جامعة دمشق
كلية الاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

استراتيجيات الإصلاح الإداري ودورها في رفع كفاءة أداء المؤسسات الليبية

دراسة تطبيقية على قطاع التعليم في ليبيا

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال

إعداد الطالب:
أسامة حسين شكشك

إشراف الدكتور:
د. فواز صالوم حموي
الأستاذ المساعد في قسم إدارة الأعمال
جامعة دمشق ـ سورية

المشرف المشارك:
أ.د. على محمد منصور
الأستاذ في قسم إدارة الأعمال
جامعة الفاتح ـ ليبيا

2012م

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ ٱقۡرَأۡ بِٱسۡمِ رَبِّكَ ٱلَّذِي خَلَقَ ١ خَلَقَ ٱلۡإِنسَٰنَ مِنۡ
عَلَقٍ ٢ ٱقۡرَأۡ وَرَبُّكَ ٱلۡأَكۡرَمُ ٣ ٱلَّذِي عَلَّمَ بِٱلۡقَلَمِ
٤ عَلَّمَ ٱلۡإِنسَٰنَ مَا لَمۡ يَعۡلَمۡ ٥ ﴾

صدق الله العظيم

سورة العلق، الآيات (1- 5)

أعضاء لجنة الحكم والمناقشة

الدكتور محمد ناصر:

الأستاذ في قسم إدارة الأعمال ــ كلية الاقتصاد ــ جامعة دمشق **عضواً**

الدكتور أحمد اليوسفي:

الأستاذ في قسم إدارة الأعمال ــ كلية الاقتصاد ــ جامعة حلب **عضواً**

الدكتور عدنان غانم:

الأستاذ في قسم الإحصاء التطبيقي ــ كلية الاقتصاد ــ جامعة دمشق **عضواً**

الدكتور فواز حموي:

الأستاذ المساعد في قسم إدارة الأعمال ــ كلية الاقتصاد ــ جامعة دمشق **عضواً مشرفاً**

الدكتور رعد الصرن:

المدرس في قسم إدارة الأعمال ــ كلية الاقتصاد ــ جامعة دمشق **عضواً**

الإهـــــداء

إلى بحر العطاء والسخاء والتضحية . . .

﴿أبـــــي العزيز﴾

إلى من أحاطتني بحنانها وحملت همومي

وعلمتني الصبر والكفاح إليك يا أمي

أهدي ما وصلت إليه لعل فرحة عينيك

ورضا قلبك ينير لي باقي الدرب . . .

﴿أمـــــي الغالية﴾

إلى من كانوا شعاعاً في حياتي

إلى رمز المحبة والوفـــــــاء

إلى سندي في هذه الحياة . . .

﴿إخوتي وأخواتـــي﴾

إلى رفيقة الدرب والكفـــاح

إلى من وقفت إلى جانبي في غربتي . . .

﴿زوجتي الغاليـــة﴾

إلى أجمل هدية لي في هذا الكون

إلى فرحة قلبي ونور حياتي . . .

﴿ابنتي أريـــــج﴾

إلى الذين كانت لي في زمالتهـــــم

أجمل صحبة وفي افتراقنا أجمل ذكرى . . .

﴿أصدقائي الأعزاء﴾

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين، سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين. الحمد لله أولاً وأخيراً ودائماً، والحمد لله الذي وفقني بنعمته على إتمام هذا العمل المتواضع.

بخالص الوفاء يطيب لي ويشرفني أن أتقدم بخالص الشكر والعرفان والتقدير والاحترام إلى من كان سبباً في أن تبصر هذه الدراسة النور.

وأخص بالذكر أستاذي الفاضل **الأستاذ الدكتور: فواز صالوم حموي** المحترم. المشرف على هذه الأطروحة، الذي تكرم وقدم لي كل الرعاية والتوجيه الحكيم، من خلال نصائحه السديدة، مما كان له الأثر في إنجاز هذه الدراسة. كما أشكر له حسن المعاملة وطيب المعشر.

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير لأستاذي الفاضل:

الأستاذ الدكتور: علي محمد منصور المشرف المشارك على هذه الأطروحة، الذي تكرم وقدم لي النصح والإرشاد، مما كان له الأثر في إنجاز هذه الدراسة.

وأتقدم بالشكر والتقدير والامتنان **للأساتذة الكرام أعضاء لجنة الحكم والمناقشة** على تفضلهم بمناقشة وتحكيم هذا العمل المتواضع وتقديم الملاحظات التي من شأنها أن تسهم في إثراء هذا العمل.

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير والاحترام **للأساتذة الكرام في قسم إدارة الأعمال بكلية الاقتصاد جامعة دمشق**، الذين قدموا لي المشورة والمناقشة الصادقة البناءة التي ساعدتني في إتمام هذا العمل، وأخص بالذكر:

الأستاذ الدكتور: محمد ناصر والأستاذ الدكتور: جمال اليوسف

وأتقدم بالشكر والتقدير **للأساتذة المحترمين في قسم الإحصاء**، وأخص بالذكر **الأستاذ الدكتور: عدنان غانم** الذي قام بمراجعة الجزء العملي والتحليل الإحصائي في هذه الدراسة، الأمر الذي ساعدني في إنجاز هذا العمل.

والشكر موصول إلى **الأستاذ الدكتور: عبد الحميد أبو مداس**، أستاذ اللغة في قسم اللغة العربية. كلية اللغة العربية بالجامعة الأسمرية. زليتن/ليبيا، الذي قام بمراجعة وتدقيق الأطروحة من الناحية اللغوية.

وأخيراً أتقدم بخالص الشكر لكل من كان له جهد أو نصيحة في سبيل إتمام هذا العمل، فلهم مني كل شكر وتقدير واحترام.

والله ولي التوفيق...

الباحـــــــــث

قائمـة المحتويـات

المحتويـــــات	رقم الصفحة
الآية القرآنية	أ
أعضاء لجنة الحكم والمناقشة	ب
الإهـداء	ج
الشكر والتقدير	د
قائمة المحتويات	هـ
قائمة الجداول	ل
قائمة الأشكال	س
قائمة الملاحق	ع
المستخلص	ف
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
أولاً: المقدمة	2
ثانياً: مشكلة الدراسة	4
ثالثاً: أهمية الدراسة	5
رابعاً: أهداف الدراسة	5
خامساً: نموذج الدراسة	6
سادساً: فرضيات الدراسة	6
سابعاً: الدراسات السابقة	7
ثامناً: منهجية الدراسة	15
تاسعاً: مصادر جمع البيانات	15
عاشراً: مجتمع الدراسة وعينته	15
حادي عشر: حدود الدراسة	16
ثاني عشر: التعريفات الإجرائية	16

القسم الأول: الجزء النظري للدراسة	
الفصل الثاني: الإصلاح الإداري	
المبحث الأول: مفهوم الإصلاح الإداري	20
المبحث الثاني: أهداف وخصائص الإصلاح الإداري	23
أولاً: أهداف الإصلاح الإداري	23
ثانياً: خصائص الإصلاح الإداري	23
المبحث الثالث: استراتيجيات الإصلاح الإداري	25
أولاً: مفاهيم في الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية	25
1- مفهوم الاستراتيجية.	25
2- مفهوم الإدارة الاستراتيجية	26
ثانياً: استراتيجية التخطيط	26
1- مفهوم التخطيط	26
2- أهمية التخطيط	27
3- أهداف التخطيط	28
4- خطوات أو مراحل التخطيط	29
5- أنواع التخطيط	30
6- مزايا التخطيط	33
7- عيوب التخطيط	34
ثالثاً: استراتيجية التدريب	34
1- مفهوم التدريب	34
2- أهمية التدريب	35
3- أهداف التدريب	37
4- أنواع التدريب	39
5- فوائد التدريب	39
6- معوقات التدريب	40
رابعاً: استراتيجية الحوافز	41
1- مفهوم الحوافز	41
2- أهمية الحوافز	41

3- أهداف الحوافـز	42
4- نظريات الحوافـز	42
5- أنواع الحوافـز	46
6- المتطلبات الأساسية لخطط الحوافز الفعالة	48
7- خصائص الحوافز الجيدة	49
8- معوقات الحوافـز	49
خامساً: تقنيات الإصلاح الإداري (استراتيجية استخدام التكنولوجيا)	50
1- مفهوم وأهداف التكنولوجيا	50
أ) مفهوم التكنولوجيا	50
ب) أهداف التكنولوجيا	51
2- مراحل تطور التكنولوجيا وأثرها في سلوك المنظمة	51
أ) مراحل تطور التكنولوجيا	51
ب) أثر التكنولوجيا في سلوك المنظمة	52
3- أنواع التكنولوجيا	52
الفصل الثالث: مداخل الإصلاح الإداري	
المبحث الأول: المداخل التقليدية لعملية الإصلاح الإداري	57
أولاً: نماذج المداخل التقليدية	57
ثانياً: اللامركزية	58
1- مفهوم اللامركزية	58
2- أسباب ظهور اللامركزية	58
3- أهداف اللامركزية	59
4- مزايا وعيوب اللامركزية	60
أولاً: مزايا اللامركزية	60
ثانياً: عيوب اللامركزية	60
5- شروط تحقيق لامركزية فعالة	61
6- أدوات تحقيق اللامركزية	62
المبحث الثاني: التبسيط والاختصار في أداء الخدمة	63
أولاً- تبسيط الإجراءات: المفهوم والأهمية والأهداف	63

أ) مفهوم تبسيط الإجراءات	63
ب) أهمية تبسيط الإجراءات	63
ج) أهداف تبسيط الإجراءات	64
ثانياً- مؤشرات الحاجة إلى تبسيط الإجراءات	65
ثالثاً- مراحل تبسيط الإجراءات	65
رابعاً- تبسيط الإجراءات كأحد محاور الإصلاح الإداري	68
خامساً- مسؤولية القيام بتبسيط الإجراءات والوسائل المساعدة في الكشف عنها	69
1- مسؤولية القيام بتبسيط الإجراءات	69
2- الوسائل المساعدة في الكشف عن تعقد الإجراءات	70
الفصل الرابع: المداخل الحديثة لعملية الإصلاح الإداري	
المبحث الأول: نماذج المداخل الحديثة	72
أولاً: إدارة الجودة الشاملة	74
1- إدارة الجودة الشاملة: المفهوم والأهمية والأهداف	74
أ) مفهوم إدارة الجودة الشاملة	74
ب) أهمية دوائر الجودة الشاملة	75
ج) أهداف إدارة الجودة الشاملة	76
2- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	78
3- عناصر إدارة الجودة الشاملة	82
4- خصائص ومعوقات إدارة الجودة الشاملة	84
ثانياً- تمكين العاملين	86
1- مفهوم وأهمية وأسباب تمكين العاملين	86
أ) مفهوم تمكين العاملين	86
ب) أهمية تمكين العاملين	87
ج) أسباب تمكين العاملين	88
2- مراحل ومقومات نجاح التمكين	89
أولاً: مراحل تمكين العاملين	89
ثانياً: مقومات نجاح التمكين	89

3- مؤشرات فاعلية التمكين وفوائده	90
أولاً: مؤشرات فاعلية التمكين	90
ثانياً: فوائد التمكين	90
4- خطوات تطبيق التمكين ومستوياته	91
أولاً: خطوات تطبيق التمكين	91
ثانياً: مستويات تمكين العاملين	92
5- الفرق بين التفويض والتمكين	93
6- خصائص ومعوقات التمكين	94
أولاً: خصائص التمكين	94
ثانياً: معوقات التمكين	95
المبحث الثاني: الحكومة الإلكترونية	96
أولاً: مفهوم وأهمية وأهداف الحكومة الإلكترونية	96
1- مفهوم الحكومة الإلكترونية	96
2- أهمية الحكومة الإلكترونية	97
3- أهداف الحكومة الإلكترونية	98
ثانياً: إيجابيات وسلبيات الحكومة الإلكترونية	99
1- إيجابيات الحكومة الإلكترونية	99
2- سلبيات الحكومة الإلكترونية	100
ثالثاً: معوقات التحول للحكومة الإلكترونية والعوامل المؤثرة فيها	101
1- معوقات التحول للحكومة الإلكترونية	101
2- العوامل المؤثرة في التحول للحكومة الإلكترونية	102
رابعاً: مراحل التحول للحكومة الإلكترونية ومستوياتها	103
1- مراحل التحول للحكومة الإلكترونية	103
2- مستويات الحكومة الإلكترونية	104
خامساً:الحكومة الإلكترونية والمداخل الإلكترونية المعاصرة	105
1- الحكومة الإلكترونية والإصلاح الإداري	105
2- الحكومة الإلكترونية والجودة الشاملة	107
سادساً: مبررات استخدام الحكومة الإلكترونية وعناصرها	108

1- مبررات استخدام الحكومة الإلكترونية	108
2- العناصر الأساسية والمرتكزات التي تعتمد عليها الحكومة الإلكترونية	109
المبحث الثالث- إعادة الهيكلـــة	112
أولاً: إعادة الهيكلة (المفهوم والأهداف والأسباب)	112
1- مفهوم إعادة الهيكلة	112
2- أهداف إعادة الهيكلة	112
3- الأسباب الدافعة لإعادة الهيكلة	113
ثانياً: أشكال إعادة الهيكلة	113
ثالثاً: المحاور الأساسية لمفهوم إعادة الهيكلة	116
رابعاً: مبادئ إعادة الهيكلة والمعلومات المطلوبة من أجلها	117
1- مبادئ إعادة الهيكلة	117
2- المعلومات المطلوبة لإعادة الهيكلة	117
خامساً: خطوات عملية إعادة الهيكلة	118
سادساً: الصعوبات التي تواجه تحقيق أهداف إعادة الهيكلة	119
سابعاً: أطوار عملية إعادة الهيكلة والعوامل المؤثرة في نجاح تطبيقها	120
1- أطوار عملية إعادة الهيكلة	120
2- العوامل المؤثرة في نجاح تحقيق إعادة الهيكلة في منظمات الأعمال	121
الفصل الخامس: قياس الأداء المؤسسي	
المبحث الأول: مفهوم وأهمية وأهداف الأداء المؤسسي	123
أولاً: مفهوم الأداء المؤسسي	123
ثانياً: أهمية الأداء المؤسسي	124
ثالثاً: أهداف الأداء المؤسسي	126
المبحث الثاني: قياس الأداء المؤسسي	129
أولاً: مفهوم قياس الأداء المؤسسي	129
ثانياً: مقارنة بين قياس مستويات الأداء المؤسسي والأداء التقليدي	130

ثالثاً: أنواع ومراحل عملية قياس الأداء المؤسسي	131
1- أنواع عملية قياس الأداء المؤسسي	131
2- مراحل عملية قياس الأداء المؤسسي	135
المبحث الثالث: مداخل وخصائص وصعوبات تقييم الأداء المؤسسي	137
أولاً: مداخل تقييم الأداء المؤسسي	137
ثانياً: الخصائص المميزة لمؤشرات قياس الأداء المؤسسي	138
ثالثاً: الصعوبات التي تواجه قياس الأداء المؤسسي	139
الفصل السادس: المشكلات التي تواجه الإصلاح الإداري في ليبيا	
المبحث الأول: المشاكل التي تواجه الإصلاح الإداري	145
المبحث الثاني: أسس وأدوات الإصلاح الإداري في ليبيا	151
القسم الثاني: الدراسة الميدانية	
الفصل الأول: عرض مجتمع الدراسة وتحليلها	
المبحث الأول: خطوات جمع البيانات وفرزها وتجهيزها لعملية التحليل الإحصائي	158
المبحث الثاني: العرض الوصفي والتحليلي لبيانات الدراسة باستخدام بعض أساليب الإحصاء الوصفي	163
المبحث الثالث: عرض بيانات الدراسة وتحليلها باستخدام أساليب الإحصاء الاستنتاجي لاختبار فرضيات الدراسة	243
مقترح لحل مشاكل الإصلاح الإداري في ليبيا	252
نتائج الدراسة والتوصيات المقترحة	253
قائمة المراجع	258
قائمة الملاحق	268

قائمـة الجـداول

رقم الجدول	عنـوان الجـدول	رقم الصفحة
(1)	الفرق بين التفويض والتمكين	94
(2)	أوجه المقارنة بين مستويات الأداء المؤسسي	130
(3)	مدى المتوسط الحسابي لإجابات المشاركين في الدراسة	159
(4)	حركة استمارات الاستبيان الموزعة على العاملين	160
(5)	قيم معامل الثبات (للاتساق الداخلي)	161
(6)	التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب الجنس	163
(7)	التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	164
(8)	التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	164
(9)	التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب سنوات الخبرة	165
(10)	التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب المستوى التعليمي	166
(11)	التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب الفئات العمرية	166
(12)	التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة حول الإصلاح الإداري	167
(13)	نتائج التحليل الوصفي للإصلاح الإداري بدلالة المتوسطات الحسابية وانحرافاتها المعيارية وإحصاءة الاختبار والدلالة الإحصائية	172
(14)	التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة حول كفاءة الأداء المؤسسي	176
(15)	نتائج التحليل الوصفي لمتغير الدراسة التابع لكفاءة الأداء المؤسسي	180
(16)	التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة حول قياس استراتيجية التخطيط	183
(17)	نتائج التحليل الوصفي لمتغير الدراسة المستقل الفرعي الأول (استراتيجية التخطيط)	186
(18)	التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة حول قياس استراتيجية التدريب	189
(19)	نتائج التحليل الوصفي لمتغير الدراسة المستقل الفرعي الثاني (استراتيجية التدريب)	193
(20)	التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة حول قياس استراتيجية	196

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
	الحوافز	
(21)	نتائج التحليل الوصفي لمتغير الدراسة المستقل الفرعي الثالث (استراتيجية الحوافز)	200
(22)	التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة حول قياس استراتيجية التكنولوجيا	203
(23)	نتائج التحليل الوصفي لمتغير الدراسة المستقل الفرعي الرابع (استراتيجية التكنولوجيا)	208
(24)	التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة حول قياس المتغير المستجد الأول (الحكومة الإلكترونية)	212
(25)	نتائج التحليل الوصفي للمتغير المستجد الأول (الحكومة الإلكترونية)	216
(26)	التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة حول قياس المتغير المستجد الثاني (إعادة الهيكلة)	220
(27)	نتائج التحليل الوصفي للمتغير المستجد الثاني (إعادة الهيكلة)	222
(28)	التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة حول قياس المتغير المستجد الثالث (إدارة الجودة الشاملة)	224
(29)	نتائج التحليل الوصفي للمتغير المستجد الثالث (إدارة الجودة الشاملة)	227
(30)	التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة حول مشاكل الإصلاح الإداري	230
(31)	نتائج التحليل الوصفي حول مشاكل الإصلاح الإداري	232
(32)	التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة حول أسس الإصلاح الإداري	235
(33)	نتائج التحليل الوصفي حول أسس الإصلاح الإداري	237
(34)	التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة حول مقترحات حل مشاكل الإصلاح الإداري	239
(35)	نتائج التحليل الوصفي حول مقترحات حل مشاكل الإصلاح الإداري	241
(36)	معامل الارتباط بين المتغير التابع كفاءة الأداء والمتغير المستقل الإصلاح الإداري	243
(37)	معامل الارتباط بين المتغير التابع كفاءة الأداء والمتغير المستقل التخطيط الجيد	244

رقم الجدول	عنـوان الجـدول	رقم الصفحة
(38)	معامـل الارتبـاط بـين المـتغير التـابع كفـاءة الأداء والمـتغير المسـتقل استراتيجية التدريب	245
(39)	معامـل الارتبـاط بـين المـتغير التـابع كفـاءة الأداء والمـتغير المسـتقل استراتيجية الحوافز	246
(40)	معامل الارتباط بين المتغير التابع كفاءة الأداء والمتغير المستقل استخدام التكنولوجيا	247
(41)	معامـل الارتبـاط بـين المـتغير التـابع كفـاءة الأداء والمـتغير المسـتجد الحكومة الإلكترونية	248
(42)	معامل الارتباط بين المتغير التابع كفاءة الأداء والمتغير المستجد إعادة الهيكلة	248
(43)	معامل الارتباط بين المتغير التابع كفاءة الأداء والمتغير المستجد إدارة الجودة الشاملة	249
(44)	نتائج تحليل الانحدار المتعدد	250
(45)	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للتنبؤ بكفاءة الأداء	251

قائمـة الأشكـال

رقم الشكل	عنـوان الشكـل	رقم الصفحة
(1)	نموذج الدراسة	6
(2)	تسلسل الأهداف التي تسعى المنظمات المختلفة لتحقيقها	33
(3)	أهمية التدريـب	37
(4)	أهداف التدريب	38
(5)	تصنيفات (تشارلز بيرو) لأنواع التكنولوجيا	53
(6)	أنواع التكنولوجيـا	54
(7)	مراحل تبسيط الإجراءات	66
(8)	مفهوم إدارة الجودة الشاملة	75
(9)	دوائر الجودة الشاملة في التنمية الإدارية وتنمية الموارد البشرية	76
(10)	متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	78
(11)	دائـرة ديمنـج	81
(12)	العناصر الأساسية لإدارة الجودة	83
(13)	مستويات التمكين	93
(14)	مفهوم الحكومة الإلكترونية	97
(15)	مراحل تطبيق الحكومة الإلكترونية	104
(16)	الحكومة الإلكترونية أحد محاور الإصلاح الإداري	107
(17)	الجودة الشاملة في منظمات الحكومة الإلكترونية	108
(18)	العناصـر والأسـس والمرتكـزات الخاصـة بالجانـب الإداري وخطـة الإصلاح الإداري للمنظمات	111
(19)	أشكال إعادة الهيكلـة	114
(20)	المحاور الأساسية لمفهوم إعادة الهيكلـة	116
(21)	مقومات نجاح تطبيق إعادة الهيكلـة	121
(22)	مراحل عملية قياس الأداء المؤسسي	135
(23)	محاور تقييم الأداء من خلال مداخل تقييم النظم	137
(24)	صعوبات قياس الأداء المؤسسي	140
(25)	مقترح لحل مشاكل الإصلاح الإداري في ليبيا	252

قائمــة الملاحــق

رقم الملحق	عنـوان الملحق	رقم الصفحة
(1)	قائمة بأسماء المحكمين	269
(2)	استمارة الاستبيـان	270
(3)	نموذج تسهيل المهمة للباحث	277
(4)	المستخلص باللغة الإنجليزية	278

المستخلـــص Abstract

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على استراتيجيات الإصلاح الإداري ودورها في رفع كفاءة أداء المؤسسات الليبية في قطاع التعليم في ليبيا، ومدى نجاح هذه الاستراتيجيات في تحقيق أهدافها. ومحاولة تحديد أهم المشاكل التي تواجه تطبيق بعض استراتيجيات الإصلاح الإداري في قطاع التعليم قيد الدراسة فضلاً عن وضع مقترح يساهم في حل المشاكل التي تواجه الإصلاح الإداري في ليبيا.

واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، مستخدماً استمارة الاستبيان أعدت خصيصاً كأداة لجمع بيانات الدراسة، وزعت عينة حجمها (110) مفردة اختيرت بطريقة العينة العشوائية الطبقية، وتمثل ما نسبته (25٪) من حجم المجتمع الأصلي البالغ (440) موظف وموظفة من جميع المستويات الوظيفية، وقد بلغ عدد الاستمارات الخاضعة للتحليل (106) استمارة، شكلت ما نسبته (96.36٪) من الاستمارات الموزعة، وتم تحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها من خلال تطبيق بعض أدوات التحليل الإحصائي الوصفي والاستدلالي الأكثر ملائمة لطبيعة تلك البيانات وذلك لاستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية والمعروف اختصاراً (SPSS).

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود علاقة تأثير قوية للإصلاح الإداري في كفاءة الأداء.

2- أسفرت نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود علاقة طردية بين التخطيط الجيد وكفاءة الأداء.

3- الوصول إلى مقترح لحل المشاكل التي تواجه الإصلاح الإداري في ليبيا.

4- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن من أهم المشاكل التي تواجه الإصلاح الإداري هو عدم وجود استراتيجية واضحة للإصلاح.

5- وجود علاقة طردية بين الإصلاح الإداري وكفاءة الأداء.

6- وجود أثر جوهري للإصلاح الإداري وأبعاد استراتيجيات الإصلاح الإداري (استراتيجية التخطيط الجيد، استراتيجية التدريب، استراتيجية الحوافز، استراتيجية التكنولوجيا)، وابعاد المتغيرات المستجدة (الحكومة الإلكترونية، إعادة الهيكلة، إدارة الجودة الشاملة) في كفاءة الأداء.

وبناء على النتائج التي توصل إليها الباحث يوصي بالآتي:

(1) ضرورة اهتمام الإدارات داخل قطاع التعليم بتحديد استراتيجية واضحة لهذا القطاع وعدم التركيز على الخطة العامة للدولة باعتبار أن ذلك يؤثر سلباً على عملية الإصلاح وبالتالي يؤثر في كفاءة الأداء لهذا القطاع.

(2) إيجاد آلية مناسبة لمشاركة العاملين في القطاع محل الدراسة في جهود عملية الإصلاح، والاهتمام بآراء ومقترحات العاملين بخصوص عملية الإصلاح بما يخفف من شعورهم بأعباء العمل الذي يؤثر على أدائهم داخل هذا القطاع.

(3) العمل على تقليص وإعادة بناء الهيكل التنظيمي للقطاع محل الدراسة، وذلك بما يتلاءم وجهود الإصلاح المبذولة.

(4) العمل على تكوين الإدارة السياسية الجادة في كل خطوات الإصلاح.

الفصل الأول
الإطـــار العـــام للدراســـة

أولاً: المقدمـة.

ثانياً: مشكلة الدراسة.

ثالثاً: أهمية الدراسة.

رابعاً: أهداف الدراسة.

خامساً: نموذج الدراسة.

سادساً: فرضيات الدراسة.

سابعاً: الدراسات السابقة.

ثامناً: منهجية الدراسة.

تاسعاً: مصادر جمع البيانات.

عاشراً: مجتمع وعينة الدراسة.

حادي عشر: محددات الدراسة:

ثاني عشر: التعريفات الإجرائية:

أولاً: المقدمة:

تعد عملية الإصلاح الإداري من أهم الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها شعوب العالم، وذلك من أجل التقدم والرقي والخروج من حالة التخلف إلى حالة التطور العلمية والتكنولوجية التي تحدث في العالم، وذلك لما يشهده عالم اليوم من تقدم وتطور سريع في جميع مجالات الحياة، وخاصة في البلدان الآخذة في النمو، حيث يرتبط تقدم البلدان بالجهود المبذولة في مختلف المجالات فهي ليست بالعملية البسيطة والسهلة بل هي عملية شاقة ومعقدة تتطلب تكاثف جميع القوى السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

إن عملية الإصلاح الإداري هي إحدى القضايا الإدارية والسياسية التي تشترك فيها أجهزة إدارة الدولة الحديثة، وقد ارتبط الإصلاح الإداري بالأجهزة الإدارية على اختلاف عصورها وتاريخها ويشهد التطوير الإداري حاليا تركيزا متزايدا في أدب الإدارة خاصة مع تزايد الضغوط الاقتصادية والاجتماعية حتى أنه يصعب على الباحث الإداري العثور على تجربة إدارية لدولة معاصرة تخلو من دعوة أو جهد لإصلاح الجهاز الإداري أو جزئيات منه، والمتتبع لجهود الإصلاح الإداري في ليبيا يلاحظ وبشكل واضح تزايد دور الإدارة من خلال تطوير وإعداد التنظيمات الإدارية العامة وإعداد الموظفين والموازنات الرسمية للدولة، كما يلاحظ المتتبع لجهود التنمية الإدارية وجود فجوة بين أهداف وخطط التنظيمات العامة وبين القدرات الممكنة وفاعليات الإدارة، وللتدليل على ذلك يكفي أن يتفحص المرء الجهود الهادفة لرفع كفاءة الأجهزة الإدارية لتمكينها من تحقيق خطط التنمية الإدارية.

ويعد انخفاض مستوى الإمكانات البشرية من أبرز المشكلات التي تتعرض لها ليبيا والتي يقع على عاتقها استغلال الإمكانيات المادية الاستغلال الأمثل وباعتبار الإدارة هي أهم دعامات التنمية. وإن الإدارة الحاسمة والخبرات والكفاءات المؤهلة والإمكانيات المادية والطبيعية يمكن أن تحقق النتائج المطلوبة للتنمية الإدارية فإن الباحث سيتناول الاستراتيجيات الكفيلة برفع مستوى الكفاءة الإدارية في المنظمات والمؤسسات العامة بما يتلاءم وتحقيق النتائج المرجوة من جهد الإصلاح الإداري في ليبيا.

فالإصلاح الإداري والتنمية الإدارية كلاهما يستخدمان في دراسات الإدارة العامة وتتناول موضوعاً معيناً وهو تنظيم الجهاز الإداري وحل مشكلاته وزيادة كفاءة تحقيقه للأهداف العامة للدولة ولسياستها العامة، ولكن هناك فرق بينهما فالإصلاح الإداري يقترن بالنظرة المتأنية البطيئة والأسلوب المرحلي بتنظيم جهاز الدولة بطريقة غير واضحة وغير ملموسة من حيث واقع

التغيير وآثاره فهو أسلوب أكثر تحفظاً من غيره من الأساليب في سبيل تحقيق التغيير وتنظيم جهاز الدولة.

أما التنمية الإدارية فتقترن بتنمية العنصر البشري في الإدارة خاصة في المستويات العليا والتمهيدية أي مستويات المديرين وأعضاء الإدارة العليا والتنمية الإدارية تشمل كذلك تطوير وسائل العمل والتي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتنمية العنصر البشري فالتنمية هي تعبير عن حيوية المجتمع والسياسة العامة في كافة نواحي الحياة الاجتماعية ومنها النواحي الإدارية.

