	3.92	7%		7%		14%		29 %		43%		المؤشر الكلي		
			14%				72%								

٢. عرض وتحليل آراء الأفراد المبحوثين عن متغير الإصلاح الاداري:

١. وصف وتشخيص استراتيجية الاصلاح الجزئي: تظهر المؤشرات الإحصائية الواردة في الجدول (٨) حصول استراتيجية الاصلاح 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 الاحصائية لمتغير الاصلاح الجزئي

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

٢. وصف وتشخيص استراتيجية الاصلاح الأفقي: تظهر المؤشرات الإحصائية الواردة في الجدول (٩) حصول استراتيجية الاصلاح 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 الاحصائية لمتغير الاصلاح الافقي

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق تماما		لا اتفق		اتفق الى حد ما		اتفق		اتفق تماما		الفترات
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
27.458	.774	2.820	-	-	40	20	38	19	22	11	-	-	X20
11.279	.498	4.420	-	-	-	-	-	-	58	29	42	21	X21
9.915	.418	4.220	-	-	-	-	-	-	78	39	22	11	X22
2.839	.141	4.980	-	-	-	-	-	-	2	1	98	49	X23
12.872	0.457	4.11	--		10		9.5		40		40.5		المؤشر الكلي

٣. وصف وتشخيص استراتيجية الاصلاح القطاعي: تظهر المؤشرات الإحصائية الواردة في الجدول (١٠) حصول استراتيجية الاصلاح 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 (٦٠%, ٨٠%) على التوالي.

الجدول (١٠): المؤشرات الاحصائية لمتغير الاصلاح القطاعي

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

٤. وصف وتشخيص استراتيجية الاصلاح الشامل: تظهر المؤشرات الإحصائية الواردة في الجدول (١١) حصول استراتيجية الاصلاح 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 الاحصائية لمتغير الاصلاح الشامل

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

واعتماداً على ما ورد في الجداول (٨، ٩، ١٠، ١١) يتضح لنا أن هنالك بوادر لوجود الاصلاح الاداري باستراتيجياته الاربع، الأمر الذي يقودنا إلى رفض الفرضية الرئيسية الثانية التي مفادها "لا توافر استراتيجيات الاصلاح الاداري في المنظمة المبحوثة" وقبول بديلتها. وبالنظر الى خلاصة مؤشرات الجداول (١٢) يتضح لنا رفض فرضية البحث الرئيسية الثالثة "لا يتباين وجود استراتيجيات الاصلاح الاداري لدى المنظمة المبحوثة".

إذ نجد أن أفضل استراتيجية يمكن اعتمادها لتحقيق الاصلاح الاداري في المنظمة المبحوثة هي استراتيجية الاصلاح الاقفي، تليها استراتيجية الاصلاح الجزئي، ومن ثم استراتيجية الاصلاح القطاعي وأخيراً استراتيجية الاصلاح الشامل.

الجدول (١٢): المؤشرات الاحصائية لأبعاد الاصلاح الاداري

الترتيب	معامل الاختلاف	الاتحراف المعياري	الوسط الحسابي	نسبة عدم الاتفاق	الحياد	نسبة الاتفاق	المتغيرات
2	17.755	0.742	4.265	0.5	19	80.5	الاصلاح الجزئي
1	12.872	0.457	4.11	10	9.5	80.5	الاصلاح الافقى
3	29.869	1.025	3.515	1	39	51	الاصلاح الاقطاعي
4	34.096	1.198	3.866	13	13	73	الاصلاح الشامل
	23.648	0.8555	3.939				المؤشر الكلى

ثانياً. تحليل علاقة الارتباط بين أصحاب المصالح والاصلاح 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 بين الإصلاح الإداري وذلك لتحديد مدى رفض او 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 الرابعة:** لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين الاصلاح الإداري بدلالة استراتيجياتها أصحاب المصلحة لدى المنظمة المبحوثة يوضح الجدول (١٣) ان معامل الارتباط بين أصحاب المصالح والإصلاح الإداري بلغ (-٠.٣٨) عند مستوى معنوية (٠٠٧٩١) 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 ا الرابعة.