ثانياً: مشكلة الدراسة:

من خلال المتابعة والملاحظة لعملية الإصلاح الإداري في ليبيا، وفي مجتمع الدراسة بالتحديد، ومن خلال ما صدر عن منظمة الشفافية الدولية عن مؤشر مدركات الفساد الذي حدد موقع ليبيا في جدول الدول المتأخرة على مقياس الشفافية حيث كانت مرتبتها في سنة 2003 (118)[1] عالمياً، وتدهور موقعها على سلم الجدول في السنوات الأخيرة حيث أصبح موقعها في الجدول (131)[2] عالمياً في سنة 2007، ومن خلال الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث، وبالاعتماد على الدراسات السابقة في مجال البحث، فقد وجد أن جهود الإصلاح الإداري توصف بأنها لا تزال متواضعة، ويعود ذلك إلى قلة اهتمام الإدارات بعملية الإصلاح الإداري، وقلة اتباع الأسس الموضوعية والعلمية في عملية اختيار القادة الإداريين المسؤولين عن عملية الإصلاح الإداري.

ومن خلال الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث وملاحظاته على قطاع التعليم تبيّن أن هذا القطاع لا يتبع استراتيجية محددة لعملية الإصلاح الإداري، الأمر الذي يؤدي إلى تدنّي الأداء داخل هذا القطاع.

وقد تمثّلت مشكلة الدراسة في كيفية إيجاد إجابة عن التساؤلات التالية:

1. هل توجد استراتيجية للإصلاح الإداري في قطاع التعليم؟
2. ما هي المتطلبات اللازمة لوضع إستراتيجية واضحة لعملية الإصلاح الإداري؟
3. ما هي العلاقة بين إستراتيجية الإصلاح الإداري ورفع كفاءة المؤسسات التعليمية؟
4. ما هي نقاط القوة التي يتميز بها الإصلاح الإداري في قطاع التعليم؟
5. هل توجد معايير مستخدمة لقياس عملية الإصلاح الإداري. وما هي هذه المعايير إن وجدت؟
6. ما هي العلاقة بين الإصلاح الإداري في قطاع التعليم والإصلاح الإداري على مستوى القطاعات الأخرى؟
7. ما هي المشاكل التي تعيق تطبيق استراتيجية الإصلاح الإداري في قطاع التعليم؟

---

(1) عبد الرحمن الشاطر (أما آن الأوان لكبح جماح الفساد) مجلة التجارة، طرابلس ــ ليبيا ــ العدد السابع السنة الأولى ــ نوفمبر 2003 – ص11.

(2) د. مصطفى بعيرة ــ (ليبيا تحتل ترتيباً متدنياً على مؤشر الحساب العالمي)، (مجلة ليبيا اليوم)، طرابلس، ليبيا، عدد 10، السنة الثانية، 2007.

ثالثاً: أهمية الدراسة:

تستمد أهمية الدراسة من أهمية موضوع التطوير والتحديث الذي يشهده المجتمع الليبي في عدة مجالات ومنها إدارة الأعمال، وذلك على النحو التالي:

1- الأهمية العلمية: تستمد هذه الدراسة أهميتها العلمية من محاولتها تناول مفاهيم وآليات ومداخل واستراتيجيات الإصلاح الإداري وكفاءة الأداء المؤسسي، وكذلك فيما تمثله هذه الدراسة من إضافة معرفية وعلمية وإضافة ذلك للمكتبات حيث تكون من المراجع لطلبة العلم في نفس موضوع البحث.

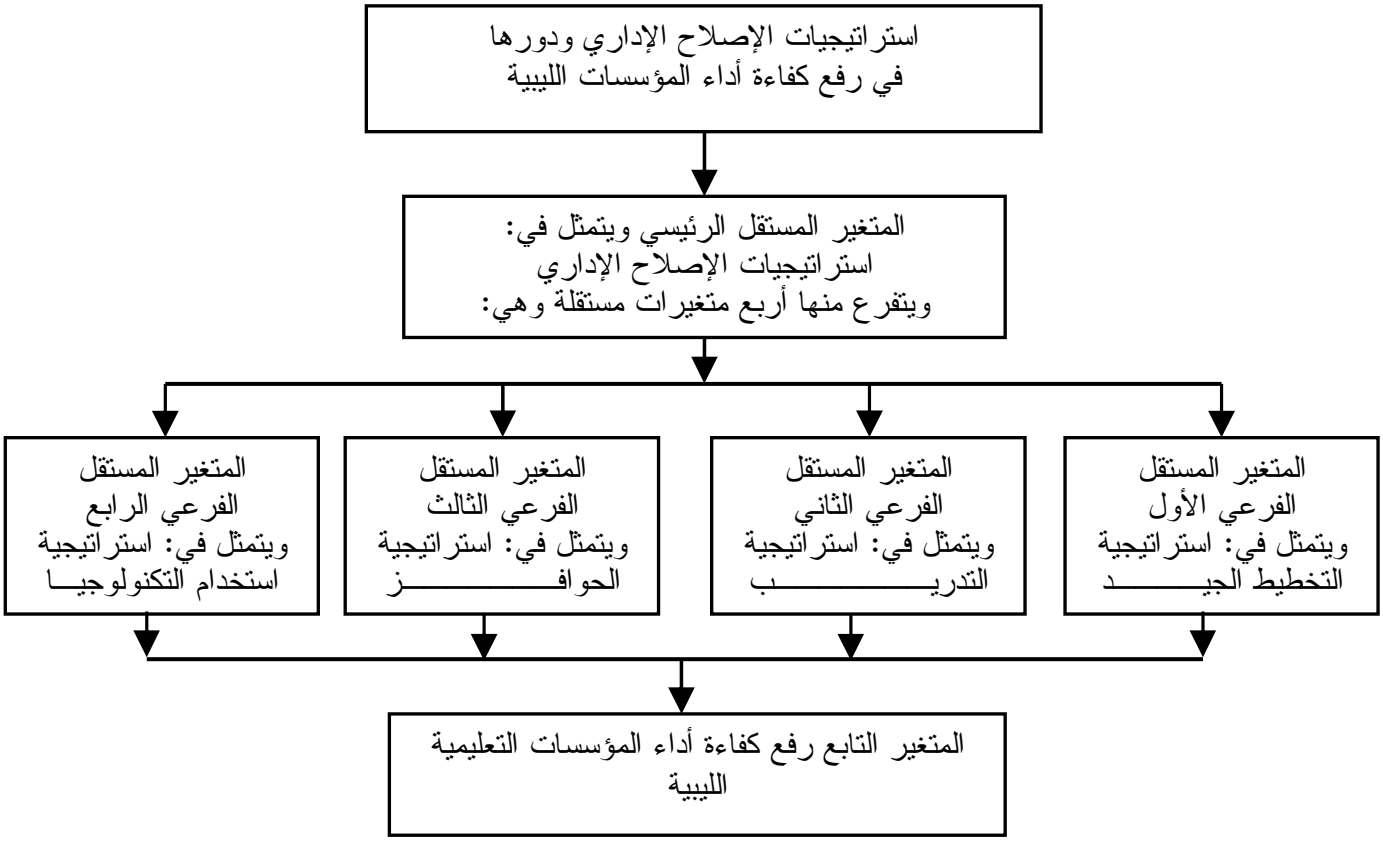
2- الأهمية العملية: تكتسب هذه الدراسة أهميتها العملية من خلال استعراض وجهات النظر من قبل القادة الإداريين بشأن عملية الإصلاح الإداري في ليبيا وذلك من خلال رصد واقع الإصلاح الإداري في قطاع التعليم والوصول بذلك إلى مقترحات تساعد في نجاح الإصلاح الإداري وتطوير الأداء داخل القطاع.

رابعاً: أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الهدف الرئيسي التالي وهو معرفة استراتيجيات الإصلاح الإداري ودورها في رفع كفاءة أداء المؤسسات الليبية كما يسعى الباحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. تحديد اتجاه وقوة العلاقة بين استراتيجيات الإصلاح الإداري وكفاءة أداء المؤسسات الليبية «قطاع التعليم».
2. التعرف على مدى نجاح استراتيجيات الإصلاح الإداري المتبعة في تحقيق أهدافها داخل قطاع التعليم.
3. التعرف على مدى إسهام التقنيات المنبثقة من مداخل واستراتيجيات الإصلاح الإداري في تعزيز كفاءة الأداء داخل المؤسسات الليبية.
4. محاولة تحديد أهم المشاكل التي تواجه تطبيق بعض استراتيجيات الإصلاح الإدراي في قطاع التعليم قيد الدراسة.
5. التوصل إلى مقترح لحل المشاكل التي تواجه الإصلاح الإداري في ليبيا.

خامساً: نموذج الدراسة:



الشكل رقم (1): يوضح نموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث.

سادساً: فرضيات الدراسة:

1. لا توجد علاقة بين الإصلاح الإداري وبين كفاءة الأداء في قطاع التعليم.
2. لا توجد علاقة بين استراتيجيات الإصلاح الإداري وبين كفاءة الأداء، ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:
   - أ- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التخطيط الجيد وبين كفاءة الأداء.
   - ب- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التدريب وبين كفاءة الأداء.
   - ج- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية الحوافز وبين كفاءة الأداء.
   - د- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية استخدام التكنولوجيا وبين كفاءة الأداء.
3. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستجدة وبين كفاءة الأداء، ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:
   - أ- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحكومة الإلكترونية وبين كفاءة الأداء.

ب- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة الهيكلة وبين كفاءة الأداء.

ج- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة وبين كفاءة الأداء.

4. لا يوجد أثر جوهري للإصلاح الإداري وأبعاد استراتيجيات الإصلاح الإداري (استراتيجية التخطيط الجيد ـ استراتيجية التدريب ـ استراتيجية الحوافز ـ استراتيجية التكنولوجيا)، وأبعاد المتغيرات المستجدة (الحكومة الإلكترونية ـ إعادة الهيكلة ـ إدارة الجودة الشاملة) في كفاءة الأداء.

سابعاً: الدراسات السابقة:

- الدراسات العربية:

1- دراسة محمد علي الحزيزي. 1996 بعنوان: (دراسة أداء الموظفين حول البرامج الحكومية والإصلاح الإداري) في اليمن.

هدفت هذه الدراسة التعرف على آراء الموظفين في بعض مؤسسات الدولة حول ما تم تنفيذه من إصلاحات إدارية وما إذا كانت الحكومة قد حققت الأهداف التي تبنتها في هذا الجانب أم لا؟ والوقوف على المعوقات وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج الآتية:

1- شعور الموظفين بعدم الرضا عما تم تنفيذه من إصلاحات كما جاءت في برنامجي الحكومة موضوع الدراسة.

2- إن ما تم تنفيذه من إصلاحات لا يتعدى نسبة (33,2٪) وهي نسبة منخفضة جداً.

3- إن المعوق الرئيسي الأول لتنفيذ الإصلاحات الإدارية هو غياب التخطيط السليم وتحديد الأهداف بدقة، يلي ذلك الإدارة السياسية المحرك الرئيسي لترجمة الخطط والأهداف إلى واقع ملموس.

2- دراسة لا في صالح المخرازي. 1999، بعنوان: (تقييم الأداء المؤسسي في وزارة الزراعة في الأردن) في الأردن.

هدفت هذه الدراسة إلى الاهتمام بالمعايير المستخدمة في تقييم الأداء المؤسسي في وزارة الزراعة في الأردن، وهذه المعايير هي الكفاءة والفاعلية و الإنتاجية. وقد توصلت إلى النتائج الآتية:

1- إن التقارير السنوية للوزارة لم تعتمد معايير دقيقة لتقييم الأداء الزراعي، بل اكتفت بعرض الاستراتيجيات والسياسات والأهداف الزراعية، وكذلك بعرض الإنجازات المتحققة من النشاط الزراعي.

2- عدم شمول التقارير السنوية لمؤشرات تفصيلية عن الإنتاجية الجزئية لمختلف عناصر هذا النشاط.

3- لم تتضمن التقارير السنوية المقارنات المرجعية التي تعكس نمو الأداء الزراعي على مدى السنوات السابقة.

3- دراسة موسى المدهون. 1999، بعنوان: (الاستراتيجيات الحديثة للتغيير والإصلاح الإداري) في الأردن.

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أهمية موضوع الإصلاح والتغيير الإداري بالنسبة إلى جميع الدول، كما هدفت إلى طرح نموذج عملي يعتمد على افتراضين أساسيين؛ يتعلق الأول برغبة الإدارة بإحداث الإصلاح والتطوير الإداري، سواء بطريقة سريعة أو بطيئة، أما الافتراض الثاني فيتعلق باتجاهات العاملين بالتنظيم. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1- تتبنى المنظمة استراتيجية إعادة الهندسة وأسلوب القيادة التحويلية لدى رغبتها في إجراء التغيير التنظيمي بأسلوب سريع.

2- تتبع المنظمة أسلوب إدارة الجودة الشاملة إذا كانت رغبتها إجراء التغيير بشكل بطيء.

3- تعمل المنظمة على تخفيض حجم العمالة كوسيلة لإحداث التغيير من خلال إحداث عملية إعادة الهيكلة البطيئة.

4- دراسة خالد أدريس. 2000، بعنوان (أثر تغير التقسيمات الإدارية على عملية التنمية في الجبل الأخضر) في ليبيا.

وسعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1- التعرف على التغيرات التي حصلت في التبعيات الإدارية لمنطقة الجبل الأخضر.

2- معرفة أثر تغير التبعيات الإدارية على عملية التنمية في منطقة الجبل الأخضر.

وقد توصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية:

1- فشل تطبيق خطط التنمية بالشكل الكلي نتيجة لتغير التبعيات الإدارية لجهاز التنمية والتطوير الإداري في منطقة الجبل الأخضر.

2- التركيز على الربط بين التخطيط الإقليمي وبين التخطيط القومي على مستوى الدولة أثناء رسم السياسة الاستراتيجية للتنمية.

5- دراسة فوزي عبد الله العكش. 2003، بعنوان: (الإصلاح الإداري في الأردن دراسة استطلاعية من وجهة نظر العاملين في الجهاز الحكومي) في الأردن.

هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص أسباب تخلف الجهاز الإداري والحلول المقترحة من وجهة نظر الموظفين العاملين في وزارات الدولة ودوائرها.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

أن أسباب تخلف الجهاز الإداري تعود إلى مجموعة من الممارسات أبرزها بحسب أهميتها من وجهة نظر أفراد العينة: المحسوبية، عدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، عدم ربط العمل القيادي بالإبداع، غياب نظام فعال للحوافز، ضعف أجهزة الرقابة الإدارية، تدني مستوى الرواتب، وإهمال إعادة هيكلية الجهاز الحكومي.

6- دراسة البراعي. 2004. بعنوان: (الاتجاهات المعاصرة في دراسة الإصلاح الإداري) في مصر.

وتهدف إلى استعراض أهم الاتجاهات المعاصرة للإصلاح الإداري والجدل الدائر حولها منذ منتصف الثمانينيات وأوائل التسعينيات وحتى الآن،وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1- من أخطر عيوب «الإدارة العامة الجديدة» عدم التفرقة بين القطاع الحكومي والخاص، وتجاهل حقيقة أن الجهاز الإداري الحكومي مبني على سيادة القانون وليس على آليات السوق.

2- الإدارة العامة الجديدة أتت ليس فقط بآليات القطاع الخاص، ولكن أيضاً بقيمه، وهذه القيم مثل: المنافسة والروح الاستثمارية والمغامرة والمصلحة الذاتية، لا تلائم العمل في الإدارة العامة، ولها تأثير سلبي على قيم الخدمة المدنية.

3- أن «الإدارة العامة الجديدة» تتعامل مع المواطنين كعملاء، وهناك فارق كبير بين المواطن والعميل ولا يجب أن يعامل المواطن كمجرد عميل لأن ذلك سيكون له عواقب سلبية على فكرة المواطنة الديمقراطية، فالمواطن مالك للحكومة وليس مستفيداً خارجياً فقط.

7- دراسة محمد المبقع. 2005، بعنوان (معوقات التنمية الإدارية بالجماهيرية) في ليبيا.

واستهدفت هذه الدراسة تحقيق الأهداف التالية:

1- معرفة أهم معوقات التنمية الإدارية بالجماهيرية.

2- الوصول إلى حل للمعوقات التي تحول دون تحقيق التنمية الإدارية الجماهيرية.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج الآتية:

1- عدم تفويض السلطات الأمر الذي يترتب عليه اللامبالاة والإهمال والمركزية الشديدة وتعدد المستويات الإدارية والبعد عن المنهجية العلمية في اتخاذ القرارات.

2- عدم وجود الوعي والادراك الكامل لمفهوم عملية التنمية الإدارية.

3- الترهل الإداري وتعقيد الإجراءات الإدارية من خلال كثرة الاجراءات الامر الذي يتطلب توفر اعداد كبيرة من المواطنين.

8- دراسة خالد مصطفى بركات. 2005، بعنوان: (أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على تحسين الأداء المؤسسي للهيئات العامة في مجال المواصلات والنقل) في مصر.

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء المؤسسي للهيئة القومية لسكك الحديد في مصر، ولقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج الآتية:

1- لا تزال استفادة الهيئة من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات قاصرة على إعداد وإنشاء عدد من قواعد البيانات ونظم المعلومات.

2- ضعف مساهمة تكنولوجيا المعلومات في دعم نظم السلامة والأمان داخل القطارات، وهو ما انعكس على عدم شعور الركاب بالثقة والأمان بشكل كاف.

3- عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين إنفاق الهيئة على تكنولوجيا المعلومات، وبين مساهمة الهيئة في تحقيق التنمية والأهداف المتبعة.

9- دراسة مالك بن سليمان العامري. 2005، بعنوان: (التنظيم وتصنيف الوظائف كاستراتيجية للإصلاح والتطوير الإداري) في الأردن.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أهم المشكلات التي تواجهها وحدات الخدمة المدنية في سلطنة عمان نتيجة لغياب التنظيم الفعال، وعدم وجود نظام لتصنيف وترتيب وظائف تلك الوحدات.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج الآتية:

1- تقوم خطة نظام تصنيف وترتيب الوظائف على رؤية واضحة، وذلك استناداً إلى الواقع العملي لوحدات الخدمة المدنية.

2- يرى أفراد مجتمع الدراسة أن عمليات التنظيم الفعال تسهم في إحداث نقلة نوعية في وحدات الخدمة في سلطنة عمان.

3- يسهم تطبيق نظام تصنيف وترتيب الوظائف في معالجة العديد من المشكلات التي تعانى منها وحدات الخدمة المدنية حالياً.

10- دراسة عبد الواسع عبد الغني سيف قاسم المخلافي. 2006، بعنوان: (إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق الإصلاح الإداري) في سوريا.

وسعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1- التعرف على جهاز الإدارة الحكومية في الجمهورية اليمنية من حيث شأنه والمشكلات والمعوقات التي تعترض وتعوق أداءه وجهود الإصلاح الإداري التي بُذلت لإصلاحه.

2- الوصول إلى نموذج لإدارة الجودة الشاملة يتناسب وطبيعة الحكومة اليمنية.

3- تقديم التوصيات التي تساعد على تطبيق النموذج المقترح لإدارة الجودة الشاملة في المنظمات الإدارية للحكومية اليمنية.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- وجود اتجاهات إيجابية قوية لدى مديري العموم نحو إدارة الجودة الشاملة كمدخل مناسب لتحقيق الإصلاح الإداري في الجمهورية اليمنية.

2- يوجد علاقة طردية قوية بين قياس رضا الجمهور المستفيد لأبعاده المتمثلة بوجود العلاقات ووجود الخدمات ووسائل قياس رضا الجمهور وبين تحقيق الإصلاح الإداري المنشود في الجمهورية اليمنية.

1- وجود معوقات أمام تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في منظمات إدارة الحكومية اليمنية.

11- دراسة عدنان خضر طرابلسي. 2006، بعنوان: (تقويم فاعلية تجارب التنمية الإدارية والإصلاح الإداري في سورية ولبنان)، دراسة مقارنة في سورية.

وناقشت هذه الدراسة تحقيق الأهداف التالية:

1- التماس مواطن الضعف والقصور التي تعاني منها الإدارات الحكومية في سورية ولبنان.

2- تقويم تجارب التنمية الإدارية على المستوى الوطني في كل من سورية ولبنان.

3- وضع بعض الأسس التي يمكن اعتمادها كمعايير لتقويم جهود التنمية الإدارية.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- أن إطلاق العنان لآليات تعيين الإداريين بما يخدم أشخاص محددين دون ضوابط يدفع بجهود التنمية في اتجاهات لا تنسجم مع المصلحة العامة ويحرفها عن المسار الصحيح.

2- هناك فساد منتشر في كل الأرجاء والمواقع ويعم كافة المؤسسات والشركات.

3- هنالك إمكانيات كبيرة في المؤسسات والمنشآت الحكومية غير مُستغلة وهنالك تفريط بموارد المجتمع الاقتصادية والبشرية وهدرها.

12- دراسة أيمن حسن ديوب. 2006، بعنوان: (نموذج مقترح للتنمية الإدارية في الشركات متعددة الجنسيات) في مصر.

وبحثت هذه الدراسة تحقيق الأهداف التالية:

1- التعرف على دور التنمية في الشركات متعددة الجنسيات محل الدراسة.

2- تحديد نمط الإدارة السائد في الشركات متعددة الجنسيات.

3- وضع نموذج عملية التنمية الإدارية في الشركات متعددة الجنسيات محل الدراسة.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

1- عدم وجود تأثير معنوي لنمط الإدارة المسيطرة، المستقل، المشارك على تحديد نمط التنمية الإدارية في الشركات متعددة الجنسيات.

2- وجود تأثير معنوي عكسي لنمط الإدارة المسيطرة على تحديد أسلوب التنمية الإدارية.

3- يوجد تأثير معنوي للاختلافات الثقافية على تحديد نمط وأسلوب التنمية الإدارية.

13- دراسة لميس ماشوش. 2010، بعنوان: (دور الإدارة الاستراتيجية في نجاح أداء المنظمات في دولة الكويت) في سورية.

هدفت هذه الدراسة إلى إثبات العلاقة الارتباطية بين نجاح المنظمات في أدائها وتطبيق تلك المنظمات للإدارة الاستراتيجية بمراحلها المختلفة في دولة الكويت، وبالتطبيق على شركة الاتصالات المتنقلة «زين».

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1- توجد علاقة ذات دلالة بين وضوح رؤية الشركة «زين» للاتصالات المتنقلة ورسالتها وأهدافها ونجاح أدائها.

2- توجد علاقة ذات دلالة بين تنفيذ الاستراتيجية في شركة «زين» للاتصالات المتنقلة ونجاح أدائها.

3- توجد علاقة ذات دلالة بين قدرة شركة «زين» للاتصالات المتنقلة على تحقيق رقابة وتقييم الاستراتيجية ونجاح أدائها.

- الدراسات الأجنبية:

1- دراسة «كيوزا» (Kuiesza, 1993) بعنوان: (خيار الإصلاح الإداري في بولندا).

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة خيارات الإصلاح الإداري في بولندا، وقد توصلت الدراسة إلى أن الجهاز الإداري في بولندا غير قادر على الاستجابة للتغيرات في المجتمع البولندي؛ نظراً لقدم هذا الجهاز، وتطلب ذلك قيام الحكومة بتكثيف الجهود للإصلاح الإداري من خلال التخلص من مخلفات الأنظمة القديمة. وعلى ضوء ذلك، باشرت الحكومة البولندية منذ نهاية عقد الثمانينيات من القرن الماضي، وبالتحديد في عام (1989)، بإجراء تغييرات في كافة المؤسسات العامة، وكان من أهمها: إقرار الدستور الجديد لآليات عمل أكثر فاعلية. وقد أشار الباحث إلى مجالات التغيير التي استهدفت أداء الهيئات المركزية واللامركزية، وأجهزة الخدمة المدنية، والإدارة المحلية.

2- دراسة «فيربيلي» (Verebely, 1993) بعنوان: (خيارات الإصلاح الإداري في هنغاريا).

تناول الباحث فيها وسائل الإصلاح الإداري وطرقه المستخدمة في هنغاريا، ومدى اختلافها عن الوسائل المستخدمة بالدول العربية المتقدمة. وقد أشار الباحث إلى أن نطاق التغيير والإصلاح في هنغاريا

يشمل النظام الإداري ككل، وأن الإصلاح الإداري المطلوب إحداثه في الجهاز الحكومي مرتبط بالتغييرات الجذرية في النظام السياسي والاقتصادي. ومن أجل ذلك تم إنشاء مؤسسات دستورية حديثة قائمة على مبادئ الإصلاح الاقتصادي، واستخدام الملكية الخاصة، والاقتصاد الحر؛ بحيث أصبحت هناك إعادة تنظيم للجهاز الحكومي الذي يشمل وحدات الحكم اللامركزي في الدولة كافة.

3- دراسة «بافون» (Bavon, 1994) بعنوان: (إصلاح القطاع العام في غانا: (دراسة آثار التغيير المؤسساتي على الأداء التنظيمي).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير التغييرات المؤسسية على أداء القطاع العام في غانا، وقد تم تطبيق هذه الدراسة على (15) مشروعاً من مشاريع القطاع العام. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن حدوث أي تغيير ذي معنى في الأداء التنظيمي يكون في إطار التغيير الإجمالي في السياسة الحكومية بدءاً من إعادة تقييم أساسي للدور المتوقع للمشاريع في الاقتصاد القومي.

4- دراسة «لانجست» (Langseth, 1995) بعنوان: (إصلاح الخدمة المدنية في أوغندا: الدروس المستفادة).

اعتمد الباحث في إعداد هذه الدراسة على خبرته كمستشار فني رئيسي لبرنامج إصلاح الخدمة المدنية في أوغندا، وعلى نواتج ورشة العمل حول تعزيز الأخلاقيات والشفافية والمساءلة ومكافحة الفساد الذي انعقد في موكونوا - أوغندا، في كانون الأول 1994م. وقد توصل الباحث إلى أنه من خلال الخبرة في أوغندا بأن هناك عوامل رئيسة يحتمل أن تساعد في إحداث تغيير إيجابي وجوهري في أداء وحدات الخدمة المدنية في أفريقيا.

5- دراسة «ولكنز» (Wilkins, 2001) وهي بعنوان: (أثر اختلاف اللغة والثقافة على التنمية الإدارية في دول الخليج العربي).

وقد توصلت إلى النتائج الآتية:

1- تؤثر التنمية الإدارية على أداء كل من الأفراد والمنظمات بشكل عام.
2- إن برامج التنمية الإدارية في دول الخليج العربي تقدم بلغات أجنبية ومدربين أجانب.
3- ضعف الاتصال بين المتدرب والمدرب نتيجة اختلاف اللغة.
4- تختلف أهداف المتدربين عن أهداف أصحاب العمل للمشاركة في برامج التنمية الإدارية، فالعاملون يرغبون في تحقيق تقدم وظيفي بعد المشاركة في برامج التنمية الإدارية، بينما المسؤولون يهتمون فقط في انعكاس ذلك في أداء الأفراد والتغيير في سلوكهم وبالتالي تحسين أداء المنظمة.
5- نتيجة اختلاف اللغة والثقافة أصبح أساس المشاركة في برامج التنمية الإدارية ليس وجود نقص في المهارة أو حاجة وظيفة المرشح لمهارات معينة، بل مستوى المرشح في اللغة الأجنبية.

6- دراسة «لونكير ونيوبرت» (Longenecker & Neubert, 2003)، والتي تناولت احتياجات المديرين في المستويات الإشرافية للتنمية الإدارية.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1- تعتبر التنمية الإدارية عملية استراتيجية في تحسين الأداء فقد جاءت في المرتبة الثانية من حيث عوامل تحسين الأداء.

2- ضرورة التركيز على الدور الجديد للتنمية الإدارية وهو ممارسة المدير لعمله في ظل الظروف والمتغيرات العامية العالية والعولمة، حيث أنه مطلوب من المديرين قيادة منظماتهم نحو الأفضل بطرق جديدة إبداعية مع تحسين أدائهم حيث لا تتوافر لديه خيارات عديدة لذلك.

3- هناك مجموعة من الممارسات المهمة للمديرين تساعد في تحسين أدائهم وهي: توضيح القواعد وتصنيفها مع تحديد الأهداف واحتمالات الأداء، تطوير مقاييس الأداء (التغذية).

4- برامج التنمية الإدارية في الشركة البريطانية مرتبطة بالمستقبل الوظيفي للمديرين على عكس الكويتية.

7- دراسة «ليوما» (Luoma, 2005)، والتي تناولت تحديد الأسلوب الأمثل لفهم العلاقة بين التنمية الإدارية والإدارة الاستراتيجية من خلال التعرف على الدور الاستراتيجي للتنمية الإدارية كون أن الشركات تستخدم وبشكل متزايد التنمية الإدارية كوسيلة لرفع قدرتها على تحقيق أهدافها، وقد توصلت هذه الدراسة من خلال الطرق الإحصائية الكمية وتحليل وجهات نظر المديرين وإدراكهم لقيمة التنمية الإدارية إلى أن الدلائل الواقعية تشير إلى وجود ارتباط دجوهري وبدرجة عالية بين الفعالية المدركة للتنمية الإدارية وبين مستوى الوعي الاستراتيجي للمديرين.

ومن خلال السرد للدراسات السابقة فإن ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة هو أن تناول هذه الدراسة لاستراتيجيات الإصلاح الإداري ودورها في رفع كفاءة أداء المؤسسات الليبية يجعلها مغايرة تماماً للدراسات السابقة سواء من حيث تناولها لأربع استراتيجيات ودور كل استرايتجية على حدة في كفاءة الأداء، ويمكن تحديد أبرز ما يميز هذه الدراسة عن سابقاتها في النقاط التالية:

1- إن هذه الدراسة هي الأولى حسب علم الباحث التي تناولت استراتيجيات الإصلاح الإداري في قطاع التعليم.

2- إن هذه الدراسة تقدم نموذج مقترح لحل المشاكل التي تواجه الإصلاح الإداري داخل ليبيا.

3- إن هذه الدراسة تقدم نموذج نظري يؤصل للتعريف بدور استراتيجيات الإصلاح الإداري ودورها في رفع كفاءة أداء المؤسسات الليبية.

ثامناً: منهجية الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج التالي:

المنهج الوصفي التحليلي:

هو الذي ساهم في وصف الظاهرة موضوع الدراسة ذات العلاقة بالإصلاح والتطوير الإداري والتنمية الإدارية وكفاءة الأداء المؤسسي. وذلك من خلال جمع المعلومات الجاهزة والمتوفرة في الدراسات السابقة والمقالات والبحوث والدوريات والكتب ذات العلاقة وتحليل البيانات الواردة من إجابات أفراد العينة على أسئلة الاستبيان.

تاسعاً: مصادر جمع البيانات:

تأسيساً على ما تقدم وبناءً على تصميم هذه الدراسة وأقسامها ونوع البيانات المطلوبة لتحقيق أهدافها، فقد تطلب إنجاز هذه الدراسة الاستناد في استقصاء معلوماتها وبياناتها إلى مصدرين متكاملين هما:

1- **المصادر الثانوية:** وتم الحصول عليها من خلال الإطلاع على أدبيات الموضوع وذلك من خلال المتاح من المصادر المتعلقة بموضوع الدراسة من دراسات وأبحاث عربية وأجنبية منشورة وغير منشورة وكذلك على الكتب العلمية المتخصصة في الموضوع، والمجلات والدوريات العلمية المتخصصة.

2- **المصادر الأولية:** وذلك من خلال مجتمع الدراسة والعينة التي تم اختيارها واستهدافها بالدراسة، وما تم الحصول عليه من بيانات أساسية تم جمعها ميدانياً، من خلال أداة الدراسة «الاستبيان»، وضعت خصيصاً لهذا الموضوع.

عاشراً: مجتمع وعينة الدراسة:

أ- مجتمع الدراسة:

تستهدف هذه الدراسة قطاع التعليم ويتكون مجتمع الدراسة من الآتي:

1- ديوان الأمانة. 2- اللجنة الوطنية للجامعات. 3- إدارة البعثات الدراسية.
4- إدارة التعليم الأهلي. 5- إدارة التعليم الأساسي.

ب- عينة الدراسة:

تم اختيار عينة حجمها (110) مفردة بطريقة العينة الطبقية العشوائية من جميع العاملين في الإدارات العامة لقطاع التعليم وهذه العينة تمثلت في مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام ورؤساء

وحدات وبعض الموظفين في قطاع التعليم، وبنسبة (25٪) من مجتمع الدراسة المتمثل في العاملين التابعين للإدارات العامة لقطاع التعليم.

حادي عشر: حدود الدراسة: يمكن تفصيل حدود الدراسة في الآتي:

1- الحدود البشرية: حث تكونت عينة الدراسة من عينة من جميع العاملين في الإدارات العامة لقطاع التعليم في ليبيا.

2- الحدود المكانية: وتشمل الإدارات العامة لقطاع التعليم في ليبيا وهي (ديوان الأمانة ـ اللجنة الوطنية للجامعات ـ إدارة البعثات الدراسية ـ إدارة التعليم الأهلي ـ إدارة التعليم الأساسي).

3- الحدود الموضوعية: تمثلت في استراتيجيات الإصلاح الإداري ودورها في رفع كفاءة أداء المؤسسات الليبية.

ثاني عشر: التعريفات الإجرائية:

1. **الإدارة:** هي مجموعة الانشطة التي تمكن من انجاز الاعمال من خلال الاخرين وتحقيق اهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية[1].
2. **التخطيط:** هو عبارة عن مجموعة النشاطات الادراية التي تهدف الى تكييف المنظمة مع المستقبل والى التأكد من القرارات المتعلقة بالمدخلات التي تساعد على ايجاد النواتج المطلوبة أي تحقيق الأهداف[2].
3. **التنمية:** هي عملية الاستغلال الامثل للموارد المادية والبشرية لتطوير كافة الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية والبيئية في المجتمع بتكامل الجهود الرسمية والشعبية[3].
4. **الإصلاح الإداري:** فالإصلاح الإداري يعني للبعض تلك المجهودات ذات الإعداد الخاص التي تهدف إلى إدخال تغييرات أساسية في أنظمة الإدارة العامة، من خلال إصلاحات على مستوى النظام جميعه، أو على الأقل من خلال وضع معايير لتحسين واحد أو أكثر من عناصره الرئيسة[4].
5. **إدارة التنمية:** هي تلك الإدارة المطلوب منها تخطيط وتنفيذ برامج التنمية بكافة جوانبها[5].

---

(1) أحمد ماهر، الإدارة المبادئ والمهارات، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004/2003، ص10.

(2) أبو بكر مصطفى بعيرة، مبادئ الإدارة، بنغازي، دار أفريقيا للطباعة والنشر، 2002، ص12.

(3) أيمن عودة المعامي، دور الإدارة المحلية في تنمية المجتمع المحلي، مجلة الإداري، العدد الحادي والثمانون، يونيو 2000، ص218.

(4) عالية عبد الحميد عارف، الإصلاح الإداري (قضايا نظرية ومداخل للتطبيق)، القاهرة، مكتبة الشروق الدولية، 2007، ص2.

(5) موسى اللوزي، التنمية الإدارية، المفاهيم والاسس والتطبيقات، عمان دار وائل، 2000، ص55

6. **التدريب الإداري:** هو رفع مستوى الموظفين بالعمل على تزويدهم بأحدث اساليب التنظيم وطرق العمل عن طريق اشتراكهم في دورات تدريبية[1].
7. **الإستراتيجية:** هي الخطة الرئيسية الشاملة التي تحدد كيف تحقق المنظمة غرضها وأهدافها من خلال تنظيم ما تتمتع به من مزايا وتقليل ما تعانيه من مساوئ[2].
8. **الحوافز:** عرّف دوميك الحوافز على أنها «العوامل التي تجعل الأفراد ينهضون بعملهم على النحو الأفضل ويبذلون جهداً أكبر مما يبذله غيرهم»[3].
9. **التطوير الإداري:** يقصد به أي جهد هادف لإحداث تغيرات أساسية إيجابية في السلوك و التنظيم والعلاقات والأساليب والأدوات، تحقيقاً لتنمية قدرات وإمكانات الجهاز الإداري بما يؤمن له درجة عالية من الكفاءة والفاعلية في إنجاز أهدافه.
10. **التنمية الإدارية:** هي بناء وتحديث الهياكل الإدارية وتطوير النظم والإجراءات والقدرات والمهارات والعناصر البشرية في مختلف مواقع العمل[4].
11. **قطاع التعليم:** يقصد بقطاع التعليم هو أمانة اللجنة الشعبية العامة للتعليم والبحث العلمي، والتي تهتم بأمور التعليم والبحث العلمي في ليبيا، وتتدرج تحتها مجموعة من الإدارات، كإدارة البعثات الدراسية وإدارة التعليم الأساسي والثانوي والأهلي... إلخ من الإدارات[5].
12. **الكفاءة:** وهي تدل على الوسائل التي يتم من خلالها إنجاز المهام بشكل صحيح وتعبر عن العلاقة بين المدخلات والمخرجات تبحث في تخفيض تكاليف الموارد.
13. **الفعالية:** هي الوسائل التي يتم من خلالها تنفيذ المهام بشكل صحيح بغية المحافظة على الأهداف[6].

---

(1) أبو بكر مصطفى بعيرة، مرجع سبق ذكره، ص55.

(2) علي السلمي، إدارة المورد البشرية الاستراتيجية، القاهرة، دار غريب للطباعة، 2001ف، ص76.

(3) منصور فهمي، الإنسان والإداري، القاهرة، دار النهضة، 1982، ص326.

(4) مالك بن سليمان بن سيف العامري، التنظيم وتصنيف الوظائف كاستراتيجية الإصلاح والتطوير الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، 2005، ص9.

(5) المصدر: من إعداد الباحث (مقابلة مع الكاتب العام لقطاع التعليم).

(6) Pobbins & Recen30: Fluadatals of Maraqnt, 2005, p. 7.

القسم الأول
الجزء النظري للدراســـة

الفصل الثاني
الإصـــــــلاح الإداري

- **المبحث الأول:** مفهوم الإصلاح الإداري .
- **المبحث الثاني:** أهداف وخصائص الإصلاح الإداري.
- **المبحث الثالث:** استراتيجيات الإصلاح الإداري

المبحث الأول
مفهوم وأهمية الإصلاح الإداري

أولاً: مفهوم الإصلاح الإداري:

الإصلاح الإداري يعالج المشكلات التي يعاني منها الجهاز الإداري ويحاول أن يزيل العراقيل التي تواجه رفع كفاءة وفاعلية هذا الجهاز، وذلك لكي يصبح على قدر من المسؤولية في أداء مهماته في تكوين الهياكل وتنمية المهارات لكي يواجه الاحتياجات المستقبلية المتجددة ويتمكن من المواكبة المستمرة لعمليات التنمية الشاملة ويحقق أهداف الدولة ومؤسساتها بكل فاعلية، وبهذا يصبح الإصلاح الإداري حجر أساس لتنفيذ الخطط المختلفة للدولة ومؤسساتها.

ومع تزايد الاهتمام في المؤسسات بموضوع الإصلاح الإداري وتوسع تلك المؤسسات بأنشطتها، وذلك لتقديم أفضل الخدمات للزبائن وجمهور المتعاملين معها بعد أن اتضح ما للبيروقراطية من آثار سلبية وكذلك ازدياد حجم العمالة لرفع الإنتاجية والفاعلية، فمفهوم الإصلاح اختلف في تحديد مضمونه الكثير من الكتاب الباحثين، فيرى بعضهم أنه يعني:

(1) هو عبارة عن تغيير ملامح البيروقراطية بهدف القيام بأعمال ريادية وإحداث الإبداع والتطوير وإنشاء علاقات جديدة بين الوظائف والموظفين المتبوئين على رأس هذه الوظائف[1].

(2) «علاج عيوب الإدارة: بما أن الإدارة تمثل طريقة التنفيذ أو الأسلوب التنفيذي لتحقيق هدف ما، فإن الإصلاح الإداري وفقاً لهذا التعريف هو علاج العيوب التنفيذية المعيقة لتحقيق الهدف المنشود»[2].

(3) ويرى بعضهم أن المقصود بالإصلاح الإداري هو: «جهود مصممة خصيصاً لإحداث تغيرات أساسية في أنظمة الإدارة العامة من خلال اصطلاحات تنظيمية واسعة أو على الأقل من خلال إجراءات أو ضوابط تسعى من خلال الأنظمة لتحسين الهياكل التنظيمية وشؤون العاملين»[3].

---

(1) موسى المدهون، الاستراتيجيات الحديثة للتغير والإصلاح الإداري، مجلة أبحاث اليرموك، مجلة علمية فصلية محكمة، جامعة اليرموك، المجلد الخامس عشر، العدد الثالث، 1999م، ص93.

(2) عالية عبد الحميد عارف، الإصلاح الإداري قضايا نظرية ومداخل للتطوير، القاهرة، ط2، مكتبة الشروق الدولية، 2008، ص36.

(3) نجم الأحمد، المتغيرات الاقتصادية العالمية وسياسة الإصلاح الإداري في سورية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 24، العدد الأول، 2008م، ص239.

(4) كما عرفه مؤتمر الإصلاح الإداري في الدول النامية الذي عقد في جامعة ساسكي البريطانية سنة 1971 برعاية الأمم المتحدة «هو حصيلة المجهودات ذات الإعداد الخاص التي تستهدف إدخال تغييرات أساسية في المنظمة الإدارية العامة من خلال إصلاحات على مستوى النظام جميعه، أو على الأقل من خلال معايير لتحسين واحدة أو أكثر من عناصرها الرئيسية مثل الهياكل الإدارية والأفراد والعمليات الإدارية»[1].

(5) الإصلاح الإداري هو «جهد يتمثل بكل العمليات الهادفة إلى إعداد أجهزة الإدارة في الدولة، بما في ذلك الأفراد والمعدات والوسائل إعداداً علمياً يجعل تحقيق الدور الاستراتيجي للجهاز الإداري أمراً ليس ممكناً فحسب بل أمراً ضرورياً»[2].

إن الصبغة الديناميكية للإصلاح الإداري وضخامته أثرت في إغناء الفكر الإداري المعاصر والنظريات والمقولات والتعاريف التي تحدد النظرة المختلفة لمفهوم الإصلاح الإداري واستخداماته تبعاً للاهتمامات والمنطلقات الشخصية للدارسين والخلفيات الفكرية والسياسية وراء مفهوم التنمية الشاملة والغموض في العلاقة ما بين الإصلاح الإداري والتنمية الإدارية من جهة، والتنمية الاقتصادية والاجتماعية من جهة أخرى.

فنرى من يبحث فيه كجهد مرتبط بالاتجاه السياسي يعرف الإصلاح الإداري بأنه:

«عملية سياسية صممت لتنظيم العلاقات بين البيروقراطية والعناصر الأخرى في المجتمع من جهة وبين عناصر البيروقراطية نفسها من جهة أخرى»[3].

وعُرِّف الإصلاح الإداري من أولئك الذين يؤيدون إدماجه في الاتجاه الاجتماعي، ومن بينهم جيرالد كايدن وهو من أهم أنصار البعد الاجتماعي للإصلاح الإداري حيث ربط بينهما بالقول إن «التغير الاجتماعي يشكل الإطار العام للإصلاح الإداري ولا يمكن التحدث عنه بمعزل عن التغير أو التطور الاجتماعي إذ أن كليهما يساند الآخر ويتداخل معه»[4].

أما الذين يصرون على انحصاره في الاتجاه الإداري وعزله عن بقية العوامل فقد عرفوا الإصلاح الإداري بأنه: «جهود مصممة خصيصاً لإحداث تغيرات أساسية في أنظمة الإدارة العامة من خلال إصلاحات تنظيمية واسعة، أو على الأقل من خلال إجراءات أو ضوابط تعنى بتحسين واحد أو أكثر من هذه الأنظمة والهياكل التنظيمية أو شؤون العاملين».

---

(1) علي خضر، قضايا راهنة (أعمال الحلقة الثقافية حول الإصلاح الإداري توجهات وآفاق)، المركز العربي للدراسات الإستراتيجية، العدد 14، 2004م، ص22.

(2) محمد قاسم القريوتي، الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق، عمان، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، 2001، ص17.

(3) ديالا الحج عارف، الإصلاح الإداري: الفكر والممارسة، دمشق، ط1، دار الرضا للنشر، 2003، ص15.

(4) علي خضر، قضايا راهنة (أعمال الحلقة الثقافية حول الإصلاح الإداري توجهات وآفاق)، مرجع سبق ذكره، ص25.

وبناءً على ما سبق من تعريفات للإصلاح الإداري فإن تعريف حسن ابشر الطيب الذي تبناه خبراء التنمية الإدارية والإصلاح الإداري العرب هو الأكثر مطابقة وتلائماً حيث ينص على أن الإصلاح الإداري هو «جهد سياسي واقتصادي واجتماعي وثقافي وإداري هادف لإحداث تغييرات أساسية إيجابية في السلوك والنظم والعلاقات والأساليب والأدوات تحقيقاً لتنمية قدرات وإمكانات الجهاز الإداري، بما يؤمن له درجة عالية من الكفاءة والفاعلية في إنجاز أعماله»[1].

إذاً من خلال هذا التعريف يمكن أن نقول إن الاتجاهات السياسية والاجتماعية والإدارية قد تكاملت من خلال التخطيط والتغيير الشامل لتجميع مقومات الإدارة وكافة خطواتها بداية من العنصر البشري وانتهاء بالتجهيزات والأدوات واللوائح والأنظمة.

(1) ديالا الحج عارف، الإصلاح الإداري: الفكر والممارسة، مرجع سبق ذكره، ص ص15-17.

المبحث الثاني
أهداف وخصائص الإصلاح الإداري

أولاً: أهداف الإصلاح الإداري:

إن الأهداف العلنية للإصلاح الإداري متفاوتة فالسمة الرئيسة لمعظم الجهود هي تعزيز القدرة التي تتمتع بها الأجهزة الحكومية في مجال وضع السياسات العامة وتنفيذها، بشكل يضمن الكفاءة والفاعلية والعدالة وأن تخضع للمساءلة عن الأداء وأن تقوم بتوفير الحوافز الكافية للعاملين الأكفاء لكي يقوموا ببذل أقصى ما عندهم من جهد في سبيل تحسين هذا الأداء. ومن جهة أخرى نرى أن الجهود المختلفة لعملية الإصلاح الإداري لها عدة أهداف تتمثل في:

(1) تحسين مستوى الأداء في الجهاز الإداري ورفع الإنتاجية.

(2) ترشيد الإنفاق الحكومي من خلال التركيز على اقتصاديات التشغيل من خلال تخفيض حجم البرامج والأجهزة والأعداد الزائدة من العمالة.

(3) تعزيز عملية التحول الديمقراطي، وذلك من خلال الجهود التي تتجه نحو اللامركزية الإدارية وذلك بهدف تشجيع المشاركة الشعبية في إدارة الشؤون العامة وكذلك في صنع القرارات[1].

(4) تبسيط الإجراءات الإدارية وإصلاح الأنظمة المالية والضريبية وذلك بهدف توفير الموارد والعدالة في توزيع الأعباء.

(5) تحسين أساليب التعامل مع المواطنين أو تعزيز مفهوم ضرورة الاستجابة لمطالب المواطنين، حيث إن تقديم الخدمة لهم هو مبرر وجود هذه الأجهزة الإدارية. ويتم ذلك من خلال إظهار مزيد من الشفافية في عمل الموظفين والأجهزة الإدارية وتعزيز مفهوم المساءلة بالمسؤولية الاجتماعية[2].

ثانياً: خصائص الإصلاح الإداري:

إن عملية الإصلاح الإداري لها خصائص عدة وفي مستويات مختلفة، ومن أهم هذه الخصائص ما يلي:

(1) الإصلاح الإداري عملية شاملة وليست عملية جزئية، وإن كان هناك إصلاح جزئي يكون في الإطار الشامل للإصلاح الإداري.

---

(1) محمد قاسم القريوتي، الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق، مرجع سبق ذكره، ص45.

(2) محمد الصيرفي، الإصلاح والتطوير الإداري كمدخل للحكومة الإلكترونية، الإسكندرية، دار الفتح للتجليد الفني، 2007، ص42.

(2) الإصلاح الإداري عملية مستمرة مع العملية الإدارية وهي تخطيط وتوجيه وتنظيم ورقابة، حيث إن العملية الإدارية تقوم بكشف كثير من المشاكل قبل أن تتراكم وبما لا يعوق عملية الإصلاح.

(3) الإصلاح الإداري عملية إدارية تحتاج إلى تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، ويحتاج الإصلاح الإداري إلى الإعداد والتخطيط وتوفير المعلومات ومحاولة الإقناع والتنظيم والرقابة على التنفيذ وعلاج المشاكل.

(4) الإصلاح الإداري عملية جماعية تحتاج إلى تعاون الفريق، وفي مقدمتهم القيادة التي تعد المثل والمؤثر في الآخرين إضافة إلى العاملين (قادة، موظفين، جمهور).

(5) الإصلاح الإداري يرتبط بالبيئة حيث يتأثر بالعادات والقيم والثقافة.

(6) يتأثر الإصلاح الإداري بالدرجة الأولى بالإنسان، ولا تقارن عملية استيراد الحلول للمشاكل باستيراد التكنولوجيا (الآلات، المواد).

(7) الإصلاح الإداري لا يتناول الجوانب الأخرى مثل الإصلاح في النواحي السياسية والاقتصادية والاجتماعية ولكنه يؤثر فيها وكذلك يتأثر بها، وهذه النواحي تعتبر من معوقات الإصلاح الإداري.

(8) الإصلاح الإداري مفهوم معياري قيمي له أبعاد أخلاقية متعددة ذات أهداف قيمية مختلفة تختلف معايير قياسها . ويقوم هذا المفهوم على دلالة أن التنمية والتطوير شيء مرغَّب فيه ويمكن ترجمته إلى برامج وأنشطة إدارية.

(9) الإصلاح الإداري ليس وسيطاً فقط أو أداة لنقل خطط التنمية بل عملية تنموية وسياسية واجتماعية لها جوانب تنفيذية واقتصادية.

(10) الإصلاح الإداري ليس علاجاً فقط للسلبيات الإدارية بل إن له مضامين سياسية واجتماعية ووسائل وطرق ليس بالضرورة الاتفاق عليها مسبقاً من قبل من لهم علاقة بالإصلاح.

(11) الإصلاح الإداري مرتبط بعملية التحول من وضعية إلى أخرى[1].

[1] محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص ص14-15.

المبحث الثالث
إستراتيجيات الإصلاح الإداري

أولاً: مفاهيم في الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية:

إن الاستراتيجية، والإدارة الاستراتيجية هما مفهومان يتطوران مع الوقت، هذا بالإضافة إلى أنه هناك كثير ممن يخلط بين مفهومي الاستراتيجية وبين الإدارة الاستراتيجية، فالاستراتيجية من الموضوعات الفكرية الحديثة نسبياً في الأعمال التي تستوجب الفهم من قبل متخذي القرار والمسؤولين سواء في المنظمات الصناعية أم الخدمية، فما زالت هذه المنظمات تنتهج استراتيجيات محددة دون وعي تام لنوعية الاستراتيجية المنهجية. ومن هنا تظهر منظمات تنمو وتتوسع، وأخرى تتعرض للإفلاس والانهيار والخروج من ميدان الأعمال.

فالاستراتيجية هي نقطة الانطلاق بالنسبة للإدارة العليا في رسم وتنفيذ خططها وأنشطتها المختلفة. ومن هنا تثار العديد من التساؤلات حول ماهية الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية ومكوناتها؟، وما الفرق بين الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية كمفهوم؟، وفيما يلي إجابة عن كل هذه التساؤلات[1].

1- مفهوم الاستراتيجية:

تاريخياً منذ بدء مفهوم الاستراتيجية في دراسة سبل النجاح في الحروب والمعارك، ولكن بعد مرور العديد من السنوات ازداد الاهتمام بالاستراتيجية من قبل متخذي القرارات، والقائمين على ممارسة العمليات الإدارية في المنظمات، وهكذا انتقل هذا المفهوم من المجال العسكري إلى مجال العلوم الاقتصادية والإدارية، ومنها إدارة الأعمال بشكل خاص. ومن خلال ما سبق يمكن تقديم مفهوم للاستراتيجية حيث يرى عبد الحميد المغربي أن الاستراتيجية هي عبارة عن خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية[2].

---

(1) عايدة سيد خطاب، الإدارة الاستراتيجية المتقدمة، القاهرة، مكتبة الحريري، 2009، ص20.

(2) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، القاهرة، مجموعة النيل العربية، 1999، ص34.

2- مفهوم الإدارة الاستراتيجية:

تعرف عايدة خطاب الإدارة الاستراتيجية بأنها: عملية اتخاذ القرارات التي تتعلق بنمو المنظمة وربحيتها في الأجل الطويل، وبتحقيق تكيف المنظمة مع البيئة المحيطة ويتم اتخاذ القرارات في المجالين التاليين:

أ- مجال التخطيط الاستراتيجي أو تصميم الاستراتيجية.

ب- مجال تنفيذ الاستراتيجية والرقابة عليها[1].

أما تومبسون واستركلاند فيعرفا الإدارة الاستراتيجية بأنها: «رسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الاستراتيجي الملائم وذلك في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية داخلياً وخارجياً ثم تنفيذ الاستراتيجية وتقويمها)[2].

وتشتمل الإدارة الاستراتيجية على ثلاثة مكونات أساسية هي:

أ- التخطيط الاستراتيجي: يعد جوهر الإدارة الاستراتيجية بما يتضمنه من تحديد وتعريف الغايات وأهداف القطاع ـ واختيار نظم الاستراتيجيات الملائمة ـ يأخذ في الحسبان كافة المخاطر والتغييرات وحالات عدم التأكد، وهو تخطيط بعيد المدى يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات والشرائح السوقية المستهدفة وأسلوب المنافسة[3].

ب- أسلوب العمل الاستراتيجي: وهو تحقيق الخطة الاستراتيجية وترجمة الاستراتيجيات إلى أفعال من خلال ربط الاستراتيجيات طويلة وقصيرة الأجل وتشجيع وتحفيز العاملين على أداء واجباتهم والمهام الموكلة إليهم من خلال رصد الحوافز التشجيعية وتوفير ظروف العمل الملائمة.

جـ- التفكير الاستراتيجي: وهو يعد أساساً لإنجاز المكونين السابقين للإدارة الاستراتيجية ويقوم بدور مهم في عملية تنمية وتطوير القطاع في ظل الظروف المنافسة الحادة بين القطاعات[4].

ثانياً: استراتيجية التخطيط:

(1) مفهوم التخطيط:

يعتبر الخطوة الأولى في العملية الإدارية، وهو المحدد للأهداف المستقبلية التي يسعى التنظيم إلى تحقيقها فكلما كان التركيز على هذه الوظيفة والاهتمام بها، فسيتم ملاحظة الفشل أو

---

(1) عايدة سيد خطاب، التخطيط الاستراتيجي، القاهرة، مكتبة الحريري، 2005، ص9.

(2) Thompson, Anthur & Strickland. A: Strategy formulation and Implementation, 3ed. Ed., Dallas: Business Publication, 1986.

(3) بلال خلف السكارنة، التخطيط الاستراتيجي، ط1، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2010، ص91.

(4) عبد الحميد مصطفى، الإدارة الاستراتيجية تصميم وتطبيق استراتيجية المنظمة، القاهرة، دار الثقافة العربية، 1993، ص23.

النجاح في المرحلة الثانية وبهذا أصبح التخطيط في هذه الأيام رمزاً من رموز التطور الذي يسمح به في كل زمان ومكان وفي كل مجال وخاصة مجالات استخدام الحاسوب والاتصالات ومعالجة البيانات.

ويمكن القول إن التخطيط ليس وليد الحاضر ولا وليد هذا العصر، بل عمل به منذ القدم، وكان موجوداً منذ وجود الإدارة ويعد بمهنية وحرفية عالية نقوم باتباعها اليوم، والدليل على ذلك بناء الأهرامات والمعابد المختلفة.

فالتخطيط عبر الأزمنة مر بعدة تعريفات على ضوء آراء العلماء الذين تختلف ثقافاتهم ولكن هدفهم واحد وهو: التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له . وفيما يلي أهم التعريفات الواردة بشأن التخطيط:

(أ) هنري فايول يرى بأن التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل[1].

(ب) التخطيط هو عبارة عن مجموعة النشاطات الإدارية التي تهدف إلى تكييف المنظمة مع المستقبل، وإلى التأكد من أن القرارات المتعلقة بالمدخلات تساعد على إيجاد النواتج المطلوبة (أي تحقيق الأهداف)[2].

(ج) وعُرّف التخطيط على أنه «طريقة لإرشاد المديرين بحيث تؤثر قراراتهم وأفعالهم بأسلوب عقلاني ومتوافق على مستقبل المنظمة بما يتلائم وطموحات الإدارة العليا»[3].

(د) وعرف جورج ثيري التخطيط على النحو التالي: «التخطيط هو الاختيار المرتبط بالحقائق ووضع استخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل، عند تصور وتكوين الأنشطة المقترحة التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة»[4].

(2) أهمية التخطيط:

إن استخدام التخطيط والتوسع الهائل فيه لم يكن وليد الصدفة وإنما كان اقتناعاً من المنظمات التي كان لها تجارب في عالم ومجال التخطيط، أو التي تقوم بدراسة وبحث بعض المنظمات الأخرى في المجال نفسه.

فالمنظمة من غير وجود التخطيط تصبح مسألة عشوائية يمكن تشبيهها بقائد الطائرة الذي يبحر في الجو دون أن يعرف وجهته.

---

(1) علي محمد منصور، مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم، ط1، القاهرة، مجموعة النيل العربية، 1999، ص24.

(2) أبو بكر مصطفى بعيرة، مبادئ الإدارة المفاهيم والتطبيقات، ط6، بنغازي، دار الفضيل للنشر والتوزيع، 2003، ص89.

(3) فالح محمد حسن، التخطيط الإداري، المجلة العربية للإدارة، العدد الثاني، السنة الثامنة، 1984، ص3.

(4) محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، ط3، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2008، ص65.

وبناءً على ما سبق يمكن ذكر الأسباب الرئيسية لأهمية التخطيط وهي:

(أ) مواجهة ظروف عدم التأكد والتغير : وهي ظروف تواجه المديرين في أغلب أعمالهم إن لم نقل جميعها.

(ب) مساعدة الموظفين في التركيز على الأهداف : إن إحدى القضايا الرئيسة التي تعاني منها معظم المنظمات هي أن العاملين لديها لا يدركون بشكل جليٍّ أهم الأهداف التي تحاول هذه المنظمات الوصول إليها ولكن من خلال التخطيط تصبح أهداف هذه المنظمات واضحة ويمكن التركيز عليها[1].

(ج) اكتساب التشغيل الاقتصادي: يعمل التخطيط على تخفيض التكاليف بسبب اهتمامه الكبير بالتشغيل الكفء وبالتناسق في العمليات التي يمكن رؤيتها بوضوح عند مستوى الإنتاج.

(د) تسجيل الرقابة : بدون التخطيط لا توجد رقابة فالمدير لا يمكنه التأكد من أداء مرؤوسيه نظراً لعدم وجود أهداف يمكن استخدامها كمقياس للعلم[2].

(ه) يحدد التخطيط مراحل العمل والخطوات التي تتبع والطريق الذي يسلكه العاملون، وهو بذلك يساعد على تحقيق الأهداف.

(و) التخطيط يحقق الأمن النفسي للأفراد والجماعات[3].

(3) أهداف التخطيط:

إن التخطيط هو وظيفة أساسية من وظائف الإدارة، وهو يحتل المرتبة الأولى التي تسبق باقي الوظائف الأخرى، فالتخطيط عملية هامة وضرورية لأي تنظيم، فالعمل من دون وجود خطة قد ينجح وقد يفشل ويبقى رهين الصدف، لهذا أدرك رجال الفكر والمختصين في الشؤون الإدارية والاقتصادية من زمن بعيد ضرورة التخطيط وفوائده، فالتخطيط له مجموعة من الفوائد يمكن إيجازها في الآتي:

(أ) يساعد التخطيط في بلورة وصياغة أهداف محددة للمنظمة، كما يساعد أيضاً في وضع سياسات وإجراءات مستقرة لدوائرها وأقسامها، وبالتالي تضمن استمرار فاعليتها وفقاً لأسس ثابتة بعيداً عن العشوائية والعفوية.

---

(1) أبو بكر مصطفى بعيرة، مرجع سبق ذكره، ص ص92-93.

(2) أسامة حسين شكشك، مدى مساهمة الإدارة في الدول النامية في تطبيق خطط التنمية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الدراسات العليا، 2005، ص13.

(3) محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله، مرجع سبق ذكره، ص66.