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

المتغير	المؤشر	الاصلاح 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(الاصلاح الجزئي) (-٠.٠٠٦) وهي قيمة سالبة غير معنوية وبنسبة (٠.٦٧٩) عند مستوى دلالة (٠.٠١)، وتشير هذه النسبة الى عدم وجود

ارتباط بين أصحاب المصالح والاصلاح الجزئي. وهذا يعني رفض الفرضية الفرعية الاولى من الرئيسة الرابعة.

٢. بلغت قيمة معامل الارتباط بين ( أصحاب المصلحة) و(الاصلاح الاقطي) (٣٣,٠٠,٠٠) وهي قيمة سالبة غير معنوية وبنسبة (٨١,٠٠) عند مستوى دلالة (٠,٠١)، وتشير هذه النسبة الى عدم وجود ارتباط بين أصحاب المصالح والاصلاح الاقطي في المنظمة المبحوثة. وهذا يعني رفض الفرضية الفرعية الثانية من الرئيسة الرابعة.

٣. بلغت قيمة معامل الارتباط بين ( أصحاب المصلحة) و(الاصلاح الاقطي) (٥,٠٠,٠٠) وهي قيمة موجبة ولكن غير معنوية وبنسبة (٧١,٠٠) عند مستوى دلالة (٠,٠١)، وتشير هذه النسبة الى ضعف الارتباط بين أصحاب المصالح والاصلاح القطاعي. وهذا يعني رفض الفرضية الفرعية الثالثة من الرئيسة الرابعة.

٤. بلغت قيمة معامل الارتباط بين ( أصحاب المصلحة) و(الاصلاح الشامل) (٩,٠٠,٠٠) وهي قيمة موجبة ولكن غير معنوية وبنسبة (٩٥,٠٠) عند مستوى دلالة (١,٠٠)، وتشير هذه النسبة الى عدم وجود ارتباط بين أصحاب المصالح والاصلاح الشامل. وهذا يعني رفض الفرضية الفرعية الثالثة من الرئيسة الرابعة.

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

الاصلاح الشامل	الاصلاح القطاعي	الاصلاح الاقطي	الاصلاح الجزئي	المتغير التابع	المتغير المستقل	
					درجة الارتباط	مستوى المعنوية
0.009	0.05	-0.033	-0.06	درجة الارتباط		
0.951	0.971	0.818	0.679	مستوى المعنوية		
50	50	50	50	N		

ثالثاً. تحليل التأثير بين أصحاب المصالح والاصلاح الإداري:

الفرضية الرئيسة الخامسة: لا توجد علاقة اثر معنوية بين أصحاب المصالح والاصلاح 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 الحقيقة للمتغير المستقل (اصحاب المصالح) والمتغير التابع (الاصلاح الإداري).

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

المتغير التابع	المعنوية	sig	F	Sig	T	معامل الانحدار	المتغير المستقل
الاصلاح الإداري	معنوي	.395	.735	.395	13.226	-.070	A أصحاب المصالح
				.395	-.857	-.123	B

يوضح الجدول (١٥)، ان قيمة (F) المحسوبة بلغت (٧١,٩٢) وهي أكبر من (F) الجدولية البالغة (٨٨,٦) عند مستوى دلالة (٠,٠١) وبناءً على ذلك نقبل فرضية البحث الرئيسة الخامسة، وهذا يعني عدم وجود تأثير ذو دلالة احصائية للصحاب المصالح في متغير الإصلاح الإداري ضمن المنظمة المبحوثة، لكون أي تغيير في أصحاب المصالح لا يؤدي الى 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 للـ (الإصلاح الإداري) حتى وان كان أصحاب المصالح يساوي صفراء، اما قيمة ( $B = -123$ ) فهي تدل على أي تغيير مقداره وحدة واحدة في الـ ( أصحاب المصالح) سيؤدي الى التغيير بالمقدار نفسه في (الإصلاح الإداري) ولكن بالعكس.