(ب) يهدف التخطيط إلى تحقيق الاستثمار الأفضل للموارد البشرية والمادية للمنظمة مما يؤدي إلى الاختصار في الوقت والتكاليف وتنمية الإيرادات.

(ج) تعد عملية التخطيط مسؤولية إدارية يشارك فيها وبدرجات مختلفة مديرون في مستويات مختلفة في الهيكل الإداري، لهذا تؤدي هذه العملية إلى زيادة ولائهم وتعميق انتمائهم[1].

(د) يساعد المدراء على التعامل مع المواقف الغامضة ؛ ذلك لأنه يوجب عليهم التفكير مقدماً بالمستقبل وتوقع التغير، ومن ثم تهيئة البدائل المختلفة للتعامل مع تلك الأوضاع.

(ه) توفر عملية التخطيط مقاييس موضوعية للرقابة على الأداء ويتم ذلك من خلال كون الخطط تحدد ما يراد إنجازه من أهداف، مما يساعد الرقابة على تحقيق تلك الأهداف وتحديد مستويات التقدم أو القصور في الأداء بدل أن تكون الرقابة شكلية وعلى أمور لا ترتبط بإنجاز الأهداف[2].

(4) خطوات أو مراحل التخطيط:

إن أي خطة موضوعة لا بد من أن تمر بعدد من الخطوات أو المراحل ويمكن أن نوجز مراحل التخطيط في النقاط التالية:

(أ) تحديد الأهداف:

إن الأهداف هي الغايات التي تسعى كل إدارة لتحقيقها مع الآخرين وبواسطتهم، ضمن الإطار الوظيفي من خلال العملية الإدارية، فالواجب فيها أي الخطة أن تكون غير غامضة ومحددة بدقة وأن تكون على أكمل وجه ولا يوجد فيها تعارض أو تناقض، هذا الأمر يؤدي إلى تفهم العاملين إلى كيفية أداء واجباتهم بالشكل الصحيح. أما الإدارة فهي تعرف مدى نجاح الخطة من عدمها، وكذلك التعرف على المخاطر التي تتعرض لها.

(ب) وضع الفروض التخطيطية:

كما عرفنا أن التخطيط هو التنبؤ بالمستقبل والاستعداد لكن في بعض الأحيان قد يكون المستقبل ليس كما تنبأنا به، لذلك كان من الواجب علينا أن نضع مجموعة من الفروض لكي نواجه كافة الاحتمالات . ويمكن أن نقسم هذه الفروض إلى ثلاثة أنواع هي:

(1) فرضيات ليست مطلقة مثل : نمو السكان، معدل الضريبة، البيئة السياسية.

(2) فرضيات ليست مطلقة ولكن يمكن التأثير عليها مثل: فرضيات المشروع بخصوص حصته في السوق، كفاءة العمال وعددهم، السياسة السعرية للشركة.

---

(1) فالح محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص ص5-6.

(2) محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف، ط3، عمان، 2006، ص168.

(3) فرضيات يمكن السيطرة عليها وهي التي لها علاقة بالسياسات الداخلية للمنشأة مثل: التوسع في كمية الإنتاج، واختيار موقع المصنع[1].

(ج) تحديد البدائل:

ويعني ذلك كيف يمكن أن نحقق ما نريد الوصول إليه وأن نطور هذه البدائل ونقوم بمراجعة الموارد المتاحة لنا، ومن المعلوم أن تقييم البدائل يخضع إلى العديد من الضوابط منها ما يحقق البديل وكفاءته وكذلك ما يحتاجه البديل من متطلبات وموارد[2].

(د) تقييم البدائل:

هذه الخطوة تتطلب جهوداً عالية من الإدارة الأمر الذي قد يفرض عليها الاستعانة بالحاسوب والذي من خلاله يمكن استخدام أساليب بحوث العمليات كأن نقوم بعملية المفاضلة بين هذه الخطط على ضوء الاعتبارات الداخلية والخارجية المختلفة وعلى أساس معايير الجهد والتكلفة وكذلك الجوانب الإنسانية[3].

(هـ) اختيار البديل الأمثل:

نقوم باختيار البديل الأمثل الذي يوصلنا إلى أهدافنا ونقارن كل بديل بالعوامل المختلفة على سبيل المثال نقاط القوة والضعف في المنظمة وملائمة البديل ومردوده في الزمن القصير والطويل، فأحياناً يكون البديل ملائماً في الحاضر لكنه قد يخلق بعض المشاكل في المستقبل.

(و) التنفيذ والمتابعة:

إن تنفيذ الخطة قد يتطلب منا تجزئتها وبيان متطلباتها وإن كانت هذه المتطلبات مالية أو بشرية أو فنية. أما عملية المتابعة فإنها قد تأخذ عدة أشكال وأساليب مختلفة، ولكن لا تخرج عن متابعة التنسيق وتشخيص الانحرافات بقصد تصحيح هذه الانحرافات[4].

(5) أنواع التخطيط:

يمكن القول إن هناك مجموعات كثيرة من أنواع التخطيط يقوم المدير بممارستها لكي يصل بالمنظمة وأقسامها إلى ما ترغب فيه من أهداف، وتختلف هذه الأهداف من معيار إلى آخر، ويمكن أن نوجز أنواع التخطيط في الآتي:

---

(1) محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله، مرجع سبق ذكره، ص ص68-69.

(2) مهدي حسن زويلف، الإدارة نظريات ومبادئ، ط1، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 2001، ص73.

(3) بشير العلاق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، عمان، اليازوري، 2008، ص130.

(4) مهدي حسن زويلف، مرجع سبق ذكره، ص74.

أولاً: التخطيط حسب الفترة الزمنية التي تغطيها الخطة:

حيث تنقسم الخطط من حيث الفترة الزمنية التي تغطيها إلى ثلاثة أنواع كل واحد منها يتناسب مع مستوى إداري معين حيث يتولى كل مستوى القيام بها، وهي على النحو التالي:

(1) التخطيط طويل المدى:

يتم في هذا التخطيط الإعداد المسبق للأعمال الخاصة لأي مشروع طويل المدى حيث لا تقل مدته عن سنة واحدة فأكثر، ويلزم قبل التعامل مع هذا النوع من التخطيط أن تتم دراسة الظروف البسيطة المحيطة بصورة دقيقة وصحيحة؛ وذلك لأن طول الفترة الزمنية اللازمة للتنفيذ ربما تسبب في حدوث انحرافات بين الناتج الفعلي وبين الخطط المرسومة[1].

(2) التخطيط متوسط الأجل:

تعتبر الخطط التكتيكية مثالاً على التخطيط متوسط الأجل الذي تمتد مدته من سنة إلى ثلاث سنوات، وهي مهمة تقوم بها الإدارة الوسطى.

(3) التخطيط قصير الأجل:

تمتد فترة التخطيط قصير الأجل من شهر إلى سنة وتتناول في العادة آلية تنفيذ الأمور الإجرائية وفقاً للخطط متوسطة وطويلة المدى[2].

ثانياً: التخطيط من حيث النشاط:

يمكن تقسيم الخطط من حيث النشاط إلى عدة أنواع منها ما يلي:

(1) التخطيط المالي:

إن هذا التخطيط يتعلق بالاستثمارات للمشروعات التي سوف تقوم المنظمة بتنفيذها خلال فترة زمنية مستقبلية، فبعض المشروعات الاستثمارية تتطلب مبالغ ضخمة تنفذ بفترات زمنية طويلة، فالتخطيط المالي يعين الإدارة على تنظيم الموارد المالية الضرورية والمتوفرة لدى المنشأة لسد احتياجات التمويل.

(2) تخطيط القوى العاملة:

ويعني التنبؤ باحتياجات المشروع من القوى العاملة خلال فترة زمنية مقبلة لتنفيذ العمليات الإنتاجية والتسويقية والإدارية.

---

(1) محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله، مرجع سبق ذكره، ص74.

(2) محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص172.

(3) التخطيط السلعي:

السلعة هي إحدى مكونات البرنامج التسويقي التي تسعى الإدارة التسويقية للتخطيط له، وذلك بهدف مقابلة الطلب المتوقع من قبل المستهلكين وتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية للمنظمة»[1].

ثالثاً: التخطيط حسب المستوى الإداري الذي يضع الخطط:

يمكن تصنيف الخطط من حيث المستوى الإداري الذي يضع الخطط إلى عدة أنواع من أهمها:

(1) **الخطط الاستراتيجية:** وتهتم هذه الخطط بالأهداف العليا الرئيسة أو بالرسالة التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها والتي تميزها عن غيرها من المنظمات، ويقوم بهذه المهمة مجالس الإدارة والإدارة العليا، وعادة ما تغطي الأهداف الاستراتيجية فترات زمنية طويلة قد تزيد على خمس سنوات، فالخطط الاستراتيجية على مستوى الدولة يمكن أن نقول إنها تتمثل في مجال التنظيم إيجاد تعليم قوي يعتمد على الخبرات العلمية والكفاءة ويتحرر من القيود الخاصة به ويكون له القدرة على تطوير ذاته[2].

(2) **الخطط التكتيكية:** وهي سلسلة منتظمة من الخطوات المهمة لتنفيذ الخطط الإستراتيجية، ولهذه الخطط مجموعة من الأهداف الفرعية التي تقود للأهداف الإستراتيجية، فالخطط الإستراتيجية تركز على الموارد والبيئة، ورسالة المنظمة مصانة بشكل عمومي، ولكن التكتيك يعالج القيود التي تفرضها كل من الموارد والوقت مع التركيز على استخدام الموارد البشرية وحركة المنظمة وتحديد الخطط التكتيكية على مختلف المستويات الإدارية وفي أنشطة المنشأة وتقسيماتها[3].

(3) **الخطط التشغيلية:** تهدف هذه الخطط إلى تحقيق أهداف الخطط التكتيكية وتقوم بها الإدارة الإستراتيجية الأمامية، فعندما يقوم مسؤول الزراعة بوضع خطة لاستصلاح مساحات محددة من الأراضي أو القيام بمشروعات زراعية في مناطق جغرافية محددة يعتبر مثالاً على الخطط التشغيلية . والشكل التالي يوضح الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها وأنواع الخطط من حيث المستوى الإداري:[4]

---

(1) مهدي حسن زويلف، مرجع سبق ذكره، ص ص76-77.

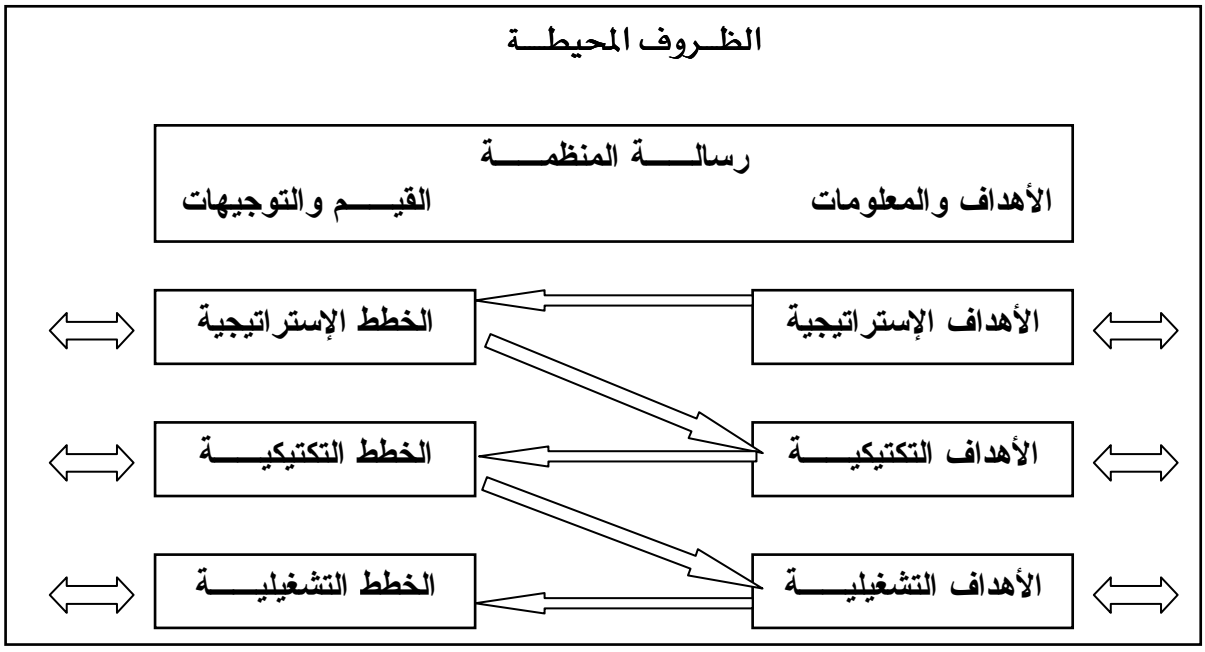
(2) محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص169.

(3) مهدي حسن زويلف، مرجع سبق ذكره، ص ص78-79.

(4) محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص ص170-171.

شكل رقم (2)

تسلسل الأهداف التي تسعى المنظمات المختلفة لتحقيقها



المصدر: محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص171.

(6) مزايا التخطيـط:

لكل وظيفة من وظائف الإدارة المختلفة مزايا وعيوب، وفيما يلي أهم مزايا التخطيط:

(1) **توحيد الجهود الجماعية:** يحدد التخطيط الأنشطة لبلوغ الأهداف، وهو بذلك يساعد كل فرد أو جماعة بالمنظمة على معرفة ما تسعى إليه.

(2) **الاستعداد لمواجهة التغيير:** يطلب التخطيط النظر إلى المستقبل لاكتشاف الفرص ومواجهة المشاكل.

(3) **حشد الموارد:** يتوافر بكل منظمة قدر من الموارد النادرة التي يجب استغلالها بفاعلية، ويقوم التخطيط بحشد الموارد سواء كانت مادية أو بشرية كالمعدات والأفراد والأموال، ويتم استغلالها استغلالاً يؤدي إلى الوصول إلى الأهداف مما يساعد على تحقيق الفاعلية من خلال تركيز الجهود على الأنشطة الهادفة[1].

(4) **المساعدة في الاتصال:** يساعد التخطيط على زيادة فاعلية التخطيط، فالتخطيط يعتمد على المعلومات التي تأتي له من خارج المنظمة وكذلك من داخلها.

(5) **المساعدة في التنظيم:** إن التخطيط له دور كبير في بناء الهيكل التنظيمي؛ لأنه يقوم بتحديد الأهداف المتوقعة ويبين الإمكانات اللازمة لبلوغها.

---

[1] أسامة حسين شكشك، مدى مساهمة الإدارة في الدول النامية في تطبيق خطط التنمية، مرجع سبق ذكره، ص14.

(6) **المساعدة في الرقابة:** يساعد التخطيط على القيام بالرقابة بطريقة فعالة لأن التخطيط يؤدي إلى تحديد الأهداف والمعايير، وهذا التحديد إلى جانب الالتزام بكيف ومتى وأين ومن يقوم بتحقيق الأهداف وهذا كله دعامة لتقييم الأداء[1].

(7) عوائق التخطيط:

إن التخطيط يعتبر من الوظائف الإدارية الحيوية والضرورية إلا أن هناك عيوباً عملية تحد من استخدامه. وفيما يلي أهم عيوب التخطيط:

(1) الشك في مدى دقة المعلومات المتعلقة بالمستقبل.

(2) قيود سيكولوجية نفسية بمعنى الاهتمام بالحاضر لأنه معروف ومؤكد وإهمال المستقبل لأنه غير معروف ومتغير.

(3) تقييد الحرية والمبادرة، حيث يعتقد بعضهم أن الخطط الموضوعة تحد من حرية الأفراد ولا تشجعهم على المبادرة[2].

(4) التكاليف الباهظة للتخطيط: إن عملية التخطيط تكلف جهوداً وأموالاً طائلة فالمخطط الحكيم يتعين عليه ألا ينفق على وضع الخطة أموالاً تزيد عن مقدار ما سوف يدره تطبيقها، فمراعاة هذه القاعدة أمر عسير للغاية[3].

(5) التخطيط يؤخر العمل: إن بعض الدارسين يرون أن التخطيط مضيعة للوقت مما يؤثر على التنفيذ، ويبررون مواقفهم وأقوالهم بذكر بعض المواقف العاجلة والطارئة التي لا بد من اتخاذ القرارات فيها في الحال، ففي مثل هذه الحالات يكون العمل أكثر أهمية من التفكير في المشكلات التي تحدث في المستقبل[4].

ثالثاً: استراتيجية التدريب:

(1) مفهوم التدريب:

يمكن القول إن عملية التدريب عرفها الإنسان منذ بداية نشوء المجتمعات الإنسانية حيث إن الإنسان احتاج في ذلك الوقت إلى نقل معارفه ومهاراته في أي مجال إلى الآخرين كمجال الصيد مثلاً، وبتطور المجتمع البشري تطورت احتياجات الإنسان، وكذلك نمط نشاطه وتطور التدريب معها من حيث الموضوع والأسلوب.

---

(1) علي محمد منصور، مرجع سبق ذكره، ص140.

(2) محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، مرجع سبق ذكره، ص ص70-71 .

(3) بشير العلاق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، مرجع سبق ذكره، ص154.

(4) أسامة حسين شكشك، مدى مساهمة الإدارة في الدول النامية في تطبيق خطط التنمية، مرجع سبق ذكره، ص16.

فالتدريب هو أحد الوسائل ويعتبر أحد الطرق التي تقوم الإدارة باستخدامها من أجل زيادة وتنمية القدرات سواء كانت علمية أو سلوكية للعامل، الأمر الذي يمهد الطريق نحو نمو المنظمة وازدهارها، وكذلك مواجهة مجموعة من التغيرات التي قد تحدث على مستوى البيئتين الداخلية والخارجية.

فمن أجل أن يكون لنظام التدريب والتطوير فاعلية جيدة لا بد من أن يتكامل مع الإستراتيجيات الأخرى لإدارة الموارد البشرية في المنظمة، فالمنظمات تنفق الأموال الطائلة على تدريب العاملين، وكذلك تحسين قدراتهم وكفاءتهم الإنتاجية؛ وذلك لأنها تدرك أن استمرارية النجاح مرهون بمدى قدرة العاملين على أداء أعمالهم، وكذلك على مدى رغبة هؤلاء في أداء تلك الأعمال.

وفيما يلي نورد أهم التعريفات الخاصة بالتدريب :

(1) التدريب هو عملية إيصال معارف أو إكساب مهارات إلى المتدرب يعتمد نوعها على نوع الحاجة التدريبية القائمة[1].

(2) التدريب هو العملية المنظمة التي يتم من خلالها تغيير سلوكيات ومشاعر العاملين من أجل زيادة وتحسين فاعليتهم وأدائهم[2].

(3) التدريب هو عملية تعديل إيجابي ذات اتجاهات تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية، وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الفرد.

وفي ضوء ما تقدم يمكن تعريف التدريب بأنه:

عملية مخططة ومستمرة تهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية للفرد من خلال زيادة معارفه وتدعيم اتجاهاته وتحسين مهاراته بما يساعد في تحسين أدائه في العمل وزيادة الإنتاجية في المنظمة[3].

(2) أهمية التدريب:

يمكن القول إن التدريب له أهمية كبيرة لأي منظمة أياً كان نوعها أو حجمها أو مجال عملها أو مستواها أو نوع المنتج الذي تقدمه سواء كانت سلعة أو خدمة، والاهتمام بالتدريب زاد في السنوات الأخيرة حيث كان التدريب يستخدم بصفة أساسية في تزويد العاملين بالمهارات الفنية مثل: التدريب على كيفية إعداد خطة أو ميزانية بشكل سليم، فالتدريب لا يمكن أن يكون لمرة واحدة، فإذا قامت إحدى المنشآت بتدريب جميع العاملين لديها في وقت محدد معتقدة أن هذه

---

(1) باسم الحميري، التدريب الفعال، عمان، دار الحامد، 2005، ص13.

(2) عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عمان، ط 3، عالم الكتب الحديث، 2009، ص130.

(3) مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، القاهرة، ط1، مجموعة النيل العربية، 2007، ص ص244-245.

الجرعة التدريبية كافية للعمل كله وللزمن كله فهذه الإدارة قد وقعت في خطأ فادح، وحيث إن الأيام تمضي وتتغير الأحوال والظروف السائدة فتتبدل الأهداف والخطط والبرامج وتتبدل مع كل هذه الاحتياجات التدريبية للفرد والمنشأة والمجتمع باستمرار، فالحاجة للتدريب اليوم هي غير ما كانت عليه الأمس . وعليه تتضح أهمية التدريب في المنظمات من عدة زوايا أهمها:

(أ) إن التدريب هو صفقة المنظمات الحديثة التي تحرص على مواكبة كل تغيير في المجالات التكنولوجية والإدارية، فمن غير القوة البشرية القادرة والمطورة على استيعاب التغيير لن تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها.

(ب) إن التدريب يحسن من قدرات الفرد وينمي مهاراته ويساهم في تحسين المستوى الاقتصادي والاجتماعي للفرد ويزيد من درجة أمانته الوظيفية.

(ج) كل العاملين في المنظمة يحتاجون للتدريب فهو لا يقتصر على موظف دون آخر أو وظيفة دون أخرى، فالموظف الجديد يحتاج إلى التدريب لضمان إتقانه للوظيفة الجديدة المكلف بها، ويحتاج الموظف القديم كذلك إلى زيادة مهاراته وإدارة عمله بشكل أفضل[1].

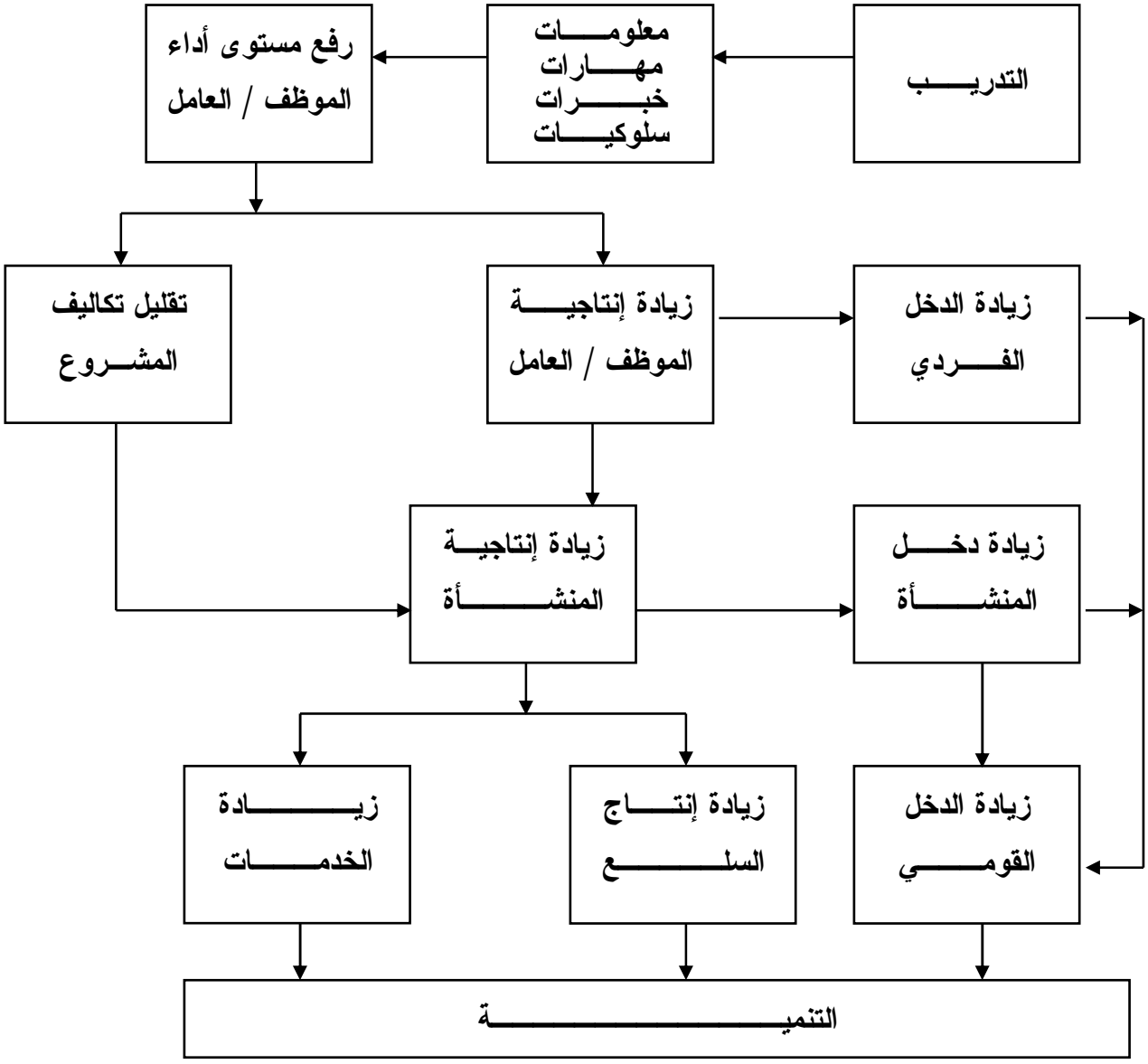
والتدريب وسيلة وليس غاية فهو استثمار وليس استهلاكاً، والشكل التالي يوضح أهمية التدريب في زيادة الإنتاجية والمساهمة في تحقيق التنمية[2].

(1) عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص132.

(2) مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص247.

شكل رقم (3)

أهميـة التدريـب



المصدر: مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص247.

(3) أهداف التدريب:

إن التدريب له أهداف عدة منها ما هو رئيسي ومنها ما هو فرعي، فالهدف الرئيسي من التدريب هو زيادة الفاعلية والكفاءة للمنشأة أو المنظمة في الواجبات التي تقوم بها وكذلك تحقيق الأهداف المطلوبة منها.

ولتحقيق الهدف الرئيسي لا بد من أن تقوم المنشأة أو المنظمة على تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

(أ) العمل على تحفيز العاملين على استمرارهم في عمليات التعلم، وتدريبهم على كيفية التعلم.

(ب) حماية العاملين والمنشأة أو المنظمة من الوقوع في الأخطاء.

(ج) إمداد المتدرب بالأفكار والمعلومات والخبرات التي يحتاجها في عمله.

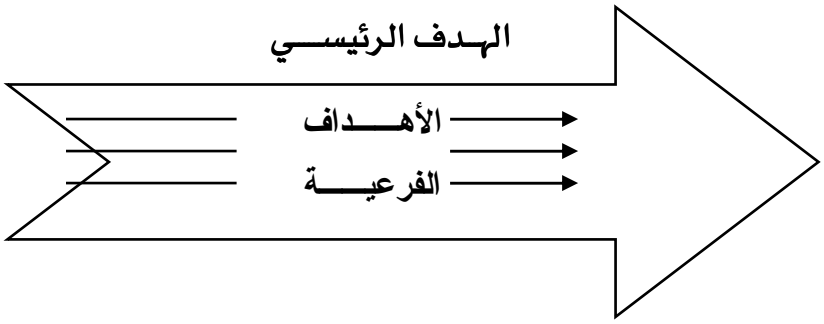
(د) اكتساب المتدرب المهارات التي يحتاجها في عمله.

(ه) مساعدة العاملين على تقوية علاقاتهم بالآخرين سواء داخل المنشأة أو مع العملاء أو مع القيادة الرسمية وغير الرسمية في المجتمع.

الشكل التالي يبين أهداف التدريب:[1]

شكل رقم (4)

أهداف التدريب



المصدر: مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص248.

ويمكن أن نوضح مجموعة من الأهداف الأخرى التي يحققها التدريب للمنظمة:

(أ) تحسين ربحية المنظمة.

(ب) تحسين المعارف والمهارات الخاصة بالعمل في كل مستويات المنظمة.

(ج) تحسين معنويات العاملين.

(د) تحسين نوعية الإنتاج وزيادة كميته.

(ه) تحليل التكاليف في المجالات الفنية والإدارية[2].

بينما قسم علي محمد عبد الوهاب وآخرون أهداف التدريب إلى أربعة أنواع هي كالتالي:

(أ) الأهداف اليومية المعتادة للوظيفة.

(ب) أهداف حل المشكلات.

(ج) الأهداف الابتكارية.

(د) الأهداف الشخصية.

---

(1) مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص248.

(2) عادل حرحوش، مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص133.

وهذه الأهداف الأربع تعمل في تناسق وتكامل بحيث يمهد بعضها لبعض ويكمل بعضها بعضاً[1].

(4) أنواع التدريب:

يصنف التدريب إلى مجموعة من الأنواع يمكن تقسيمها إلى أربعة أنواع وهي كالآتي:

(أ) **الجهة القائمة بالتدريب:** قد تقوم المنشأة المستفيدة من التدريب بتدريب القوى العاملة لديها بنفسها، وذلك من خلال تنظيم وتنفيذ الدورات بالمواضيع المطلوبة، وأحياناً تكون جهة أخرى تقوم بالتدريب وهي منشأة مماثلة بالنشاط والاختصاص، إلا أنها قد تتمتع بقابليات أعلى في المعارف والتقنيات والمعدات فتقوم بإبرام اتفاق معها لتقوم بتدريب بعض العاملين معها، وغالباً ما تكون هذه الحالة مع مؤسسات خارج الدولة.

(ب) **التدريب في موقع العمل:** ويكون ذلك من خلال تدريب المتدرب داخل موقع عمله، وهذا النوع يستخدم في كافة الوظائف العمالية لتدريب العمال الجدد أو تدريب عمال سابقين على كيفية استخدام التقنية الجديدة، وكذلك هناك بعض المؤسسات والشركات التي لها سياسة خاصة في هذا المجال حيث تقوم على تدريب كل شخص عند تسلمه وظيفة جديدة.

(ج) **العمومية والتخصص:** هناك تباين في الدورات التدريبية من حيث درجة العمومية والتخصص في برامجها، وذلك تبعاً لاختلاف أهداف تلك الدورات التدريبية، فكل نوع له غاياته وأغراضه فمن الدورات ما هو أساسي ومنها ما هو متقدم.

(د) **مدة التدريب:** فالمدة تختلف من دورة إلى دورة، فتبدأ من اليوم الواحد إلى بضعة أيام أو أسابيع أو أشهر، وذلك تبعاً لطبيعة وأهداف برامج الدورة التدريبية، وهناك قاعدة عملية عامة، وهي أن الإدارة العليا لا تشترك إلا في الدورات التدريبية القصيرة، وذلك بسبب ظروفها وكثرة التزاماتها[2].

(5) فوائد التدريب:

إن التدريب سواء كان على استخدام تقنية جديدة أو على أساليب القيادة والإشراف أو من أجل زيادة القدرة لرجال التسويق على كل من مهارات التفاوض وعقد صفقات البيع والشراء سواء كان التدريب للمدير أو للموظف أو للمهندس أو للطبيب أو للمحامي داخل المنظمة أو خارجها، فكل ذلك لا بد له أن يقترن بفوائد محددة بالنسبة للعاملين. ويمكن حصر فوائد التدريب للمنظمة والفرد من خلال الآتي:

---

(1) مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص ص 248-249.

(2) باسم الحميري، مرجع سبق ذكره، ص ص17-18.

(1) يقوم التدريب بمساعدة العاملين في التعرف على الأهداف التنظيمية للمؤسسة.

(2) تطوير مناخ مناسب لكل من: نمو المنظمة وكذلك الاتصال بين العاملين في المنظمة.

(3) تقليص حوادث وإصابات العمل.

(4) يقوم التدريب بمساعدة الأفراد على اتخاذ أفضل القرارات، كذلك يزيد من قبولهم ومهاراتهم في حل المشاكل التي تعترضهم في بيئة العمل التابعة لهم.

(5) يساعد العاملين في التغلب على حالات القلق والتوتر والاغتراب والصراع داخل المنظمة.

(6) يقدم للأفراد معلومات جيدة عن كيفية تحسين مهاراتهم القيادية والاتصالات والاتجاهات.

(7) يقوم التدريب بفتح المجال للفرد نحو الترقية والتقدم في الوظيفة.

(8) يقلل التدريب من أخطاء العاملين ومن حوادث العمل.

(9) يتيح التدريب للأفراد تكوين مهاراتهم الجيدة في مجالات العمل والحديث والاستماع.

(10) يعمق التدريب الإحساس بالرضا الوظيفي والإنجاز.

(11) يقلل التدريب من دوران العمل نتيجة لازدياد الاستمرار والثبات في حياة العاملين وزيادة رغبتهم في خدمة المنظمة والإخلاص لها[1].

(6) معوقات التدريب:

بالرغم من الأهمية الحيوية لنشاط التدريب في تطوير قدرات القوى العاملة في الأجهزة الإدارية وكافة المنشآت سواء كانت عامة أو خاصة، حيث يواجه التدريب عملياً مجموعة من المعوقات التي تحد من دوره وفاعليته في أداء دوره المنشود في هذا التطوير. ويمكن أن نوضح هذه المعوقات في الآتي:

(1) قصور الإمكانات الخاصة بالتدريب .

(2) ضعف ميزانيات التدريب .

(3) عدم الاهتمام بتحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية.

(4) وضع بعض العاملين غير الأكفاء في أقسام وإدارات التدريب.

(5) قصور التنسيق والتعاون بين الجهات التدريبية.

(6) غلبة الطابع النظري على البرامج التدريبية.

(7) الاهتمام بالتدريب الإداري على حساب التدريب الفني والمعلوماتي والمالي في كثير من الأحيان[2].

---

(1) عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص ص133-134.

(2) مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص262.

رابعاً: استراتيجية الحوافـز:

(1) مفهوم الحوافز:

تعتبر الحوافز الأساس المهم لضمان تحقيق الأهداف التي يسعى التنظيم إلى تحقيقها، فتعيين الأشخاص ذوي الكفاءات والقدرات العالية لا يكفي بل لا بد وأن تتوفر في هؤلاء الرغبة في الأداء والعمل، ويتم ذلك من خلال اتباع وسائل كثيرة وعديدة لتحفيزهم، فإذا كان الأجر أو المرتب هو المقابل الذي يحصل عليه الفرد كقيمة للعمل الذي يقوم به، فالحافز هو العائد الذي يحصل عليه نتيجة لتميزه عن أداء العمل . وفيما يلي أهم التعريفات للحوافز:

(1) الحوافز هي: «أساليب تحويل قدرات العاملين بما يزيد أداءهم كماً ونوعاً أو أحدهما»[1].

(2) الحوافز هي: «مجموعة العوامل والمؤثرات التي تدفع العامل سواءً كان مديراً أو منسقاً نحو بذل أكثر جهد في عمله والابتعاد عن الخطأ فيه»[2].

(3) الحوافز هي: «مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو أكبر وأفضل، وذلك بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم وبما يحقق أهداف المنظمة»[3].

(4) الحوافز هي: «العوامل التي تدفع العاملين في الوحدة الإنتاجية إلى العمل بكل قواهم لتحقيق الأهداف المرسومة»[4].

(2) أهمية الحوافـز:

من خلال التعريفات السابقة فإن أهمية تطبيق نظام كفؤ للحوافز تتجلى في الجوانب الإيجابية التالية:

(أ) تحقق نظم الحوافز الكفؤة زيادة في العوائد المتحققة للمنظمة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين داخل المنظمة، فالاختيار الصحيح والدقيق في الوقت نفسه للحافز المادي أو المعنوي يؤدي إلى دفع الأفراد العاملين داخل المنظمة إلى زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته.

(ب) نظم الحوافز تساهم في تعزيز قدرات العاملين واستخدامها أفضل استخدام ويؤدي هذا إلى تقليص حجم قوة العمل المطلوبة من قبل المنظمة، وهذا بدوره يؤدي إلى تقليل التكاليف التي

---

(1) نبيل رسلان، الحوافز في قوانين العاملين بالحكومة والقطاع العام، القاهرة، دار النهضة العربية، 1988، ص22.

(2) إبراهيم بدر شهاب، الحوافز الإدارية في الفكر الإسلامي، مجلة الإدارة العامة، العدد الثاني، مايو 2005، ص246.

(3) حسين مرسي، الحوافز وأثرها على إعادة الهيكلة، مجلة البحوث التجارية، العدد الثاني، يوليه 2005، ص145.

(4) محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص276.

تتحملها المنظمة وتكون عبئاً عليها، ويؤدي كذلك إلى إمكانية توجيه الطاقات البشرية الفائضة أي الزائدة عن حاجة المنظمة إلى منظمات أخرى قد تعاني من نقص في حجم قوة العمل.

(ج) تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للفرد وتحقق عملية ربط للمصالح الذاتية للفرد مع مصالح منظمته.

(د) التقليل من كلفة الإنتاج نتيجة لما تحققه الحوافز المطبقة داخل المنظمة من دفع الأفراد العاملين باتجاه ابتكار واختراع وتطوير واعتماد أساليب عمل حديثة من شأنها أن تقلص في الوقت والمواد الأولية المصروفة في الإنتاج.

(ه) تحقق حالة من الرضا لدى الأفراد العاملين داخل المنظمة لما يحصلون عليه من حوافز سواء كانت مادية أو معنوية، وهذا بدوره يساعد على حل الكثير من المشاكل التي تواجهها الإدارات كانخفاض قدرات الإنتاج وارتفاع معدلات التكاليف والمعدلات العالية لدورات العمل والنزاعات العمالية وغيرها[1].

(3) أهداف الحوافز:

إن وجود نظام فعال للحوافز يحقق مجموعة من الأهداف من أهمها:

(أ) زيادة درجة الرضا بين العاملين ونشر روح التعاون بينهم.

(ب) زيادة الثقة والاحترام المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين.

(ج) زيادة إنتاجية العاملين وتخفيض تكلفة الإنتاج وتحسين جودة المنتجات.

(د) زيادة دخول العاملين وتنمية علاقات طيبة داخل المنظمة.

(ه) تنمية روح الابتكار والتجديد لدى العاملين.

(و) تشجيع استخدام طرق العمل الجديدة المؤدية لزيادة الإنتاجية.

(ز) تقليص المتاعب الشخصية للفرد العامل بما يجعله أكثر تفرغاً للعمل[2].

(4) نظريات الحوافز:

لقد أظهرت دراسات علم النفس عبر نظريات متعددة أن سلوك الفرد ليس عملية سهلة يمكن حسمها لصالح المنظمة باتجاه تحقيق الأهداف المطلوبة بل إنها عملية معقدة تخرج عن الإطار الذي حددته بعض النظريات في الإدارة، ولذلك كان لا بد للمديرين أن يسترشدوا بآراء وأفكار هذه النظريات لغرض استثمار جهود العاملين وحثهم نحو العمل المثمر، ونظراً لما تحمل هذه النظريات من أهمية للفكر الإداري، نذكر منها ما يلي:

---

(1) صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، طرابلس، الجامعة المفتوحة، 1999، ص ص290-291.

(2) حسين مرسي، الحوافز وأثرها على إعادة الهيكلة، مرجع سبق ذكره، ص147.

(1) النظرية التقليدية متمثلة في نظرية ×.

(2) النظرية الإنسانية متمثلة في النظريات الآتية:

أ- نظرية y لمكريكور.

ب- نظرية سلم الحاجات لماسلو.

ج- نظرية ذات العاملين لهزربرغ.

(3) النظريات العلمية متمثلة في النظريات الآتية:

أ- نظرية تحوير السلوك.

ب- نظرية التوقع والتفضيل.

وفيما يلي نتكلم عن هذه النظريات بشكل من الإيجاز:

أولاً: النظريات التقليدية:

نظرية ×: وهي نظرية كلاسيكية ويكون فيها الحافز الوحيد للفرد هو الدافع الاقتصادي، كما تنادي هذه النظرية إلى عدم تدخل المجتمع في حياة المنظمة، وترى هذه النظرية أن من واجب الإدارة أن تدير العناصر المنتجة بالطريقة التي تحقق لها أداء التزاماتها والمتمثلة في التزاماتها نحو العاملين لتحقيق الأجر العادل والالتزام نحو المجتمع بتقديم السلع والخدمات ونحو المساهمين في تحقيق العائد المعقول.

وإن هذه النظرية قد وصفت الفرد بالكسل وعدم تحمل المسؤولية ووقوفه ضد أهداف المنظمة، وإنه لا يريد أن يقاد وهو يعمل خوفاً من التهديد والعقاب، ولذا فإن الدافع أو الحافز هو الحافز المادي[1].

ثانياً: النظريات الإنسانية:

(أ) نظرية y: إنها نظرية تؤمن بالإنسان وتنكر الافتراضات التي جاءت بها نظرية ×، فنظرية y تشير إلى أن المديرين يرون:

(1) أن العمل عملية طبيعية لدى الناس تحتاج إلى بذل الجهد العقلي والجسمي مثل اللعب أو الراحة.

(2) ليوجه العاملون أنفسهم ويتحكموا بها (التوجيه الذاتي) لتحقيق الأهداف إن كانوا مرتبطين بها.

(3) الالتزام تجاه الأهداف مرتبط بالرضا والإنجاز والحوافز.

---

[1] مهدي حسن زويلف، مرجع سبق ذكره، ص156.

(4) الموظف العادي يبحث عن المسؤولية ويقبلها في الأحوال الصحيحة.

(5) إن النقود (الحوافز المادية) ليست هي الدافع الوحيد للعمل.

(6) إن الضبط الخارجي والتهديد بالعقاب ليس الوسيلتين المنفردتين لجعل العاملين يبذلون الجهد لتحقيق أهداف المنظمة، ونظرية y تدافع عما نطلق عليه في الوقت الحاضر (الإدارة بالمشاركة) حيث للعاملين المشاركة في جميع مراحل العمل، وخاصة في عمليات صنع القرارات وحل المشكلات[1].

(ب) نظرية سلم الحاجات لماسلو:

وهذه النظرية تنسب إلى إبراهام ماسلو مضمونها :

(1) يمثل ماسلو حاجات الفرد بهرم قاعدته الحاجات الأساسية تليها حاجاته للأمان، وهو أمان طبيعي وهو الخوف من الحرارة والبرودة، ونفسي هو الاستقرار، تليها حاجته للحب والحاجة للتقدير وحاجته للانتماء إلى جماعة ترعاه، أما الحاجة الأخيرة فهي حاجة تحقيق الذات.

(2) إن حاجاته الأساسية الدنيا - إن حرم منها - تسبب له الفناء أما حرمانه من الحاجات العليا فتسبب له عدم التوازن والضيق.

(3) يختلف مفهوم الدافعية عند ماسلو عن غيره من الكتاب في أنها شيء ذاتي وليست لغرض من الخارج.

(4) اعتراف ماسلو بالحاجات العليا وبضرورتها، فهو ينصح الإدارة بأن لا تتخوف من إرضائها لهذه الحاجات فإن ذلك لا يضر بأهداف التنظيم[2].

(ج) نظرية ذات العاملين لهيرزبرغ:

تركز هذه النظرية على دور العمل وظروفه في حياة الأفراد العاملين، وقد قام هيرزبرغ بدراسة استطلاعية لعدد من المحاسبين والمهندسين لفهم شعورهم المتعلق بالأعمال التي يؤدونها، وقد توصل من خلال الدراسة إلى تصنيف فئتين من العوامل قام بتسمية الفئة الأولى العوامل الدافعة، والفئة الثانية العوامل الوقائية.

فالفئة الأولى هي العوامل الدافعة التي تشمل العوامل التالية:

(1) الشعور بالإنجاز.

(2) إدراك الشخص لقيمة عمله نتيجة لإتقانه العمل.

---

(1) مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص345.

(2) مهدي حسن زويلف، مرجع سبق ذكره، ص159.

(3) أهمية العمل نفسه وكونه داعياً، وفيه نوع من التحدي.

(4) المسؤولية أي مدى تحكم الشخص في وظيفته ومدى مسؤوليته عن الآخرين.

(5) إمكانية التقدم في الوظيفة أي مدى ما توفره الوظيفة من فرص الترقية في السلم الوظيفي.

(6) التطور والنمو الشخصي.

أما الفئة الثانية: وهي العوامل الوقائية فتشمل:

(1) سياسة الشركة وإدارتها.

(2) نمط الإشراف السائد فيها.

(3) العلاقات مع الرؤساء.

(4) ظروف العمل وطبيعته.

(5) الراتب أو الأجر.

(6) المركز الاجتماعي.

(7) الأمن الوظيفي.

وقد بين هيرزبيرغ أن العوامل الدافعة هي التي - إن وجدت - تؤدي إلى تحسين الإنتاج ؛ لأنها دوافع ذاتية، وتوفر شعوراً إيجابياً لدى الأفراد وتعطيهم فرصاً للتطور الشخصي مما يدفعهم إلى مزيد من العمل، وتحسين الإنتاجية على حين لا يؤدي وجود العوامل الوقائية إلى رضا العاملين بالضرورة ولكن عدم وجودها هو مثار سخطهم وعدم رضاهم[1].

(3) النظريات العلمية:

(أ) نظرية تعديل السلوك:

وهي نظرية ترتكز على تعديل السلوك عن طريق التدعيم . والتدعيم قد يكون إيجابياً متمثلاً بالمكافأة ليتكرر السلوك المقبول مستقبلاً أو الدعم السلبي لتفادي الفرد للنقد، وذلك عند عدم تكرار السلوك المقبول أو الدعم ممثلاً بالعقاب والتهديد الذي يقلل من تكرار العمل غير المرغوب أو السلوك غير المرغوب، وتتفاوت مجالات استخدام هذه الأشكال من التدعيم باختلاف الأفراد وتباينهم، ومن البديهي أن العقاب والتهديد يستعمل بدرجة أقل في إدارات اليوم .

وخلاصة هذه النظرية أن الإدارة تكافئ السلوك المقبول ولا تكافئ السلوك غير المرغوب[2].

---

(1) إبراهيم بدر شعبان، مرجع سبق ذكره، ص852.

(2) مهدي حسن زويلف، مرجع سبق ذكره، ص159.

(ب) نظرية التوقع والتفضيل:

تقوم هذه النظرية التي نادى بها فروم، وبورتر، ولولر، على افتراض مؤداه أن سلوك الفرد مبني على عملية إدراك وتحليل ومفاضلة بين البدائل المتاحة للقيام بسلوك معين، وموازنة للكلفة والفائدة المتوقعتين لكل بديل من تلك البدائل، ويسلك الفرد بعد تلك العملية العقلانية السلوك الذي يتوقع أن يحقق له أكثر الفوائد بأقل التكاليف ويجنبه أكثر ما يمكن من الصعوبات. ويمثل التوقع درجة احتمال تحقق تلك الفوائد المباشرة، أي المرتبطة بالعمل وغير المباشرة وهي التي تأتي من البيئة الخارجية. ويختار الإنسان سلوكاً يستجيب فيه للعوامل الأقوى؛ ويدخل الإدراك هنا لأن رغبة الفرد في القيام بسلوك معين تتأثر بإدراكه للأهمية النسبية المتوقعة لنتائج ذلك السلوك.

وقد طرأ على هذه النظرية تطوراً مفاده أن استمرارية الأداء والدافع تعتمدان على قناعة العامل ورضاه، وهما محصلة إدراكه لهذه العلاقة الإيجابية بين المكافأة التي يحصل عليها وبين ما يدرك ويعتقد أنه يستحقه[1].

(5) أنواع الحوافز:

هناك العديد من أنواع الحوافز مطروحة ومتاحة أمام الإدارة يمكنها أن تختار فيما بينها لتقديم المناسب للعاملين لمقابلة دوافعهم وإشباع حاجاتهم، وفيما يلي نذكر أهم تصنيفات الحوافز:

التصنيف الأول:

(1) حوافز معنوية: هي تلك الحوافز التي تشبع الحاجات المعنوية لدى الفرد فلا يكفي أبداً أن تشبع الحوافز المادية، وإنما يتطلب استقرار وفاعلية الفرد أن تشبع حاجاته المادية والمعنوية بشكل متكامل، ومن أهم أنواعها هي:

أ- **حوافز متعلقة بالعمل،** مثل: العمل المناسب من حيث تصميمه وتناسبه مع قدرات ومهارات الفرد، وفرص الترقية أو المشاركة في الإدارة.

ب- **حوافز متعلقة ببيئة العمل،** مثل: جماعة العمل المنسجمة وظروف العمل الجيدة، والإشراف الفعال ونظم الاقتراحات[2].

(2) حوافز مالية: هناك مجموعة من الحوافز المالية وتتمثل في الآتي:

أ- الحصول على الراتب.

ب- أجر الوقت الإضافي.

---

(1) إبراهيم بدر شهاب، مرجع سبق ذكره، ص254.

(2) أحمد سيد مصطفى، المدير ومهاراته السلوكية، القاهرة، المؤلف، 2005، ص98.

ج- العلاوات الدورية.

د- العلاقات الاستثنائية.

ه- المكافأة المالية.

(3) حوافز مادية: الحوافز المادية التي يمكن للمنظمات المختلفة اتباعها، ومن بين هذه الحوافز ما يلي:

أ- ظروف عمل ملائمة.

ب- تحسين بيئة العمل.

ج- توفير أدوات حديثة للعمل[1].

التصنيف الثاني: وينقسم التصنيف الثاني إلى:

(1) **حوافز إيجابية:** وهي متمثلة بالحوافز المادية وهي التي تصرف للعاملين سواءً كان على شكل فردي أو جماعي على تميزهم، وقد تكون معنوية أو مادية أو مالية، ويمكن إضافة بعض الأمثلة عليها مثل: توفير المعلومات وإتاحة الفرصة للفرد للمشاركة في صنع القرارات[2].

(2) **حوافز سلبية:** تتمثل الحوافز السلبية في عدد الأشكال من أهمها:

أ- التحذير.

ب- التوبيخ.

ج- الإنذار.

د- التحويل للتحقيق.

ه- إلغاء الوقت الإضافي.

و- نشر الاسم في القائمة السوداء.

ز- حجب المعلومات.

ح- حرمان الفرد من المشاركة في صنع القرارات[3].

التصنيف الثالث: ينقسم هذا التصنيف إلى نوعين أساسيين هما:

(1) **حوافز فردية:** بالرغم من وجود أنظمة عديدة للحوافز المادية على المستوى الفردي إلا أن جميعها مرتبط بين أداء الفرد والمكافأة . ومن أهم مزايا الحوافز الفردية أنه بإمكان الفرد

---

(1) مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص318.

(2) مهدي حسن زويلف، مرجع سبق ذكره، ص155.

(3) مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص338.

تلمس العلاقة بين الأداء والمكافأة، وعلى العكس من هذا فإن العلاقة تكون غير واضحة في حال كانت المكافآت على مستوى الجماعة أو المنظمة، ولهذا فإن نظام الحوافز الفردية هو من أكثر أنواع الحوافز استخداماً في المنظمات الصناعية والمنظمات التي تستهدف تحقيق الأرباح، ومن أجل أن يكون نظام الحوافز الفردية ناجحاً لا بد من توافر بعض الأمور من بينها.

أ- أن يكون الفرد راغباً فعلاً بالحصول على مكافأة أعلى.

ب- أن يكون بإمكان العامل السيطرة على التكاليف.

ج- أن يكون بالإمكان السيطرة على معوقات العمل.

د- عدم تغيير مهام العامل على فترات قصيرة.

ومن أنسب أنظمة الحوافز المقدمة للعمل هي نظام التحفيز بالقطعة والحوافز بالوقت المعياري (النمطي)[1].

(2) **حوافز جماعية :** وهي التي تصرف للعاملين جماعات، وقد تكون معنوية أو مالية أو مادية، وقد تكون إيجابية أو سلبية، فعلى سبيل المثال قد تصرف مكافآت معينة لفريق عمل أو لجنة أو قسم أو إدارة نظير قيامهم جميعاً بعمل مشترك، وتوزع المكافآت بينهم بنسب معينة تقررها الإدارة بناء على رأي رئيسهم المباشر وحسب مساهمة كل واحد منهم في العمل المشترك[2].

(6) المتطلبات الأساسية لخطط الحوافز الفعالة:

إدارة الحوافز بشكل فعال ليس بالأمر اليسير والسهل، وذلك لأسباب عديدة، فما تراه حافزاً قد لا يكون كذلك بالنسبة لشخص آخر، والوقت الذي تراه مناسباً لتقديم الحافز قد لا يكون مناسباً لمن ترغب بتكريمه، كذلك فإن كمية الحافز الذي تنوي تقديمه قد تراها كبيرة بينما يراها الطرف المقابل قليلة، فإدارة الحوافز موضوع حساس، ويحتاج إلى حدس ومهارة عالية في معرفة ماذا يدور في أذهان العاملين، وبصورة عامة هناك مطلبين أساسيين لخطط الحوافز لكي تعمل بفاعلية، فالمطلب الأول يتعلق بالطرق والإجراءات والوسائل المستخدمة في تقييم أداء العاملين، فإذا ما كانت الحوافز ترتبط بمستوى أداء الفرد فلا بد أن يشعر بأن أداءه وأداء الآخرين يقيم بطريقة دقيقة وصحيحة وعادلة.

أما المطلب الثاني يتعلق بزيادة فاعلية خطط الحوافز فيتمثل في ضرورة اعتماد الحوافز على أداء الفرد، وقد يبدو ذلك وكأنه شيء بديهي إلا أن الواقع هو عدم اعتماده في الكثير من

---

(1) عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص191.

(2) مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص339.

المنظمات، ولا بد للفرد أن يشعر بوجود علاقة بين ما يفعله وما يحصل عليه، وفيما يلي نذكر أهم المبادئ والشروط الواجب الأخذ بها من أجل فاعلية خطط الحوافز:

(1) أن تتكامل الحوافز مع السياسات الأخرى لإدارة الموارد البشرية والإستراتيجيات العامة للمنظمة.

(2) ارتباط الحوافز بحاجات العاملين وأدائهم، ولا بد أن تتعدد بتعدد هذه الحاجات.

(3) ارتكاز الحوافز على أسس واضحة ومناسبة ومفهومة ومقبولة من قبل العاملين.

(4) لا بد أن تشمل الحوافز جميع العاملين في المنظمة.

(5) لا بد وأن يكون نظام الحوافز معلناً لكي تزداد ثقة العاملين فيه، وعدم جموح التوقعات بالنسبة للحوافز.

(6) أخيراً لا بد للإدارة العليا أن تؤمن بهذه الحوافز، وتساند عملية تطبيقها بصورة متواصلة[1].

(7) خصائص الحوافز الجيدة:

تتوفر في الحوافز خصائص عديدة وكثيرة نذكر منها على سبيل المثال ما يلي:

أ- الإدارة الجيدة هي التي تطبق نظاماً واضحاً ومفهوماً للحوافز يسهل حسابه من قبل العاملين.

ب- الإدارة الجيدة هي التي تحدد بوضوح السلوك اللازم للحصول على الحوافز.

ج- ضرورة وجود نظام للحوافز الإيجابية لتشجيع العاملين لمزيد من الجهد والإخلاص والتميز في الأداء والابتكار.

د- لا بد أن يحقق نظام الحوافز عائداً أكبر أو مساوياً بالمقارنة لما تتكلفه المنظمة نظير دفع الحوافز.

ه- أخذ ثقافة المنظمة في الاعتبار عند تصميم نظم التحفيز؛ لذلك يجب على الخبراء في هذا الصدد أن يحدثوا نوعاً من التوافق بين ثقافة المنظمة وبين نظام التحفيز المستخدم[2].

(8) معوقات الحوافز:

إن للحوافز العديد من المعوقات فكلما بذل المدير جهده أو اعتقد بأنه بذله ولم يجد نتيجة مباشرة لم يجد هناك تغييراً ولا زال شعور العاملين كما هو فلا بد أن هناك معوقات للحوافز، وفيما يلي نوضح أهم معوقات الحوافز:

---

(1) عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص ص197-198.

(2) مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص340-341.

أ- الخوف أو الرهبة من المؤسسة.

ب- عدم وضوح الأهداف لدى إدارة المؤسسة.

ج- عدم المتابعة للعاملين فلا يُعرف المحسن من المسيء.

د- قلة التدريب على العمل ودقة التوجيه لتصحيح الأخطاء.

ه- الأخطاء الإدارية كتعدد القرارات وتضاربها.

و- تعدد القيادات وتضارب أوامرها.

ز- كثرة التغيير في القيادات وخاصة إذا كان لكل منهم أسلوب في العمل يختلف عن سابقه[1].

خامساً: تقنيات الإصلاح الإداري (استراتيجية استخدام التكنولوجيا):

أولاً: مفهوم وأهداف التكنولوجيا:

(أ) مفهوم التكنولوجيا:

تعتبر التكنولوجيا أحد العوامل المؤثرة والمحدّدة لطبيعة التنظيم وسماته الأساسية، وقد حظي هذا الموضوع بعناية الدارسين وفي مجالات عدة. وقد كانت الدراسات على مستويين الكلي وهو مستوى المنظمة والعلميات ككل ومستوى الوحدة، أو الفرد في المنظمة.

فقد اهتمت حركة الإدارة العلمية منذ البداية بدراسة الطرق الفنية اللازم استخدامها لتنفيذ المهام، وتم تحديد أنظمة العمل بهدف زيادة الكفاية. وقد كان لازماً تغيير سلوك الأفراد والجماعات لتتناسب مع التكنولوجيا المستخدمة.

فالمفهوم الشائع لمصطلح التكنولوجيا هو استعمال الكمبيوتر والأجهزة الحديثة، والنظرة هذه محدودة الرؤية، فالكمبيوتر نتيجة من نتائج التكنولوجيا.

وتباينت الآراء والمفاهيم بشأن تحديد مصطلح دقيق يستوعب بشكل تام مفهوم التكنولوجيا فهناك مجموعة من المفاهيم نذكر منها ما يلي:

(1) عرف (لوثانز) التكنولوجيا: أنها تمثل خلاصة الأساليب الآلية والمعرفة التطبيقية التي تستخدم من قبل الفرد للإسهام في تحقيق أهداف المنظمة[2].

(2) التكنولوجيا هي: حق المعرفة لكل ما هو محل بيع وشراء من عناصر مثل: براءات الاختراع، العلامة التجارية، النماذج الصناعية، الآلات الدراسية العلمية[3].

---

(1) عادل ثابت، سيكولوجيا الإدارة المعاصرة، عمان، دار أسامة، 2008، ص103.

(2) خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط3، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007، ص339.

(3) عادل ثابت، مرجع سبق ذكره، ص144.

(3) التكنولوجيا هي: تلك المعلومات والأساليب والعمليات التي يتم من خلالها تحويل المدخلات في أي نظام إلى مخرجات[1].

(4) التكنولوجيا هي: جهد إنساني وطريقة للتفكير في استخدام المعلومات والمهارات البشرية وغير البشرية المتاحة في مجال معين وتطبيقها لتساعد على اكتشاف وسائل تكنولوجية لحل مشكلات الإنسان وإشباع حاجاته وزيادة قدراته.

(ب) أهداف التكنولوجيا:

تسعى التكنولوجيا إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من أهمها ما يلي:

(1) خفض نفقة إنتاج سلعة موجودة باستخدام وحدات عمل ورأس مال أقل.

(2) إنتاج سلعة أو خدمة جديدة.

(3) تحسين طريقة العمل باستخدام وسائل أسرع أو أساليب أحسن.

(4) رفع جودة الإنتاج[2].

ثانياً: مراحل تطور التكنولوجيا وأثرها في سلوك المنظمة:

(1) مراحل تطور التكنولوجيا:

مرت التكنولوجيا كغيرها من جوانب لمعرفة الإنسانية عبر عدة مراحل تاريخية امتدت لمدة طويلة من الزمن، حيث إنها تضمنت تطور الأساليب الآلية، وأساليب العمل، ونظم المعلومات. ويمكن تحديد أهم مراحل تطورها حسب ما يأتي:

(أ) مرحلة الصناعات اليدوية.

(ب) مرحلة الآلية أو المكننة.

(ج) مرحلة الإنتاج الكبير.

(د) مرحلة التحكم الآلي أو الأتمتة.

(ه) مرحلة التحكم الذاتي.

وما زالت جميع المراحل أعلاه مستخدمة في مختلف المجتمعات الإنسانية رغم التطورات التي شملت المرحلة الأولى منها. كما أن انتشارها في المجالات والقطاعات المتعددة لهو دليل على الحاجات المتنامية إليها وعلى أهمية استخدامها في تطوير العمليات المختلفة. ومن الجدير بالذكر أن استخدام الحاسوب قد أصبح الآن ذا أثر كبير في عمل المنظمات المعاصرة، حيث دخل وبشكل مكثف ومتزايد في الأداء الفني والإداري في المنظمات، كما شملت آثارها مختلف

---

(1) محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، ط3، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2008، ص199.