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

التأثير	المعنوية	F	Sig	T	معامل الانحدار	المتغير المستقل
غير مؤثر	غير معنوي	0.401	.530	4.86	-0.162	A
			.530	-0.633	-.091	B
غير مؤثر	غير معنوي	.148	.702	10.598	-.039	A
			.702	-.384	-.055	B
غير مؤثر	غير معنوي	.002	.968	17.166	.002	A
			.968	.041	.006	B
غير مؤثر	غير معنوي	.028	.867	2.197	-.081	A
			.867	-.168	-.024	B

N= 50

٥. اختبار الفرضيات الفرعية من الرئيسيه الخامسة: يوضح الجدول (١٦)، ان قيمة (F) المحسوبة للإصلاح الجزيئي بلغت (0.401) وللإصلاح الاقفي (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 الاصلاح (الجزئي، والاقفي، والقطاعي، والشامل) في المنظمة المبحوثة ، لكون أي تغيير في أصحاب المصالح لا يؤدي الى التغيير في كافة استراتيجيات الاصلاح الاداري في المنظمة المبحوثة. اما قيمة البيتا للإصلاح الجزيئي ( $\beta = -0.091$ ) فهي تدل على أي تغيير مقداره وحدة واحدة في أصحاب المصلحة سيؤدي الى تغيير بمقدار ضئيل جدا في الاصلاح الجزيئي وبنسبة (0.091). فيما بلغت قيمة البيتا للإصلاح الاقفي ( $\beta = -0.055$ ) وهي تدل على أي تغيير مقداره وحدة واحدة في أصحاب المصلحة سيؤدي الى تغيير بمقدار ضئيل جدا في الاصلاح الاقفي 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 الاصلاح 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 الاصلاح الشامل وبنسبة (0.024).

في ضوء هذه النتيجة نقبل جميع الفرضيات الفرعية (الاولى، والثانية، والثالثة، والرابعة) من الفرضية الرئيسية 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 المتمتّين بالعديد من الجهات المرتبطة بمديرية التربية وهم الأفراد العاملين، الزبائن، نقابات العمل، 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 فإن ايلاء الاهتمام بهم من خلال التواصل المستمر أمر ضروري لضمان سير اداء المنظمة المبحوثة بشكل جيد.
٢. ظهر تفاوت وتبابن في التركيز على استراتيجيات الاصلاح الاداري، فقد بينت نتائج الوصف والتشخيص أن أكثر استراتيجيات ملائمة ويمكن أن تطبق في المنظمة المبحوثة كانت الاصلاح الاقفي، وهذا بسبب كون هذه الاستراتيجية تركز على العمل والية تقديم فالعمل في مديرية تربية نينوى يشوبه التعقيد والروتين والاجراءات غير الضرورية وبالتالي الاعتماد على الاصلاح الاقفي يسهم في حل هذه المشكلات.
٣. من خلال استخدام معامل سبيرمان الذي يعد وسيلة إحصائية مناسبة لتحليل مدى ترابط البيانات الالامعلمية وتقديرها، وقياسها، تم وضع إطار عام من العلاقات بين متغيرات الدراسة الرئيسية 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 تتبادر الاهداف التي يسعون إلى 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. المقتراحات

١. العمل على نشر ثقافة الإصلاح الإداري في كافة دوائر الدولة عامة والمنظمة المبحوثة خاصة، وبيان أهميته 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 وتطاول جهود جميع أصحاب 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 المتبعه في المنظمة المبحوثة كون عالية الروتين والرتابة وتنمیز 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، ادارة 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 وتقدير 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. الخiero، فتيبة صبحي، ٢٠٠٦، إرساء ثقافة، الجودة وعلاقتها برضاء أصحاب المصالح، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد ٥٨، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية
  ٦. الزبيدي، سحر عياوي رهيو، ٢٠١٦، الشفافية الادارية ودورها في دعم الاصلاح الاداري/دراسة تحليلية لرأي عيية من العاملين في المصارف الحكومية في الديوانية، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والادارية، العدد ٢٤.
  ٧. الشامي، علي حسن، ١٩٩٢، الادارة العامة والتحديث الاداري: مقاومة 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 دكتوراه في العلوم الامنية، جامعة الملك نايف، الرياض.
  ١١. لامية، طمين، ٢٠١٨، الادارة الإلكترونية وعمليات الإصلاح الإداري، رسالة ماجستير في الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عبد الرحمن ميرزا، بجاية.
  ١٢. ملاعب، عمر، ٢٠١٩، الاصلاح الاداري مدخلاً لتصويب المسار التنموي: تجارب دولية، المعهد العربي للخطيط، 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.