(2) عادل ثابت، مرجع سبق ذكره، ص144.

أوجه سلوك الفرد ، وقد ظهرت دراسات وأبحاث علمية متعددة أكدت على أثر التكنولوجيا في مجمل فاعليات وأنشطة المنظمات المختلفة.

(2) أثر التكنولوجيا في سلوك المنظمة:

تعددت آراء الباحثين والمتخصصين بشأن التكنولوجيا وآثارها البيئية بين اتجاهين رئيسيين، فبعضها يؤكد الآثار الإيجابية على الإنسان والبيئة بينما يميل الآخر إلى الإشارة لآثارها السلبية فقد أكد بعضهم على أثر التكنولوجيا في سلب حق الأفراد في اتخاذ القرار، وكان أول من أشار لذلك (كارل ماركس) عند مهاجمته للرأسمالية . ثم حاول بعض علماء الاجتماع مثل (ماكس فيبر) و(ميلر) ليعدلوا في بعض الجوانب المتعلقة بالاتجاه الماركسي في هذا الشأن ومعالجة المشكلات المثارة حول انعزال الفرد عاطفياً بسبب آثار التكنولوجيا وضعف العلاقات الاجتماعية بين الأفراد ، أي الرد على الآراء التي ركزت على الآثار السلبية للتكنولوجيا على الإنسان والبيئة.

ويمكن إيضاح عينات من آثار التكنولوجيا في سلوك المنظمة والفرد فيما يأتي:

(أ) تضع التكنولوجيا قيوداً على توزيع المهمات والعمل بين الأفراد والجماعات.

(ب) تسهم التكنولوجيا في إيجاد وتحديد شبكات الاتصال بطريقة يتحقق معها التلاحم المنطقي بأقصى كفاءة وفعالية.

(ج) تحدد التكنولوجيا المستويات والعلاقات التنظيمية طبقاً للاحتياجات الحقيقية في شبكات تدفق العمل.

(د) تسهم التكنولوجيا في تحسين الظروف المادية للعمل من حيث الضوء والحرارة والصوت وغيرها ، بما يتلاءم مع حاجات تحقيق أعلى كفاءة ممكنة في الأداء.

(ه) تسهم التكنولوجيا في رفع كفاءة أداء الأفراد في المنظمة من حيث السرعة وتقليص الهدر والضياع في الجهود البشرية والمادية والمعلومات[1].

ثالثاً: أنواع التكنولوجيا:

هناك دراسات عديدة تناولت أهم المساهمات الفكرية التي عالجت ارتباط التكنولوجيا بالهيكل التنظيمي وهي مساهمات كل من (تشارلزبيرو) و(جميس ثومبسون)، إذ قام كل واحد من هؤلاء بوضع مجموعة معينة من أنواع التكنولوجيا .

---

[1] خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، مرجع سبق ذكره، ص ص340،341.

وفيما يلي نوضح أهم أنواع التكنولوجيا حسب تصنيف (تشارلزبيرو) للتكنولوجيا وفق الأساس المعرفي التي حددت بأربعة أنواع هي:

(1)تكنولوجيا روتينية بسيطة.

(2)تكنولوجيا غير روتينية ومعقدة.

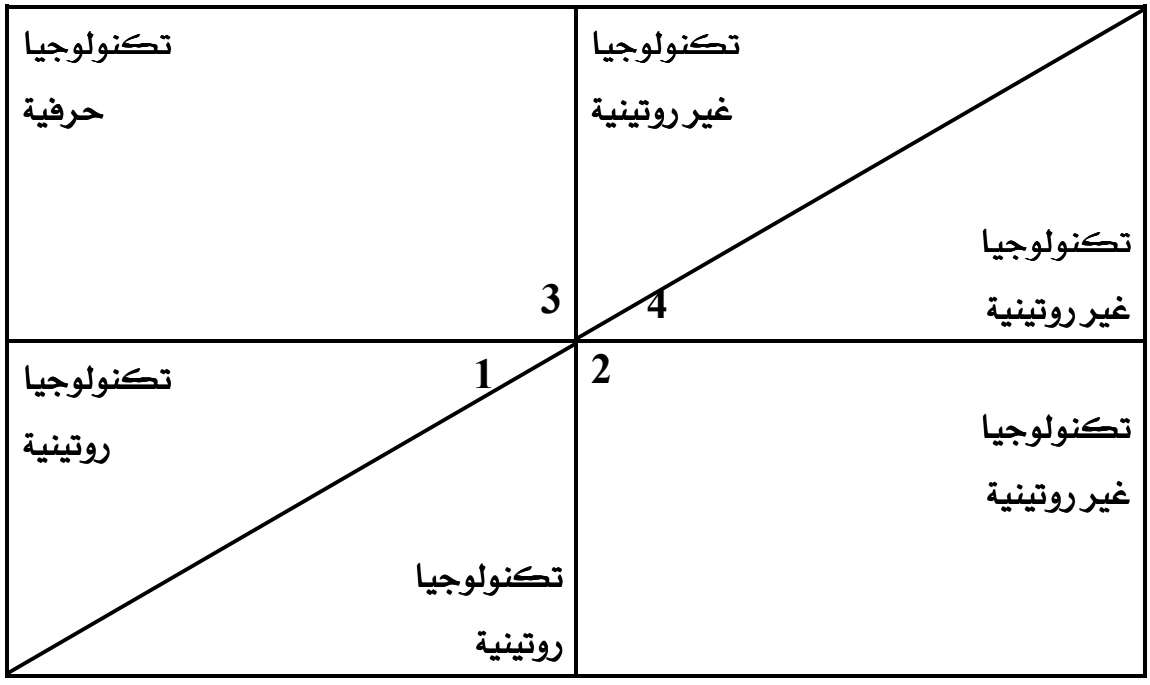
(3)تكنولوجيا هندسية.

(4)تكنولوجيا حرفية.

فالتكنولوجيا الروتينية تتصف بأنه ليس فيها أعمالاً استثنائية ومتنوعة بل مهام سهلة الحل. أما التكنولوجيا أو المهام غير الروتينية فتتصف بكثرة وتنوع الأعمال وصعوبة التعامل معها. أما التكنولوجيا الهندسية فتتميز بوجود عدد كبير من المشاكل المختلفة التي يجب التعامل معها بطريقة منتظمة وعقلانية. وأما التكنولوجيا الحرفية فتتميز بأنها تتعامل مع قضايا تتكرر مع مرور الوقت وغير متنوعة كثيراً، ومع ذلك معالجتها والوصول لحلول بشأنها تستلزم خبرة خاصة. والشكل التالي يبين أهم تصنيفات (بيرو) للتكنولوجيا:

شكل رقم (5)

تصنيفات (تشارلزبيرو) لأنواع التكنولوجيا



المصدر:

Stephen P. Robbins, Organization theory: Structure Designs and Applications (englewoodcliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1990), P. 184.

وفيما يلي نوضح أهم تصنيفات (ثومبسون) للتكنولوجيا، فقد صنفها إلى ثلاثة أنواع وعلى النحو التالي:

(1)التكنولوجيا المتسلسلة والمترابطة.

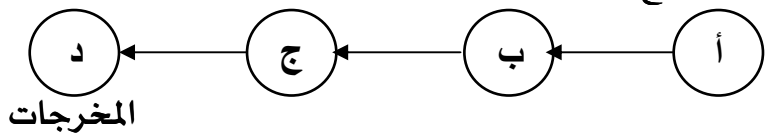
(2)التكنولوجيا الوسيطة.

(3)التكنولوجيا المكثفة.

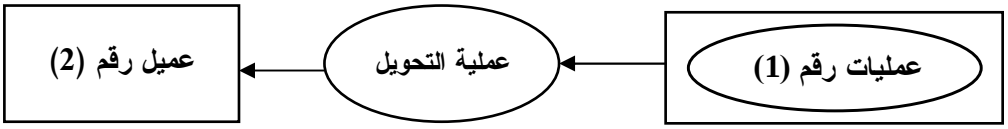
وفيما يلي نوضح هذه الأنواع في الشكل التالي:

شكل رقم (6)

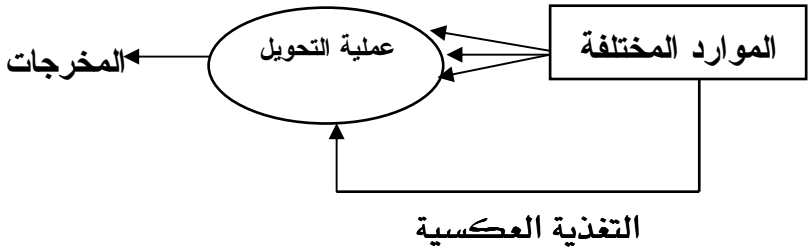
أنواع التكنولوجيا كما يراها ثومبسون



أ- التكنولوجيا المتسلسلة والمترابطة:



ب- التكنولوجيا الوسيطة:



المصدر: محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص206.

ج- التكنولوجيا المكثفة التي تتميز بالعلاقات التبادلية[1].

وختاماً يمكن القول:

أنه تم التركيز في هذا الفصل على موضوع الإصلاح الإداري واستراتيجياته. حيث قسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث تناول **المبحث الأول** دراسة مفهوم الإصلاح الإداري بينما تناول **المبحث الثاني** دراسة أهداف وخصائص الإصلاح الإداري. وتناول **المبحث الثالث** دراسة استراتيجيات الإصلاح الإداري.

[1] محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص ص202-206.

فقد كانت الغاية من دراسة هذا الموضوع محاولة تحديد أهم الأسس العلمية التي يمكن الاستفادة منها في هذه الدراسة وذلك من خلال تحديد أهم استراتيجيات الإصلاح الإداري. حيث تم استعراض هذه الاستراتيجيات ومعرفة دور هذه الاستراتيجيات في تفعيل قطاع التعليم في ليبيا.

الفصل الثالث
مداخل الإصلاح الإداري

- **المبحث الأول:** المداخل الإدارية لعملية الإصلاح الإداري.
- **المبحث الثاني: المداخل** الحديثة لعملية الإصلاح الإداري.

المبحث الأول
المداخل التقليدية لعملية الإصلاح الإداري

أولاً: نماذج المداخل التقليدية:

هناك العديد من النماذج للمداخل التقليدية لعملية الإصلاح الإداري ويمكن أن نقدم شرح لهذه المداخل على النحو التالي:

المداخل التقليدية: هي التي درجت الدول على استخدامها دون أن يصبح لها دور فعال في تحديث وتطوير الإدارة (ويتم ذلك من خلال بعض الأمثلة للمداخل التقليدية) مع ملاحظة أن هذه المداخل ليس من الضروري أن تكون مداخل بديلة. وفيما يلي أهمها:

1- مدة صلاحية الخدمة الحكومية:

هذا النموذج يعتبر حلاً سريعاً لمواجهة الضغط القائم على العاملين داخل الإدارة الحكومية، وفي الوقت نفسه لا يعكس أي تغيير جوهري في أسلوب أداء الخدمة وكذلك رفع كفاءتها، ولكن لا يصلح إلا لخدمات حكومية محددة، مثل صلاحية البطاقة الشخصية لعشر سنوات وكذلك صلاحية رخصة القيادة لست سنوات.

2- فك القيود:

وتمثّل المدخل الحاسم لحل مشكلة كثافة التشريعات . فيتم (البدء من الصفر) بحيث تلغى كافة التشريعات في قطاعات معينة، على أن يتم استبدالها بتشريعات جديدة يتعين تبرير إصدارها، ويتم الالتزام بها من خلال عدة ضوابط مثل:

أ- وحدة التشريع المطبق.

ب- وحدة الإحالة (عدم إحالة التشريع إلى تشريعات أخرى).

ج- وحدة النص للحالة الواحدة.

د- وحدة إدارة التنفيذ.

والمثال على ذلك: الحدث الذي كان في إدارة الرئيس الأمريكي (ريجان) حين تقرر فك الكثير من القيود الحكومية التي كانت تحكم أنشطة عديدة مثل شركات الطيران والاتصالات، وكذلك في مصر حدث ذلك بالنسبة لجميع المشروعات الاستثمارية التي يقل رأسمالها عن عشرة ملايين جنيه.

3- التحديث:

وهو القيام بإحداث مراكز جديدة كانتشار المكاتب البريدية الحديثة ومباني الاتصالات اللاسلكية ومكاتب التوثيق، ومن هنا يلاحظ أن أسلوب التحديث المظهري لا يصحبه عادة تغيير في طرق أداء الخدمة مما يفقده الفعالية.

4- اللامركزية بشكلها التقليدي:

المقصود منها لا مركزية العمليات وليست لا مركزية القرارات مثل تحويل مكان الخدمة من إدارة مركزية إلى انتشار جغرافي في شكل فروع للإدارة المركزية إلا أن الإدارة هي التي تستمر في تحديث أساليب العمل في هذه الفروع.

وبالرغم من تعدد المداخل التقليدية إلا أنها تسهم بفاعلية في تحسين مستوى الأداء الحكومي، فأبرزت التجارب المقارنة في الدول العربية أن مواجهة الأعباء المتنامية للإدارة الحكومية تتطلب إصلاحات جذرية تتعدى الحلول الهامشية التي تقدمها المداخل التقليدية[1].

ثانياً: اللامركزية:

1- مفهوم اللامركزية:

أ- تعني اللامركزية توزيع المسؤوليات على عدة جهات تمارس فيها كل جهة محددة المسؤولية المباشرة وأسلوبها، وذلك لتنظيم العمل وإعطائه مرونة وحيوية أكثر[2].

ب- هي إطار تنظيمي لإدارة التنمية، يعطى فيه حق المشاركة في اتخاذ القرار للمستويات الإدارية الدنيا، دون أن يلغي ذلك حق الجهة المركزية في اتخاذ القرار.

ج- هي عملية نقل أو تفويض السلطة في كل من التخطيط واتخاذ القرار وإدارة الأعمال العامة من الحكومة المركزية إلى المستوى المحلي[3].

2- أسباب ظهور اللامركزية:

تزداد اللامركزية أهمية بتضخم حجم المنشأة، وتشير دراسات المنشآت الأمريكية والمنشآت الإنجليزية. إلى أن المنشآت الأكبر تكون عادة أكثر لامركزية من تلك المنشآت الأصغر حجماً منها، فهناك استثناءات ملحوظة لهذه القاعدة، ففي حالة الشركات الكبيرة في صناعة الحديد والصلب، وكذلك في صناعة الورق، فإن الأقسام تبنى حول وظائف الأعمال وتظل معظم القرارات العامة مركزية . فهذه الشركات توجد فيها عملية تصنيع على درجة

---

(1) عالية عبد الحميد عارف، الإصلاح الإداري قضايا نظرية ومداخل التطوير، مرجع سبق ذكره، ص ص105، 107.

(2) هاشم ناصر، الإدارة المعاصرة بين النظرية والتطبيق، عمان، دار أسامة، 2005، ص54.

(3) عالية عبد الحميد عارف، الإصلاح الإداري قضايا نظرية ومداخل للتطوير، مرجع سبق ذكره، ص108.

عالية من الكفاءة وتعد على درجة حاسمة من الأهمية . أما المرونة فليست موضوع اعتبار، ولهذا فهي تظل ذات بناء تنظيمي مركزي.

وتزداد درجة لامركزية اتخاذ القرار بزيادة سرعة تغير البيئة فعندما تعتمد الشركات على عميل واحد تظل معظم القرارات مركزية أما حين تكون البيئة أقل قابلية للتوقع، فإن اتخاذ القرارات تظل عادة أكثر لا مركزية، وهناك تكون المنافسة حادة، فالتغيرات غير المتوقعة والمتشابهة تتطلب تنظيماً أكثر استجابة، وحيث يكون لمديري المستويات الأدنى سلطة اتخاذ القرارات الموقفية السريعة . ولهذا السبب فإن المنظمات تتجه لأن تكون لامركزية أكثر.

فعملية إنشاء الرقابة الكافية في الوقت الملائم تعد جوهر عملية اللامركزية فتفويض السلطة إلى المرؤوسين بدون إنشاء رقابة مناسبة تعد تنازلاً أكثر منها لامركزية.

3- أهداف اللامركزية:

تختلف من منظمة إلى أخرى ومن مشروع إلى آخر حسب نظرة الإدارة العليا لذلك المشروع فهناك عدة دراسات عن أهداف اللامركزية في هذه المنظمات أو المشاريع. نتبين من خلال هذه الدراسات أن تطبيق اللامركزية أدى إلى النتائج التالية:

أ- السرعة في اتخاذ القرارات وعدم الفوضى.

ب- انعدام النزاع بين الإدارة العليا والأقسام في المؤسسة.

ج- الشعور بالعدالة بين المسؤولين وأن الفرد يكافأ تبعاً لعمله، وأن التيارات السياسية ليس لها تأثير ملموس في تنظيم المؤسسة الداخلي.

د- وجود الديمقراطية والعلاقات غير الرسمية في الإدارة.

ه- انعدام وجود الفجوة بين المدراء في المستويات الإدارية العليا والأعداد الكبيرة من المرؤوسين في المؤسسة.

و- وجود فئة كبيرة من المدراء الاحتياطيين الذين يمكن ترقيتهم إلى مراكز مختلفة عند الحاجة.

ز- سهولة اكتشاف الإدارة غير الناجحة في أقسام المشروع المختلفة.

ح- وجود نظام استعلامات فعال مما يؤدي إلى تفحص القرارات الصادرة من الإدارة المركزية العليا[1].

---

(1) عبد الله مفتاح عويدان، أثر تفويض السلطة على تنمية وتطوير القدرات والمهارات الإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس، 2004، ص ص41، 42.

4- مزايا وعيوب اللامركزية:

أولاً: مزايا اللامركزية:

هناك الكثير من المزايا التي تترتب على تطبيق اللامركزية من أهمها:

أ- سرعة اتخاذ القرارات، فالمديرون والمسؤولون الذين هم على اتصال مباشر وقريب من العمل والمشكلات المتصلة به لديهم السلطة لاتخاذ الإجراءات والقرارات المناسبة.

ب- الحد من مشكلات التنسيق والاتصالات والروتين الطويل.

ج- تساعد على تطوير قدرات المديرين حيث يمنحون فرصة أكبر للغوص في المشكلات، فالمديرون في المستويات الدنيا والوسطى ليسوا مجرد مراسلين في حلقة/ سلسلة الأوامر.

د- تخفيف ضغط الأعمال الإشرافية اليومية عن كاهل الإدارة العليا، والسماح لها بتكريس اهتمامها وجهودها لرسم الأهداف العامة والاستراتيجيات وإعداد الخطط[1].

ه- استفادة فروع المنظمة في مناطق متعددة من الفرص الإيجابية التي تسنح لها في بيئتها المحلية.

و- تجسد ديمقراطية العمل الإداري، وتسعى إلى إحداث تغيير في السلوك التنظيمي، وكسر السلطوية المستبدة[2].

ز- الاستقرار السياسي والاجتماعي وتعميق الديمقراطية.

ح- تعميق الإحساس لدى السكان المحليين بدورهم في عملية التنمية[3].

ثانياً: عيوب اللامركزية:

هناك العديد من المشكلات والصعوبات التي قد تنشأ من خلال تطبيق اللامركزية منها ما يلي:

أ- لا تستطيع الوحدات المحلية الاستفادة من خبرات المستشارين في المركز.

ب- يمكن أن تؤثر عكسياً على معنويات العاملين إذا لم يكونوا مُهتمّين بزيادة مسؤولياتهم.

ج- نشوء استقلالية ومنافسة بين القطاعات مما قد ينتج عنهما تضارب المصالح في المنظمة.

د- تتطلب اللامركزية توفير عدد أكبر من المديرين الأكفاء لنجاحها.

ه- المغالاة في التركيز على مراكز الربح قد يؤدي إلى أن مسؤولي هذه المراكز يضحون بالنظرة الشمولية لأهداف المنظمة من أجل مصلحة وأهداف المركز أو القطاع[4].

و- ارتفاع التكاليف وذلك لزيادة الكادر[5].

---

(1) حسين محمود حريم، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، عمان، ط3، دار الحامد، 2006، ص ص178، 179.

(2) عبد الله عويدان، مرجع سبق ذكره، ص37.

(3) عالية عبد الحميد عارف، مرجع سبق ذكره، ص42.

(4) حسين محمود حريم، مرجع سبق ذكره، ص ص179، 180.

(5) هاشم ناصر، مرجع سبق ذكره، ص56.

5- شروط تحقيق لامركزية فعالة:

هناك العديد من الشروط التي يجب توفرها لكي يمكن أن نحقق لامركزية فعالة، ومن بين هذه الشروط ما يلي:

أولاً: شروط سياسية وإدارية وتشمل ما يلي:

أ- إدارة سياسية مساندة وقوية من القيادات المركزية نحو: التخلي عن سلطات التخطيط واتخاذ القرار وتنفيذ بعض المهام إلى القيادات المحلية.

ب- قدرات فنية وإدارية داخل منظمات الحكومة المركزية لدعم المحليات بالموارد اللازمة لممارسة سلطاتهم (معلومات، خبرات، تمويل).

ج- قنوات فعالة للمشاركة السياسية تضمن تمثيلاً جيداً للمجتمع المحلي، وذلك بالسماح للأفراد المحليين للتعبير عن احتياجاتهم وتفضيلاتهم، وتقوية دور المجالس المحلية المنتجة إلى الحد الذي يسمح بإمكانية استجواب القيادات المحلية والمصالح والهيئات المحلية أمام تلك المجالس.

ثانياً: شروط تنظيمية وتشمل:

أ- تخصيص فعال لوظائف التخطيط والتنفيذ على جميع المستويات الحكومية بما يسمح باتخاذ القرار، وتطوير الأداء الحالي والمتوقع في كل المستويات.

ب- إجراءات مرنة للتخطيط والتنفيذ تتناسب وإعادة تخصيص الموارد والوظائف باختلاف بيئة عمل الوحدات المحلية وتتناسب والحصول على قدر أكبر من المشاركة الشعبية في طرح الأفكار والتنفيذ والتقييم للبرامج.

ج- وجود تنوع للتنظيمات المساندة للإدارة المحلية في تنفيذها للمشروعات التنموية اللامركزية.

ثالثاً: شروط سلوكية وتشمل:

أ- وسائل فعّالة للتعامل مع المقاومة والسعي نحو الحصول على المزيد من الشراكة من قبل القيادات المحلية.

ب- خلق حد أدنى من الاحترام بين المواطن والحكومة، وتقدير متبادل لقيمة قدرات كل طرف من إحراز التنمية.

ج- زرع قيادات قوية في الوحدات المحلية تساعد على إحداث التغيرات السلوكية المنشودة.

رابعاً: شروط مالية وتشمل:

أ- نقل الصلاحيات اللازمة التي تمكن الوحدات المحلية من الحصول على موارد تمويل ذاتية، ومن الحصول على الآلات والموارد البشرية المؤهلة للقيام بتخطيط وتنفيذ الأنشطة المركزية.

ب- توفر بنية تحتية ملائمة إضافة إلى توافر شبكة معلومات واتصالات دائمة ومتجددة بين الوحدات المركزية والمحلية[1].

6- أدوات تحقيق اللامركزية:

هناك العديد من الأدوات التي يمكن أن تحقق اللامركزية ومنها:

أ- **إعادة توزيع السلطات والصلاحيات:** وذلك من خلال إعادة توصيف الاختصاصات التنظيمية للوحدات التنظيمية الأدنى، أو من خلال إعادة النظر في جداول الصلاحيات بحيث تعطى صلاحيات أكثر للمستويات الأدنى على حساب المستويات الأعلى، أو هي إعادة توزيع السلطات الممنوحة من المستويات الأعلى إلى المستويات الأدنى تنظيماً.

ب- **التفويض:** وهنا يتم تدريب المديرين على منح بعض سلطاتهم إلى المستويات الإدارية الأدنى، وأيضاً تدريب المرؤوسين على ممارسة السلطة وخلق الالتزام لدى هؤلاء المرؤوسين في تنفيذ واجبات وظائفهم وفي استخدام السلطة الممنوحة لهم.

ج- **استخدام اللجان وفرق العمل:** حيث يتم منح هذه اللجان وفرق العمل سلطات أكثر وصلاحيات في حل المشاكل والتصرف، وعادة تكون سلطات اللجان سلطات استشارية تركز على تقديم التوصيات والمعلومات إلى جهات أعلى تتخذ القرار، بينما تمارس فرق العمل غالباً سلطات تنفيذية حقيقية في اتخاذ القرارات والتصرف.

د- **الاجتماعات:** إن تدريب المديرين على استخدام الاجتماعات كأسلوب ديمقراطي في اتخاذ القرارات يساعد على إحساس المستويات الأدنى بلامركزية السلطة، وأن لديهم الشيء الكثير الذي يقدمونه في اتخاذ القرار.

ه- **تمكين العاملين:** يشير تمكين العاملين إلى زيادة قدرات وصلاحيات العاملين في الأداء والتصرف واتخاذ القرارات، ويأتي ذلك من خلال تدريب العاملين على الأداء السليم واستخدام السلطة المفوضة لهم وإعادة تصميم وظائفهم بشكل يتيح مزيداً من الحرية. وذلك من خلال برامج الاقتراحات والشكاوى وتدريبهم على المشاركة في الاجتماعات واللجان بكفاءة[2].

---

(1) عالية عبد الحميد عارف، مرجع سبق ذكره، ص ص113، 115.

(2) أحمد ماهر، التنظيم «الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية»، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2005، ص ص81، 82.

المبحث الثاني
التبسيط والاختصار في أداء الخدمة

أولاً: تبسيط الإجراءات، المفهوم والأهمية والأهداف:

أ- مفهوم تبسيط الإجراءات:

1- هي فن تحقيق الاستخدام الاقتصادي الأمثل للمجهودات البشرية والإمكانيات المادية والوقت بما يحقق أداء العمل بأسرع وأسهل وأرخص الطرق[1].

2- هي عملية تقسيم العمل إلى مجموعة من الأعمال المتسلسلة على شكل خطوات، بحيث يتم تسجيلها في سجل يكون للعمل بداية ونهاية[2].

3- هي عملية تتضمن تقصير الأوقات المطلوبة للإنجاز وتقليل الجهود اللازمة وخفض التكاليف، ويتم ذلك بناء على دراسات ومنهجيات ووفقاً لأساليب وآليات[3].

4- كذلك يعرف بعضهم تبسيط الإجراءات على أنها التخلص من الصراعات غير الضرورية والخطوات التي لا داعي لها من العوامل التي تعوق تدفق العمل وتؤدي إلى تعطيله، بمعنى أنه الوسيلة المنطقية لدراسة كيفية القيام بالعمل في الوقت الحالي بهدف الوصول إلى طريقة أفضل وأيسر[4].

ب- أهمية تبسيط الإجراءات:

تتجلى أهمية تبسيط الإجراءات بما تقدمه من فوائد للجماهير والعاملين والإدارات.

1- **مصلحة المواطنين:** إن إطالة الإجراءات وعدم وضوحها وتعقيدها وتحولها إلى روتين عقيم يؤدي إلى عرقلة أمور المواطنين. ويظهر ذلك جلياً في المؤسسات العامة، حيث إن إطالة الإجراءات وتعقيدها يؤدي إلى إطالة المراجعات وزيادة عناء الجمهور وتحملهم لأعباء مالية زائدة تتطلبها تلك الإجراءات الإضافية، كما يمتد ضرر عقم الإجراءات إلى ضياع حقوق المراجعين.

2- **مصلحة العاملين:** وتتجلى مصلحة العاملين في بساطة الإجراءات وتهذيبها بالنواحي التالية:

أ- إن بساطة الإجراءات ووضوحها تبعد العاملين عن كل عمل قد يحاسبون عليه في غياب وضوح الرؤيا.

---

(1) محمد الصيرفي، تبسيط الإجراءات، الإسكندرية، مؤسسة حورس الدولية، 2008، ص38.

(2) زيد منير عبوي، التنظيم الإداري: مبادئه وأساسياته، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2006، ص136.

(3) F Gerlad Browns, E H. Denton and Jo. P. Disciotte, The effective local government manager, 1993, P. 84.

(4) منال أحمدي إسماعيل، تبسيط إجراءات العمل في جهاز الخدمات الحكومي بالتطبيق على مصلحة الشهر العقاري والتوثيق، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، 2001، ص42.

ب- إن بساطة الإجراءات ووضوحها تساعد العاملين على إتقان أعمالهم وخاصة العاملين الجدد منهم.

ج- إن بساطة الإجراءات ووضوحها تمنح وقتاً فائضاً للعاملين يمكن توجيهه إلى نشاطات اجتماعية مثمرة أو إلى مزيد من العطاء.

3- **مصلحة الإدارة:** تتجلى مصلحة الإدارة من وراء تبسيطها للعمل وإجراءاته في:

أ- أن تضمن أسلوباً متقناً من الرقابة، حيث تشكل تلك الإجراءات المحددة البسيطة في إداراتها وإتباعها قواعد عمل يلتزم بها العاملون وتجرى محاسبتهم عند عدم إتباعها.

ب- إن تبسيط الإجراءات يقلل من التكاليف والتي يمثل مصدرها في قلة متطلبات العمل وقلة في الإشراف ما دامت قواعد العمل قد وضحت للعاملين وقلة في نفقات التدريب أيضاً ما دامت الإجراءات واضحة وسهلة الإدراك وقلة في استخدام الجهد والمواد[1].

ج- أهداف تبسيط الإجراءات:

تهدف عملية تبسيط الإجراءات باعتبارها أحد وسائل التطوير الإداري إلى تحقيق العديد من الأهداف أهمها ما يلي :

1- تحسين الإجراءات وتطويرها وتحديثها بشكل يقلل من الخطوات المؤدية إلى الإنجاز وبالتالي السرعة في الإنجاز.

2- الحد من تعدد عمليات الرقابة والتدقيق بهدف تقديم الخدمات للمستفيد بأسرع الأوقات وأسهل الطرق.

3- الاستخدام الفعال لمعدات ووسائل العمل والإنتاج في المنطقة.

4- الاستخدام الفعال للطاقات البشرية المتاحة في المنظمة[2].

5- التخطيط السليم والموضوعية والابتعاد عن الفوضى والازدواجية في أداء الخدمة.

6- تحقيق الرضا الوظيفي ورفع الروح المعنوية للعاملين.

7- تسهيل تقديم الخدمات بدرجة عالية من الجودة.

8- التقليل من التكاليف المادية[3].

---

(1) محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص ص40، 41.

(2) زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص138.

(3) موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، عمان، ط1، دار وائل، 2002، ص ص104، 105.

ثانياً: مؤشرات الحاجة إلى تبسيط الإجراءات:

تتطلب عملية تبسيط الإجراءات إلى دراسة وجهد ووقت، إضافة إلى التكاليف المادية، لذلك لا يجوز اتخاذ قرارات عشوائية دون تخطيط مسبق للقيام بهذه العملية، بل يجب إقرار الحاجة للقيام بذلك بناء على دراسات تتم بعد ظهور مؤثرات سلبية في التنظيم الإداري، وبعد ذلك يتم تحديد المجالات التي تكون الحاجة ماسة فيها لتبسيط الإجراءات بطرق علمية، وهذه المؤثرات يمكن التعرف عليها من خلال الدراسات الاستطلاعية التي تقوم بها الإدارة، وكذلك من خلال الملاحظات وإجراء المقابلات مع العاملين، بغية تحديد الحاجة للقيام بالتبسيط، وتتمثل هذه المؤثرات في:

1- التأخير في إنجاز المهام، وذلك نتيجة طلب الخدمة في مراحل وخطوات عمل كثيرة.
2- كثرة مراحل تقديم الخدمة، كانتقال الطلب من مكتب موظف إلى مكتب موظف آخر ثم العودة إلى بداية العملية وهكذا.
3- كثرة المخالفات بحق العاملين نتيجة للتقصير في أداء الأعمال[1].
4- كثرة السجلات المطلوب الرجوع إليها أو ملاحظاتها، وهذا يؤدي إلى تكديس الطلبات أمام الموظف المختص وتأخير الطلب.
5- كثرة عمليات الرقابة والتدقيق.
6- تراجع حجم الأداء الوظيفي.
7- كثرة الخلافات والصراعات الوظيفية[2].

ثالثاً: مراحل تبسيط الإجراءات:

حتى تحقق عملية تبسيط الإجراءات أهدافها لابد وأن تبنى على أسس متينة ومعلومات دقيقة، وهذا يتم على عدة مراحل تؤثر في بعضها البعض وتأخذ الشكل الآتي:

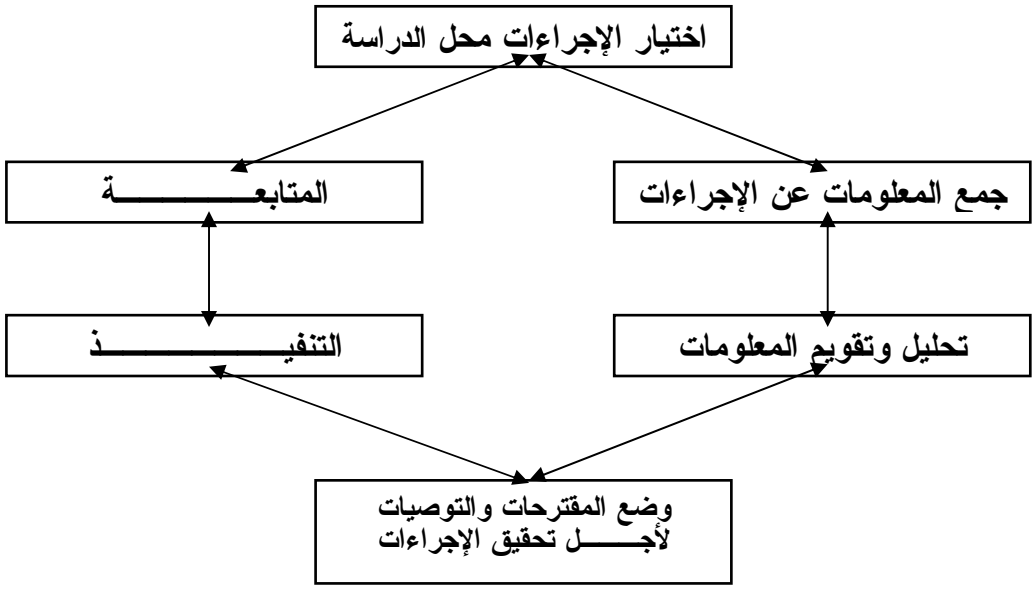
---

(1) موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص ص105، 106.

(2) زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص ص139، 140.

الشكل رقم (7)

مراحل تبسيط الإجراءات



المصدر: إعداد الباحث بتصرف من منال أحمدي إسماعيل.

وسيتم تناول هذه المراحل كل على حدة:

1- اختيار الإجراءات المراد دراستها:

يعتمد تحديد عدد ونوع الإجراءات التي ستدرس على حجم برنامج تبسيط الإجراءات التي سينفذ في المنظمة. فإذا كان البرنامج شاملاً تجرى عملية حصر لجميع الإجراءات الموجودة في المنظمة، ثم يصار إلى دراستها وتحليلها، وإذا كان البرنامج محدداً في تبسيط بعض الإجراءات فيتم اختيارها على ضوء توجيهات الإدارة العليا، وفي كثير من الأحيان تختار الإجراءات المعقدة التي يكثر الشكوى والتذمر منها لأجل الدراسة والتحليل. ويعتبر تحديد الإجراءات التي ستشملها الدراسة من الأمور الهامة لنجاحها، فهي تساعد على حشد كافة الجهود والطاقات، وعلى توجيهها لأجل تحقيق الأهداف المرجوة من الدراسة[1].

2- جمع المعلومات عن الإجراءات:

تعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل عملية تبسيط الإجراءات؛ لأن دقة المعلومات وصحتها ينعكس على مدى نجاح الوحدة في تطوير أساليب وإجراءات جديدة. وهناك مصادر متعددة للحصول على المعلومات عن إجراءات العمل مثل:

أ- أدلة الوصف الوظيفي التي تبين صلاحيات ومسؤوليات كل وظيفة من الوظائف ذات الصلة بتنفيذ الإجراءات المعنية.

---

(1) منال أحمدي إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص52.

ب- الخرائط التنظيمية بما تتضمنه من تقسيم للعلاقات ولخطوط الاتصال وتدفق المعلومات، حيث تساعد الخرائط في تبسيط الإجراءات حيث يمكن تحليل الإجراءات واكتشاف نقاط الضعف فيها واقتراح إجراءات مبسطة للعمل . ومن هذه الخرائط الهامة ما يلي:

1- **خريطة سير العمل:** وهي تبين جميع الخطوات التي تمر فيها المعاملة وتساعد في الكشف عن الخطوات الهامة وغير الهامة التي تمر فيها الإجراءات.

2- **مخطط حركة المعاملة:** وفيها يبين حركة المعاملة بين مكاتب الموظفين في المنظمة وحركة الموظفين أنفسهم لإنجاز المعاملة.

3- **خارطة توزيع العمل:** وهي التي تبين الأعمال التي يقوم بها الموظفون في القسم أو الإدارة وعدد الساعات التي يقضونها في القيام بالأعمال في الأسبوع وكيفية توزيع عبء العمل عليهم.

4- **خارطة سير الإجراءات:** التي تبين عدد من النماذج المستعملة في المعاملة والأشخاص الذين يقومون بتهيئتها وأماكن استعمالها، وتهدف إلى تحليل عملية توزيع النماذج المستعملة في المنظمة عندما يحتفظ بعدد من النماذج.

3- تحليل وتقييم المعلومات:

يتم تحليل وتقييم المعلومات لتحديد الهدف من كل خطوة وضرورتها وإمكانية استبعادها أو تعديلها، ويقوم المحلل الإداري في هذه المرحلة بإثارة أسئلة ذات ارتباط بكل ما يتعلق بخطوات الإجراء وهذه الأسئلة:

أ- ما هو العمل الذي يؤدى؟ وما هي المراحل المكونة له؟

ب- أين تؤدى هذه الخطوة ولماذا؟ وأين يجب أن تؤدى؟

ج- متى تؤدى هذه الخطوة؟ ومتى يجب أن تؤدى؟

د- من الذي يقوم بأداء هذه الخطوة ؟ وما التي يجب أن يؤديها؟

ه- كيف تؤدى هذه الخطوات ؟ وهل يمكن القيام بها بطريقة أفضل؟

من خلال الإجابة على هذه التساؤلات يتبين للمحلل الإداري كل ما يتعلق بالإجراءات، ويمكنه من التعرف على جوانب الخلل والخطأ والخطوات غير الضرورية، وهذا يساعد في تحديث وتطوير الإجراءات التي تمارس من خلالها المنظمة مختلف الوظائف والأنشطة[1].

---

[1] زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص ص143، 144.

رابعاً: وضع المقترحات والتوصيات لأجل تحسين الإجراءات:

تبسيط الإجراءات يكون ناجحاً إذا توصل إلى مجموعة من النتائج وهي كالتالي:

أ- حذف الخطوات غير الضرورية من خطوات تبسيط الإجراءات.

ب- ضم بعض الخطوات إلى بعضها أو دمجها، كأن يتم دمج خطوتين أو أكثر من ذلك مع بعض.

ج- إعادة ترتيب بعض الخطوات وتنظيمها، وذلك من خلال تقديم أو تأخير بعض الخطوات.

د- تبسيط خطوات الإجراءات، وذلك باقتراح خطوات أسهل لإجراءات العمل فتستطيع هذه الجهات أن تكشف عن نقاط الضعف في الإجراءات المقترحة[1].

5- التنفيـــذ:

يقوم المحلل الإداري بتقديم استشاراته على صورة تقرير يتضمن مقترحاته وتوصياته حول ما يجب أن تكون عليه الإجراءات مع تبريرات مقنعة لهذه التوصيات للحصول على موافقة الإدارة على الأساليب والإجراءات الجديدة للعمل، وقد يتم اختيار هذه الإجراءات بشكل تجريبي للتأكد من فاعليتها وتصحيح أي خلل فيها، وقد يتم الرجوع إلى المحلل الإداري أثناء وبعد تبني الإدارة للمقترحات وتنفيذها.

6- المتابعـــة:

لا بد أن يقوم المحلل الإداري بالتأكد من سلامة تنفيذ الأفراد للإجراءات التي تم تبنيها بين الحين والآخر، وأن يقترح الحلول المناسبة لأي مشكلة تظهر أثناء التنفيذ لأن عدم متابعة تنفيذ الإجراءات من قبل الإداري قد يؤدي إلى رجوع الموظفين للإجراءات القديمة، لذلك على الإداري أن يكون على اتصال دائم بالمنظمة ليعرف ما يحدث بالنسبة للإجراءات الجديدة[2].

4- تبسيط الإجراءات كأحد محاور الإصلاح الإداري:

إن الإصلاح الإداري هو الجناح الآخر للإصلاح الاقتصادي، فمن المؤكد أن الاقتصاد لن ينمو ويزدهر إلا في ظل إدارة سليمة لا تشكو من تضخم الأجهزة وتشابكها أو تكدس العاملين بما يجاوز احتياجات العمل ولا من بطء الإجراءات وتعقيدها، ومن هذا المنطلق تبذل الدولة جهوداً كبيرة لأجل إحداث الإصلاح الإداري في الدولة، وقد كان اهتمام الدولة بعمليات الإصلاح الإداري واعتبار تبسيط الإجراءات، وتقديم الخدمات العامة أحد محاور الإصلاح

---

(1) منال أحمدي إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص ص144، 145.

(2) زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص ص144، 145.

الإداري قديماً. وقد تم إجراء دراسات متعددة لتطوير الأجهزة الحكومية والعمل على تبسيط الإجراءات، وقد كشفت هذه الدراسات عن حقائق هامة تتمثل فيما يلي:

أ- إن أوجه النشاط التي تباشرها الوحدة التنظيمية موضوع الدراسة لا تستغرق كل وقت العمل الرسمي.

ب- وجود مجهود ضائع يتمثل في تخصيص وقت طويل نسبياً لأعمال غير هامة وغير ضرورية، وإذا بدأ هذا الجهد الضائع بسيطاً في اليوم الأول فإن جسامته تتضح من حساباته أسبوعياً وشهرياً.

ج- إنه ليس ثمة عدالة في توزيع العمل بين الموظفين، فقد أشغل بعضهم بالأعباء وخفف عن الآخرين ما أثر في الروح المعنوية.

د- تعدد مراجعة الموضوع الواحد خلاف مبادئ التنظيم السليمة.

ه- كثرة تداول الأوراق وترددها على الموظف الواحد أكثر من مرة مما يضيع الوقت والجهد[1].

خامساً: مسؤولية القيام بتبسيط الإجراءات والوسائل المساعدة في الكشف عنها:

1- مسؤولية القيام بتبسيط الإجراءات:

هناك ثلاث جهات يمكن للمنظمة أن تلجأ إليها عندما تشعر بأن إجراءات العمل أصبحت معقدة وغير مناسبة، وهي:

أ- الاستعانة بخبراء التنظيم والأساليب من خارج المنظمة:

حيث يتم التعاقد مع الخبراء لأجل القيام بدراسة الإجراءات يعد من أفضل الطرق لتطوير وتحسين إجراءات العمل، فالخبراء من خارج المنظمة يكونون قد اكتسبوا خبرة واسعة في مجال العمل في منظمات مختلفة، وبالتالي يأتون بأفكار جديدة وبنظرة جديدة، ويمكنهم ملاحظة واكتشاف مشاكل المنظمة بشكل أكثر من الموظفين العاملين فيها والذين تأقلموا على إجراءاتها وروتينها، وأصبحوا ينظرون إليها على أنها خطوات أساسية رغم أنها خطوات غير ضرورية. ويفترض بأنهم حياديون.

ب- إنشاء وحدة التنظيم والأساليب في المنظمة:

حيث تقوم بعض المنظمات بإنشاء وحدات للتنظيم والأساليب وتزويدها بخبراء أكفاء متخصصين بدراسة الإجراءات المعقدة والمشاكل التي تواجه المنظمة وتقديم المقترحات والتوصيات بشأن ذلك.

---

[1] منال أحمدي إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص ص43-45.

جـ- الاستفادة من المديرين والمشرفين:

حيث هذا الأسلوب يوكل أمر دراسة الإجراءات وتحسينها إلى المدراء ورؤساء الأقسام في المنظمة، وحيث إنهم يتمتعون بمعرفة وخبرة بطبيعة الأعمال في المنظمة تمكنهم من تقديم المقترحات لتبسيط الإجراءات بحيث تعود بفوائد كبيرة على المنظمة[1].

2- الوسائل المساعدة في الكشف عن تعقد الإجراءات:

أ- خرائط التدفق:

إن استخدام خرائط التدفق يعد ضرورياً لتوضيح العلاقة بين المهام المختلفة اللازمة لتنفيذ أي إجراء، ويمكن الاستفادة من هذه الخرائط في دراسة موضوع محدد بهدف تحسين الإجراءات.

ب- استنباط الأفكـــار:

يتطلب الأمر دائماً استنباط الأفكار الجديدة في خطوات تحسين الإجراءات التالية:

1- **التركيز:** لتحديد ومعرفة المشاكل وإيجاد أحسن الفرص للتحسين.

2- **التحديد:** لتحديد الأسباب والمؤثرات المختلفة.

3- **التصحيح:** وذلك باختيار أحسن الأساليب لتصحيح الإجراءات وتحسينها[2].

ختاماً يمكن القول:

نظراً لأهمية الدور الذي يقوم به الإصلاح الإداري من تفعيل القطاعات المختلفة بشكل عام ودوره البارز في قطاع التعليم بشكل خاص فقد تم في هذا الفصل محاولة التعرف على المداخل التقليدية لعملية الإصلاح الإداري.

فقسم هذا الفصل إلى مبحثين: **الأول** شمل المداخل التقليدية للإصلاح الإداري بينما **المبحث الثاني** شمل التبسيط والاختصار في أداء الخدمة.

---

(1) زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص ص140، 141.

(2) محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص ص54-59.

الفصل الرابع
المداخل الحديثة
لعملية الإصـــــــلاح الإداري

- **المبحث الأول:** نماذج للمداخل الحديثة.
- **المبحث الثاني:** الحكومة الإلكترونية.
- **المبحث الثالث:** إعادة الهيكلة.

المبحث الأول
نماذج للمداخل الحديثة

تماشياً مع التوجهات الجديدة للحكومات لا بد من تبني مجموعة جديدة من المداخل التي تهدف إلى إحداث تغير حقيقي ومستدام في الأجهزة الإدارية، ويمكن القول - كما هو الحال في المداخل التقليدية - إن المداخل الحديثة للتطوير بدورها أيضاً مكملة لبعضها بعضاً، ولا تمثل حلولاً بديلة.

وفيما يلي نقوم بالإشارة لبعض مداخل التطوير الحديثة.

1- تقليص حجم العمالة الحكومية:

وهو أكثر الحلول الجذرية شيوعاً، ولكنه يمثل (السهل الممتنع) فالأوضاع السياسية والاجتماعية قد لا تسمح بتخفيض حجم العمالة الحكومية. لذلك يتم اللجوء إلى تجميد الحجم الحالي كحل وسط وإعادة القدرة المؤسسية للمنظمة وإدخال تغيير جوهري على أسلوب الإعداد والتركيز على التدريب التحولي داخل المنظمة نفسها . وإن تقليص الحجم داخل المنظمة يثير كثيراً من القلق، ولكن أصبح الشائع استخدام لفظ (وضع المنظمة في الحجم الصحيح أو تصحيح حجم المنظمة) وهذا المصطلح يتعدى مجرد عدد العمالة ليشمل عدد الوظائف أو العمليات التي تربط عناصر المنظمة وتمكنها من تحقيق غاياتها.

2- إعادة الهندسة (الهندرة):

ويعد مدخلاً له شهرته في منظمات الأعمال واستخدامه في مجال المنظمات العامة محدود، فالتنظيم الإداري للمنظمات العامة ولاسيما في الدول النامية مبني على أساس وظيفي، وليس على أساس العمليات التي تضم أنشطة متكاملة. بينما يتطلب هذا النهج ترابطاً وتنسيقاً قوياً في العلاقات الأفقية التي تربط الإدارات الوظيفية، والمقصود به إعادة التفكير الجذري في إجراءات العمل القديمة والتفكير بصورة جديدة في كيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات لتحقيق تطورات جذرية في الأداء.

ويتطلب هذا المنهج:

أ- تعيين مشرف مسؤول عن إعادة الهندسة (الهندرة).

ب- التوسع قدر الإمكان في نطاق التطبيق.

ج- البدء بتطبيقه من أعلى إلى أسفل.

د- الالتزام الواضح من قبل القيادات وتفعيل الاتصالات الرأسية لنقل هذا الالتزام إلى أسفل.

وتشمل عملية إعادة الهندسة مجموعة من الخطوات يمكن توضيحها كآلاتي:

أ- تحليل العمليات الحالية وتقسيمها إلى خطوات.

ب- تحديد الخطوات التي لها قيمة مضافة.

ج- إلغاء الخطوات التي لا تضيف قيمة للعملية.

د- التأكيد على السرعة كقيمة في العمل والرقابة وتقديم الخدمة.

ه- دعم الاستقلالية وتوفير تكنولوجيا متطورة للمعلومات.

3- الإدارة الحكومية بأسلوب قطاع الأعمال:

وهو المفهوم المتضمن إعادة الاختراع للحكومة، ويرتكز هذا الأسلوب على تبني عدة عناصر مستمدة من اقتصاديات السوق داخل المنظمة الحكومية، مثل المنافسة، تحديد رسالة المنظمة، التركيز على النتائج وليس المدخلات.

4- خصخصة الوحدات الحكومية:

وتعد من الحلول الجذرية والحاسمة للإصلاح الإداري، كما هو الحال في بعض دول أوروبا الغربية وجنوب شرق آسيا. ويستند هذا الأسلوب علي تفعيل آليات السوق وما تؤدي إليه من تفعيل لعناصر المبادأة والمنافسة ورفع كفاءة المعاملات وزيادة فعالية الأداء.

وهناك عدة أشكال أو مصطلحات تعبر عن عملية الخصخصة التي يشوبها نوع من التداخل، كما أن لكل منها ظروفها التي تناسبها، هي كما يلي:

أ- خصخصة وحدات كاملة من القطاع الحكومي والهيئات العامة.

ب- عقود الخدمة.

ج- انتداب موظفين للعمل في الإدارة العامة من (القطاع الخاص).

د- تطبيق نظام التعامل من الباطن[1].

[1] عالية عبد الحميد عارف، مرجع سبق ذكره، ص ص118-122.

أولاً: إدارة الجودة الشاملة:

1- إدارة الجودة الشاملة: المفهوم والأهمية والأهداف:

أ- مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

لقد حظي مفهوم إدارة الجودة الشاملة باهتمام الباحثين والمختصين، فتعددت وتباينت آراؤهم تبعاً لخلفياتهم ونظرتهم إلى هذا المدخل الحديث، ولقد تعددت التعريفات لمفهوم إدارة الجودة الشاملة وإن كانت جميعها تدور حول الكلمات الأساسية المكونة لهذا المفهوم (إدارة ـ الجودة ـ الشاملة).

فالإدارة تعني «التطوير والمحافظة على إمكانية المنظمة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر»[1].

أما الجودة فتعني «تحقيق رغبات وتوقعات المستهلكين والمستفيدين مما تقدمه المنظمة من سلع أو خدمات، بل إنها تصل إلى محاولة تقديم مستوى أعلى من تلك التوقعات»[2].

أما الشاملة فتعني «تطبيق مبدأ البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل بدءاً من التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاء بتقييم ما إذا كان المستفيد راضياً عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له»[3].

ومن دون الدخول في تعريفات كثيرة ومتباينة لإدارة الجودة الشاملة يمكن من خلال استعراض أدبيات الإدارة التي تناولت هذا الموضوع أن نشير إلى بعض هذه التعريفات وأهمها على الإطلاق «شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة، ومن خلال فرق العمل وحلقات الجودة بالمؤسسات»[4].

وعرفها (ستيفن كوهين) بأنها «التطوير والمحافظة على قدرة المنظمة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر، والوفاء بمتطلبات العميل (المستفيد) وتطبيق مبدأ البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل».

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة بأنها «منهج علمي لتطوير أداء المنظمات والعاملين بهدف تقديم سلع أو خدمات تلبي احتياجات وتوقعات ورضاء العملاء، وذلك

---

(1) سنان الموسوي، رضا صاحب أبو أحمد، مفاهيم إدارية معاصرة : نظرة عامة، بغداد، الوراق للنشر والتوزيع، 2005، ص21.

(2) نبيل عبد الحافظ عبد الفتاح، إدارة الجودة الشاملة ودورها المتوقع في تحسين الإنتاجية بالأجهزة الحكومية، مجلة الإداري، السنة الثانية والعشرون، العدد الثاني والثمانون، سبتمبر 2000، ص78.

(3) عادل ثابت، مرجع سبق ذكره، ص322.

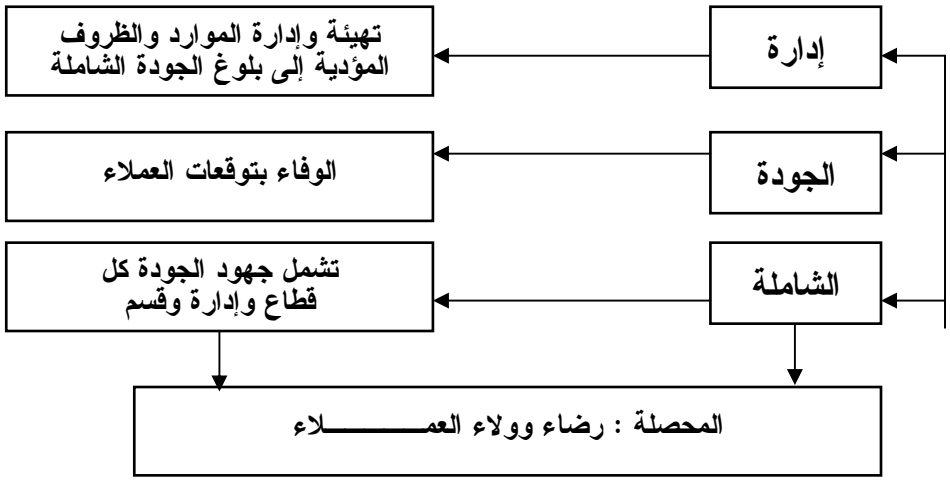
(4) نبيل عبد الحافظ عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص78.

من خلال الحرص على التحسين المستمر وتدريب العاملين، والعمل الفريقي، وإشراك العملاء في جميع مراحل العمل»[1].

كما يمكن النظر لمفهوم الجودة الشاملة من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (8)

مفهوم إدارة الجودة الشاملة



المصدر: من إعداد الباحث بتصرف من:

أحمد سيدي مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000، القاهرة، الناشر : المؤلف، 2005، ص 59.

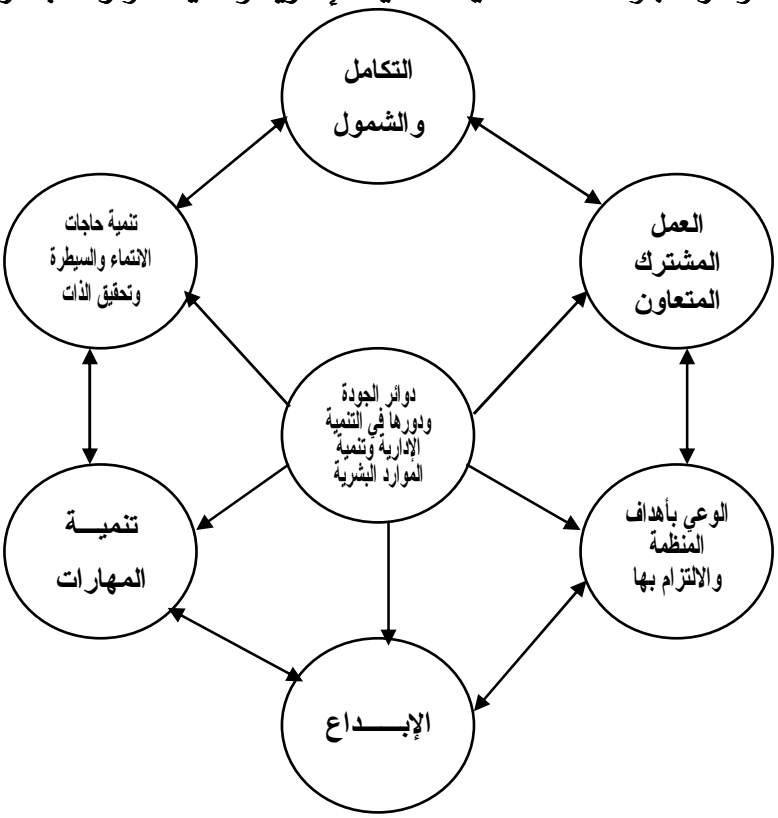
ب- أهمية دوائر الجودة الشاملة ودورها في التنمية الإدارية وتنمية الموارد البشرية:

يلخص الشكل التالي الدور الهام الذي تؤديه دوائر الجودة في التنمية الإدارية وتطوير وتنمية الموارد البشرية.

[1] مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص123.

شكل رقم (9)

دوائر الجودة الشاملة في التنمية الإدارية وتنمية الموارد البشرية



المصدر: رعد حسن الصرن، صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرين، دمشق، دار الرضا، 2002، ص323.

إن العمل ضمن دوائر الجودة يولد شعوراً بزيادة حجم المسؤولية والصلاحية والسلطة التي يتمتع بها عضو دائرة الجودة، والتي تمكنه من أن يكون له دور في إحداث تغييرات مقصودة تعزز احترام الذات . وهذا الشعور يصبح ضرورياً خاصة في المنظمات الكبيرة التي يشعر الفرد فيها بأنه غير منظم لها ويفقد الإحساس بالانتساب إلى منظمة كبيرة حيث لا يعدو إلا أن يكون فرداً فيها؛ لذلك تعوضهم دائرة الجودة عن ذلك وتجعلهم يشعرون بالألفة والانسجام والالتزام، فضلاً عن قبول إبداء توصياتهم وإحداث التغيير[1].

جـ- أهداف إدارة الجودة الشاملة:

إن هدف إدارة الجودة الشاملة بشكل عام يكمن في أنه لا يمكن لأحد أن يصمد في وجه المنافسة، إلا إذا كان يسعى إلى إرضاء العميل وتحقيق متطلباته ورغباته بدرجة كبيرة وتخطيها بشكل مستمر ودائم. وذلك لا يكون عادة إلا من خلال إستراتيجية متكاملة تضع بعين الاعتبار هدفاً أساسياً لها يتمثل في تحقيق مستوى جودة عالٍ يساهم في تحقيق رضا وسعادة عالية المستوى

(1) رعد حسن الصرن، مرجع سبق ذكره، ص323.

لدى العملاء، وذلك بهدف ضمان البقاء والاستمرار والتطور، وإلا فإن عكس ذلك سيجعل المنافسين يسبقوه ويسلبوه حصته من السوق.

وفيما يلي عرضاً لأهم أهداف إدارة الجودة الشاملة:

1- فهم حاجات ورغبات العميل (المستهلك/ الجمهور) لتحقيق ما يريده.

2- التكيف مع المتغيرات التقنية، والاقتصادية، والاجتماعية، وبما يخدم تحقيق الجودة المطلوبة[1].

3- تقليل المهام والنشاطات اللازمة لتحويل المدخلات والمواد الأولية إلى منتجات أو خدمات ذات قيمة للعملاء.

4- زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي.

5- تعليم الإدارة والعاملين كيفية تحديد وترتيب وتحليل المشاكل وتجزئتها إلى الأصغر حتى يمكن السيطرة عليها.

6- زيادة القدرة على جذب العملاء والإقلال من نسبة الشكاوى[2].

7- وضع إجراءات بسيطة لأداء الجودة.

8- التركيز على احتياجات السوق، والعمل على ترجمة هذه الاحتياجات إلى مواصفة للتصميم قابلة للتنفيذ.

9- إدراك المنافسة وتطوير إستراتيجية المنافسة.

10- وضع أسلوب تطوير مستمر بلا نهاية.

وبصفة عامة فإن إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى تحقيق الجودة في أربعة مكونات رئيسية لأية منظمة هي كالتالي:

أ- جودة الموارد البشرية (العاملين بالمنظمة).

ب- جودة التكنولوجيا المستخدمة.

ج- جودة البيئة الداخلية للمنظمة.

د- جودة البيئة الخارجية للمنظمة[3].

---

(1) زيد منير عبوي، إدارة الجودة الشاملة، عمان، دار كنوز المعرفة، ط1، 2006، ص47.

(2) بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، عمان، دار المسيرة، ط1، 2009، ص ص172، 173.

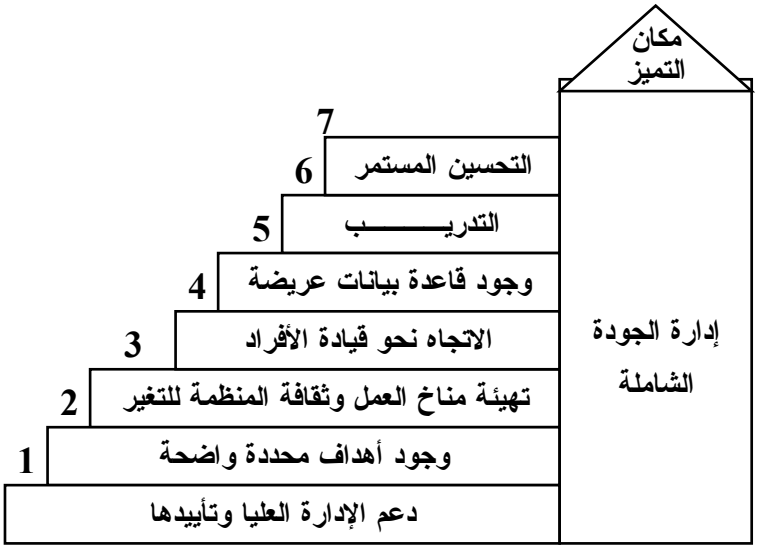
(3) مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص ص126، 127.

2- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

لا يمكن تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح إلا من خلال تحقيق بعض المتطلبات التي لا تخرج عن أسس فلسفة إدارة الجودة الشاملة ومبادئها ومفاهيمها. وبشكل عام يمكننا القول إنه قد تم وضع أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح حسب تسلسلها المنطقي الذي يبينه الشكل التالي. وقد تصل المنظمة من خلال الالتزام بمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة تباعاً إلى مكان التميز.

شكل رقم (10)

متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة



المصدر: حليمة سعد العبيدي، مدى إلمام مديري الإدارة العليا بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الدراسات العليا، بنغازي- ليبيا، 2002، ص50.

1- دعم الإدارة العليا وتأييدها:

إن أهم متطلبات نجاح تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة هو اهتمام ودعم ومؤازرة الإدارة العليا، فمعظم الشركات التي قامت بدراسة متطلبات نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة وجدت النسبة الكبيرة أعطيت للاهتمام بالإدارة العليا، وكان هذا أول المتطلبات للنجاح، فالإدارة العليا في المنظمة هي المختصة بتحديد الأهداف العامة لها، والنظر إلى المستقبل القريب والبعيد، والتنبؤ بالأحداث المستقبلية، وتحديد معالم الطريق الذي تسلكه المنظمة لتحقيق أهدافها المنشودة، ولها الحق والقدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

وتبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المنظمة أسلوباً ومنهجاً يعد قراراً استراتيجياً يتم اتخاذه داخل أروقة الإدارة العليا، فاتخاذ القرار من قبل الإدارة العليا يجب دعمه ومؤازرته، ويؤكد

(لاسيلزو دالي) أن أفراد الإدارة العليا في المنظمة هم عامل التغيير الداخلي الأساسي، إذ باستطاعتهم تشكيل قيم المنظمة، وإنشاء البنية التحتية الإدارية لإحداث التغير المطلوب.

فبنجاح تطبيق الإدارة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة لا يمكن إلا من خلال دعم ومؤازرة القيادة الإدارية العليا، وذلك من خلال نشر ثقافة الجودة الشاملة داخل المنظمة ودعوة العاملين للانخراط في برامج التدريب على الجودة.

2- وجود أهداف محددة وواضحة:

يجب أن تكون هناك أهداف محددة وواضحة تسعى المنظمة إلى تحقيقها، بحيث تعتبر هذه الأهداف هي المدخل الأول لإدارة الجودة الشاملة، وأن تكون الأهداف متجهة باتجاه احتياجات المستهلك أو المستفيد، وكذلك رغباته على المدى الطويل، دون التركيز على الربح في المدى القصير، بمعنى أن تكون أغراض المنظمة أغراضاً قوية يشارك فيها العاملون بالمنظمة كافة؛ لأنه يمثل العامل الأهم في تحقيق التعاون الشامل.

3- تهيئة مناخ المنظمة وثقافتها للتغيير:

إجراءات وأدوات الجودة وتقنياتها ملامح مهمة لإدارة الجودة الشاملة، إلا أن هذا المفهوم يعتمد بشكل كبير على الأفراد، فهي ثقافة وليست نظاماً، فالثقافة في المنظمة هي مجموعة المعتقدات الراسخة حول الكيفية التي يتم بها تنظيم العمل والأسلوب الذي يتم وفقاً له ممارسة السلطة، وأسلوب مكافأة العاملين وكيفية مراقبة أدائهم. ولكي نضمن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتم تهيئة مناخ المنظمة وثقافتها للتغيير. إن إيجاد مناخ عملي يشجع على الابتكار يرتبط ارتباطاً وثيقاً بزيادة الإنتاجية ورفع مستوى الجودة، ويساعد في تقديم حلول أكثر فاعلية للعديد من المشاكل التي تواجه المنظمة، ورفع المهارات الشخصية للعاملين، وتطوير مستوى أداء فريق العمل بالمنظمة وزيادة فاعليته وكفاءته.

وعليه فإن المقصود بتهيئة مناخ المنظمة وثقافتها أن تقوم القيادة العليا بالاهتمام منذ البداية بتهيئة العاملين على اختلاف مستوياتهم نفسياً لتقبل الأسلوب الجديد، وما يحمله من قيم وتغيير الثقافة التنظيمية التقليدية السائدة، واقتناعهم من خلال نشر ثقافة الجودة الشاملة لتغيير الثقافة والقيم السائدة لديهم، ويحتم ذلك على الإدارة العليا بذل الجهود المكثفة واستخدام كافة الوسائل والأساليب وأقصى الإمكانيات للتأثير على العاملين وجعلهم يتقبلون التغيير المطلوب بكل حماس.

4- الاتجاه نحو قيادة الأفراد وتشكيل فرق العمل:

يجب على الإدارة العليا أن تتجه نحو قيادة الأفراد وليس إلى إدارة الأفراد، بمعنى أن يكون هؤلاء الأفراد قادة قادرين على إقناع العاملين بالعمل نحو تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية، وأن يكونوا قادة وقدوة حسنة من خلال اعترافهم بالأخطاء صراحة، وبدون تحميل الآخرين المسؤولية في وقوع تلك الأخطاء، وأن يتم التشجيع على العمل الجماعي وتشكيل فرق العمل وتنمية روح الفريق داخل المنظمة، فذلك يعد قاعدة جيدة لحل المشاكل وإيجاد الحلول الدائمة لها، وبذلك تكون القيادة الإدارية هي القادرة على إقناع الجميع وتشجيعهم داخل المنظمة على تغيير سلوكهم وتوجيههم لقبول مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومفاهيمها، وأن تبث روح الفريق من خلال جعل بيئة العمل أكثر إثارة وجاذبية. وبذلك تحقق المنظمة معدلات أداء بكفاءة وفاعلية.

5- وجود قاعدة بيانات ومعلومات عريضة:

يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة التركيز على نظم المعلومات الإدارية، وكذلك إنشاء منظومة معلومات ذات كفاءة عالية تضمن تعاون جميع أطراف المنظمة وإيجاد لغة مشتركة بين تقسيماتها التنظيمية المختلفة، من خلال التدفق المستمر للمعلومات بينها، واستخدام أسلوب تغذية عكسية مرتدة يعمل على تعديل الأداء وتطويره. فوجود قاعدة بيانات أمر ضروري لتطبيق وضمان نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فتوفير المعلومات وتحليلها، وتبادلها داخل المنظمة بشكل يسمح بمراقبة العمليات بصفة مستمرة وتفسير هذه المعلومات حتى تصبح أداة فعالة ترفع مستويات الجودة من خلال نشر المعرفة بين جميع العاملين بالمنظمة.

6- التدريب:

يعد التدريب المناسب والمستمر أحد المحاور الرئيسية لتحسين أداء العنصر البشري، ليصبح أكثر معرفة واستعداداً وقدرة على أداء المهام الموكلة إليه بالشكل المطلوب، وفي الوقت المناسب، لذلك يعد التدريب أحد طرق التحفيز التي تصقل مهارات العاملين بالمنظمة، وتشتمل إدارة الجودة الشاملة على مجموعة مفاهيم وأساليب إدارية حديثة وأدوات لابد من استخدامها لتتمكن المنظمة من تطبيق تلك الفلسفة بنجاح[1].

7- التحسين المستمر:

إن الإدارة الشاملة للجودة ليست برنامجاً تعرف بدايته ونهايته مسبقاً، بل هي جهود للتحسين والتطوير بشكل مستمر ومتكرر بدون توقف، فعملية تحسين الجودة «هي الإجراءات المتبعة

(1) حليمة سعد العبيدي، مرجع سبق ذكره، ص ص51، 53.

لتحقيق تغيير جوهري في مستوى الأداء عن طريق مجموعة من الإجراءات التي تقوم بها الإدارة العليا لتقديم أساليب ونظم إدارية جديدة يكون لها هدف محدد وهو تحسين الجودة».

ويتم التحسين والتطوير من خلال دوائر (ديمنج) المكونة من أربع خطوات يتم القيام بها بشكل دوري ودون توقف وهذه الخطوات هي:

الخطوة الأولى: خطط:

لتحسين أو معالجة مشكلة ما نقوم بدراسة الوضع الحالي، وتحديد مقدار الحاجة للتغير، ومن ثم وضع خطة مدروسة لتحقيق هذا التغيير.

الخطوة الثانية: نفذ (افعل ـ اعمل).

تقوم الإدارة بتطبيق الخطط الموضوعة في الخطة الأولى.

الخطوة الثالثة: قيّم بناءً على المعايير (افحص).

تعتمد هذه الخطوة على دراسة تأثيرات هذه الخطط على المنظمة ومدى صلاحيتها.

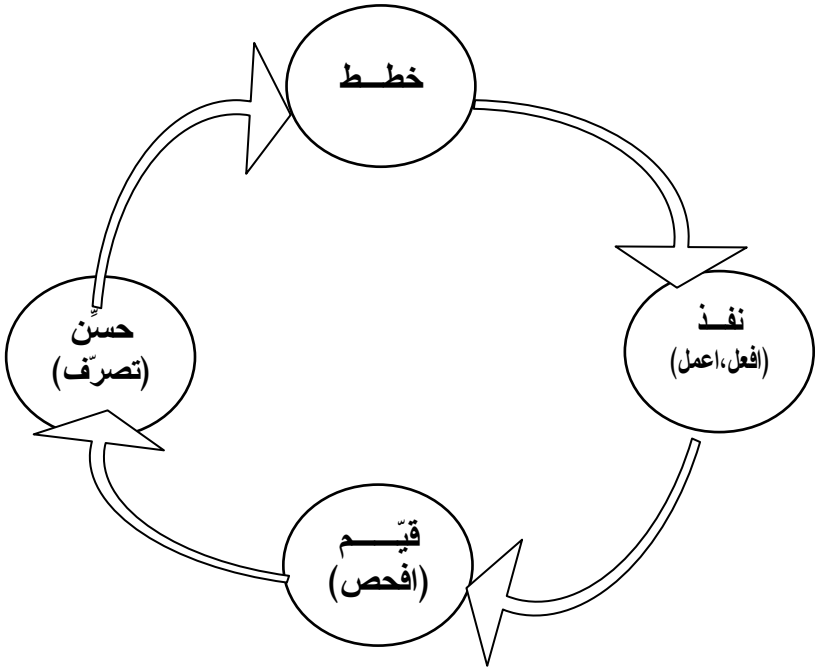
الخطوة الرابعة: حسِّن بناء على نتيجة التقييم (تصرّف).

تحدد هذه الخطوة مدى المعرفة المحصلة من الخطوة السابقة، وأيضاً تحدد الحاجة إلى إعادة الدورة إذا لزم الأمر.

ويمكن توضيح المراحل السابقة من خلال الشكل التالي:[1]

شكل رقم (11)

دائـــرة ديمنـــج



(1) مأمون الدراركة وآخرون، إدارة الجودة الشاملة، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2001، ص ص26، 27.

3- عناصر إدارة الجودة الشاملة:

يتضمن أسلوب إدارة الجودة الشاملة مجموعة من العناصر والمبادئ الواجب التقيد بها لتحقيق النجاح في تطبيق هذا المفهوم، والأهداف التي يسعى هذا الأسلوب الإداري إلى تحقيقها والمتمثلة في تحسين الأداء الإداري وتحقيق الرضا لدى الجمهور عن الخدمات أو الإنتاج، ومن أهم العناصر لإدارة الجودة الشاملة هي:

أ- التزام وتعهد الإدارة العليا بمبدأ تحسين إدارة الجودة: يعني ذلك ضرورة اهتمام الإدارة العليا بالعمل على تحسين نوعية وجودة الخدمات المقدمة أو السلع المنتجة وضرورة إدراك الإدارة العليا والعاملين بها لما سوف تحققه عملية تطبيق إدارة الجودة من حيث الترشيد وزيادة الأرباح وتوفير الدعم للمنظمة الإدارية، ومن ثم دعم الإدارة واستمرارية نجاحها.

ب- بناء فرق العمل: يعتبر تشكيل فرق العمل داخل التنظيمات الإدارية الحديثة أحد متطلبات تطبيق إدارة الجودة الرامية إلى حل المشكلات وإيجاد الحلول، وذلك باستخدام ما يعرف بفريق العمل، فإدارة الجودة الشاملة تتطلب من الإدارة العليا ضرورة العمل على تكوين فريق عمل من أفراد تتوافر لديهم المهارات والقدرات اللازمة لمعالجة المشكلات، وذلك بهدف تحسين نوعية وجودة الخدمات والسلع المنتجة[1].

جـ- الاهتمام بالمستفيدين: وذلك بهدف إرضاء المستفيد من الخدمة التعليمية على اعتبار أنه محور إدارة الجودة الشاملة وضرورة الاتصال معه في مراحل التخطيط والتنفيذ والتقويم.

د- تدريب العاملين: إن حالات الإبداع والتميز في العمل تعتمد على القوى البشرية المؤهلة، من هنا فإن تدريب القوى بصورة مستمرة لإكسابهم المهارات والمعارف اللازمة للارتقاء في الأداء أمر على جانب كبيرة من الأهمية[2].

هـ- وجود قيادة لديها رؤية: وهو ما يعني أن تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة يحتاج إلى وجود قيادة عليا تتمتع برؤية موضوعية طويلة الأجل لتحقيق جودة النظم وجودة المنتجات والعمليات وتغيير ثقافة المنظمة في اتجاه تحسين الجودة الشاملة والمساهمة في تحقيقها، وبحيث تكون هذه القيادة هي المحرك الأساسي لكافة عناصر نظام إدارة الجودة الشاملة.

و- التعاون الخارجي: لنجاح إدارة الجودة في تحقيق الأهداف العليا والمعتمدة لدى المنظمات يجب العمل على تحسين العلاقة بين المنظمة والجهات الخارجية التي تؤثر على الأداء الداخلي للمنظمة

---

(1) موسى اللوزي، التطوير التنظيمي. أساليب ومفاهيم حديثة، ط2، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2003، ص ص235-239 .

(2) محمد طعامنة، إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي (حالة وزارة الصحة)، مجلة أبحاث اليرموك، المجلد السابع عشر، العدد الأول، آذار 2001، ص92.

مثل الموردين الذين يمكن اعتمادهم ضمن منظومة العمل، وتحقيق الجودة من خلال تبادل المعلومات معهم حول متطلبات تحقيق درجة الجودة المرغوبة في المنتجات تامة الصنع وجودة النظم المطبقة واللازمة لتحقيق جودة المنتجات. كما يمكن التعاون مع الموردين في عملية تصميم وتطوير المنتجات التي تنتجها المنظمة والمشاركة في تحقيق منتجات تحقق رغبات المستهلكين[1].

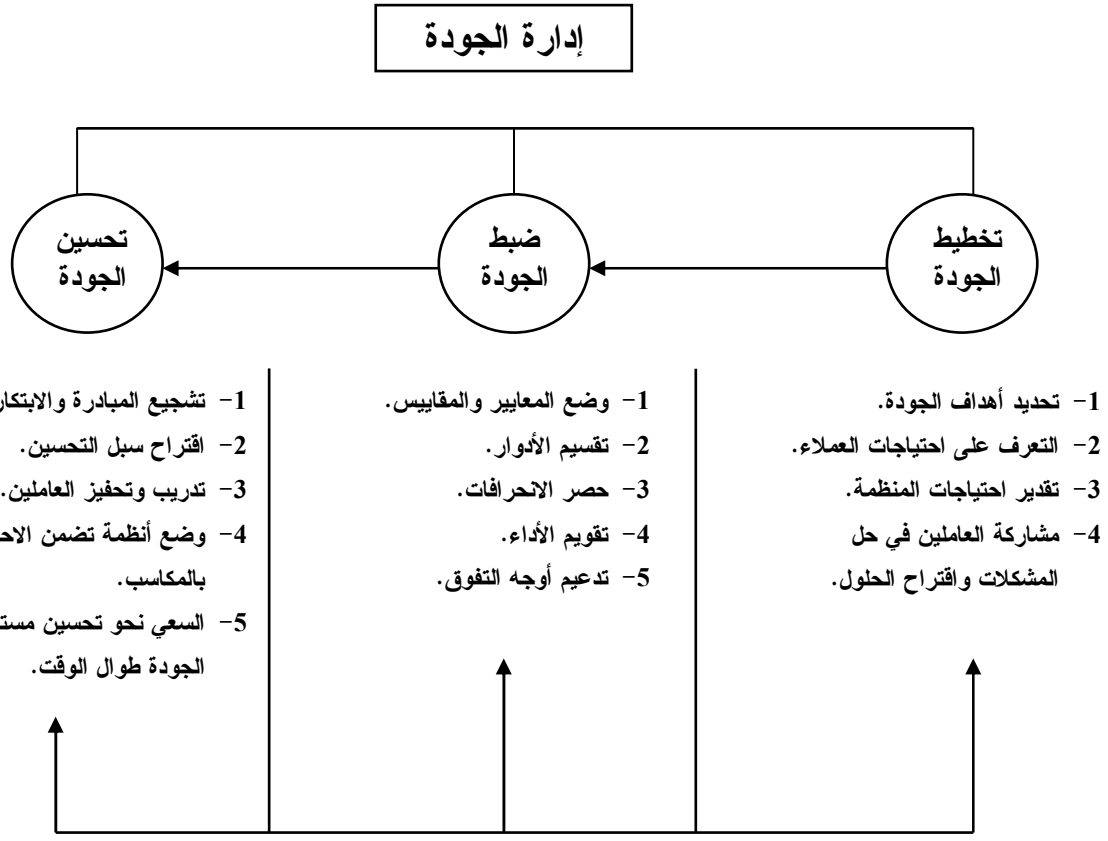
وهناك من وضع العناصر الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة على هيئة مخطط ويتكون من ثلاثة عناصر وهي:

1- تخطيط الجودة.
2- ضبط الجودة.
3- تحسين الجودة.

وفيما يلي نوضح هذه العناصر على الشكل التالي:

شكل رقم (12)

العناصر الأساسية لإدارة الجودة[2]



(1) حمدي عبد العظيم، المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة، مجلة إدارة الأعمال، العدد 100، مارس 2003، ص24.

(2) مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية والاتجاهات المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص130.

4- خصائص ومعوقات إدارة الجودة الشاملة:

أ- خصائص إدارة الجودة الشاملة:

تتمثل خصائص إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتغيير الشامل داخل المنظمة وبشكل عام فإن هناك مجموعة من الخصائص الأساسية لإدارة الجودة التي عالجت موضوع الجودة بشكل متكامل، وهي كالآتي:

أ- كل وظائف المنظمة معنية بتحقيق الجودة، فالجودة ليست حكراً على الوظائف المتعلقة مباشرة بالمنتوج (التطوير، الإنتاج، ضمان الجودة) لكن تتعلق أيضاً بوظائف الدعم، إدارة التسويق، الموارد البشرية، ..الخ.

ب- داخل كل وظيفة في المنظمة، الأفراد يمثلون أعوان الجودة، ومسؤولين بصفة كاملة عنها، مهما كان منصبهم ومستواهم التنظيمي، حيث إن كل فرد يصبح مسؤولاً عن جودة العمل الذي ينجزه، فالجودة قضية الجميع.

ج- الأخذ في الحسبان في إطار الجودة الشاملة جميع حاجات وتطلعات الزبائن (التكاليف، الأزمنة، الإدارة، والجودة بالمفهوم الضيق)[1].

د- إن هندسة الجودة تمثل الجانب الفني الخاص بتصميم المنتج وكذلك النظم الرئيسية والفرعية لضمان تحقيق الجودة.

ه- أن تضمن عملية بناء الجودة عدم حدوث أي أخطاء أو العمل على التقليل منها.

و- إن نظام الرقابة على الجودة وتحديد مستواها هو قرار استراتيجي بحيث يعتمد على دراسة العائد والتكلفة من تطبيق هذا النظام، ولا يعتمد فقط على استخدام الأساليب الإحصائية لاتخاذ القرارات المناسبة بشأن ذلك[2].

ب- معوقات إدارة الجودة الشاملة:

هناك مجموعة من المعوقات تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومنها الآتي:

1- ضعف الاهتمام بالبحث والتطوير:

من المشاكل التي تواجه تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة هو عدم الاهتمام المطلوب من جانب المنظمات بنشاط البحث والتطوير الذي يعتبر عاملاً رئيسياً في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال الدور الكبير الذي يؤديه في تكوين النسيج الصناعي، فيما يتعلق بالابتكارات الجديدة في المنتجات والعمليات الإنتاجية، وهذا يترتب عليه مجموعة من المنافع

(1) بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص ص170، 171.

(2) زيد منير عبوي، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص57.

كتطوير منتوج يلبي طلب الزبون وتخفيض تكاليف الإنتاج وغيرها من الفوائد، وعلى الرغم من هذه المنافع وغيرها التي يحققها البحث والتطوير، يلاحظ أن بعض المنظمات غير مقتنعة بأهميته، ويرجع ذلك للمناخ الإداري السائد في المنظمة أو لعدم حريتها في القيام بهذه الوظيفة نتيجة لوجود بعض اللوائح والقوانين أو لضعف ميزانية البحث والتطوير نفسها.

2- انخفاض كفاءة العاملين والافتقار للخبرات المتخصصة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يعتمد نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة على العاملين من حيث زيادة مهاراتهم وقدراتهم وامتلاكهم لمعارف وسلوكيات ملائمة لتطبيق هذا المدخل، وتمتع الأفراد العاملون على اختلاف تخصصاتهم بكفاءة عالية ؛ لأن عدم وجود هذه الكفاءات يترتب عليه عدم معرفة وفهم الأفراد العاملين لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تطبيقها، كذلك ظهور ما يعرف بالسلوك غير المتوازن لدى الأفراد أو العاملين؛ مما يؤثر تأثيراً سلبياً على الأداء أو على استمرارية تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة . وكذلك عدم وضوح الأهداف الرامية من وراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة مما يؤثر سلباً على وظائف الإدارة، فالافتقار إلى الخبرات اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة يمثل عائقاً لتطبيقها . ونتيجة لكل ذلك يتعين على المنظمات تقديم الدعم الكامل واللانهائي لزيادة كفاءة عامليها وتوفير ما يلزم من خبرات متخصصة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة[1].

3- تأثير قوانين الخدمة المدنية:

أصبحت الأنظمة والقوانين وإجراءات تنفيذها قيوداً تحد من قدرة المسؤولين في القطاع العام على اتخاذ القرارات المتعلقة بتعيين المرشحين الأكثر كفاءة، وعلاج ذلك يتمثل في تقويم عملية اختيار العاملين، وفقاً لآلية السوق.

4- عدم إعطاء أي اهتمام لعملية قياس وتقويم الأداء:

تعتبر هذه الأمور الواجب مراعاتها خاصة فيما يتعلق بتبني أنظمة حوافز جيدة تعمل على دفع الأفراد لبذل المزيد من الجهود الرامية إلى تحقيق الأهداف، ولكن يلاحظ أن عملية تقييم الأداء ليس لها أهمية كبيرة في تنظيمات القطاع العام.

5- تغلب المصلحة الشخصية على المصلحة العامة:

يؤدي غياب الفهم الكامل لمعنى المؤسسية في القطاع العام إلى تغلب المصلحة الشخصية على المصلحة العامة، وهذه أهم المعوقات التي تمنع تطبيق إدارة الجودة بصورة كاملة.

---

(1) عبد السلام محمد المغربي، فلسفة إدارة الجودة الشاملة ومعوقات التطبيق، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الدراسات العليا، بنغازي- ليبيا، 2002، ص ص46، 48.

6- عدم وجود المنافسة في القطاع العام:

ونتيجة لهذه الخاصية في انفراد القطاع العام ومؤسساته بتقديم الخدمات فإنه لا مجال لحصول المنافسة مع تنظيمات أخرى كما هو الحال في القطاع الخاص، الأمر الذي ينعكس على الإنتاجية. فالتنافس يدفع التنظيمات دوماً إلى تقديم الأفضل لإرضاء الجمهور[1].

ثانياً: تمكين العاملين:

1- مفهوم وأهمية وأسباب تمكين العاملين:

أ- مفهوم تمكين العاملين:

لقد كانت ولا تزال التغيرات الكبيرة في البيئة المحيطة بنشاط المنظمة هي الدافع الرئيسي لهذا التطور الجوهري في الفكر الإداري النظري والاتجاه التطبيقي للمنظمة، فقد تصاعدت الأهمية الإستراتيجية للعاملين في الخطوط الأولى لاحتكاكهم المباشر بالمتغيرات البيئية، مما اقتضى تمكينهم من التصرف مباشرة في الأمور التي تعكس مخاطر أو فرصاً جوهرية للمنطقة، وبكيفية تشابه تصرفات الإدارة العليا أو من يملكون المنظمة.

وفي هذا السياق يعتبر مدخل تمكين العاملين ذا صلة أكيدة باتجاهات التطوير السائدة والمتعلقة بتنمية الجانب الإنساني داخل المنظمة، فتمكين العاملين يعد من الموضوعات التي برزت على الساحة في أواخر الثمانينيات ولاقت رواجاً كبيراً خلال النصف الأخير من عقد التسعينيات من الناحية النظرية والتطبيقية، وهذا المدخل يقوم على فلسفة جديدة قوامها ألا يكون تركيز المدير على التنظيمات المنافسة وإنما على العاملين لديه في المقام الأول[2].

ومن خلال ما سبق يمكن توضيح أهم مفاهيم تمكين العاملين، فهناك العديد من المفاهيم يمكن أن نذكر منها ما يلي:

1- التمكين هو «طريقة جديدة للتفكير في كثير من الذين يتم استخدامهم في البناء الهيكلي للإدارة»، بمعنى التفكير في العاملين بطريقة مختلفة من حيث السلطات والمسؤوليات المفوضة لهم[3].

2- التمكين هو «إعطاء المسؤولية والسلطة للعاملين لصنع القرارات الخاصة بأعمالهم بدون تدخل المشرفين»[4].

---

(1) موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص ص252، 253.

(2) عطية حسين أفندي، تمكين العاملين : مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص ص9، 10.

(3) Richard, L, daft & Raynond, "A. Noe : organization Behavior", 2001, by Harcourt college Publishers, P. 217.

(4) Robert, H, Rosefrdid & David, G, Wilson, "Managing Organization", second Ed., 1999, by McGrew – Hill, P.P. 101, 102.

3- التمكين هو «إعطاء الثقة الحصرية والموارد للعاملين طبقاً لأحكامهم الشخصية»[1].

4- التمكين هو «التمكين لا يعني إعطاء الموظف السلطة فقط، بل يعني إتاحة الفرصة له لتقديم أفضل ما عنده من خبرات ومعلومات، ويؤدي ذلك إلى التفوق والإبداع في العمل»[2].

5- التمكين هو «فلسفة إعطاء المزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا»[3].

6- التمكين هو «نقل المسؤولية والسلطة بشكل متكافئ من المديرين إلى المرؤوسين»[4].

ب- أهمية تمكين العاملين:

إن استخدام مبادئ ومفاهيم إدارية معينة لا يمكن أن تحظى باهتمام الإدارة العليا إلا إذا ترتب على تطبيق واستخدام هذه المفاهيم أهمية للمنظمة والعاملين، وبالتالي فتمكين العاملين تتحدد أهميته من خلال ما يحققه من مزايا وفوائد للمنظمة والأفراد والمجتمع، والتي يمكن أن نوجزها فيما يلي:

1- إن النظرة الجديدة للمورد البشري ذي الكفاءة والفاعلية والابتكار والتجديد على اعتباره مورداً استراتيجياً للمنظمة، ورأس مالها الفكري يتطلب إعادة هندسة الإدارة وخاصة في شكل العلاقة القائمة بين الرؤساء والمروؤسين، والتي تتطلب الثقة والاحترام والفهم المتبادل والاهتمام بالمشاركة والإدارة الذاتية والعمل على خلق رؤى وقيم ثقافية تبنى على أساس تمكين العاملين لتحقيق الجودة في الأداء[5].

2- التمكين هو منبع الصف الثاني المؤهل، وهذا من أهم ضمانات حيوية واستمرار أي منظمة، وإن ما ينجم من حلول مديرين لم يحظوا بالقدر الكافي من التأهيل سيؤدي لعدة نتائج سلبية أهمها انخفاض مستوى الرضا عن العمل من قبل أولئك الذين حُجبت عنهم الفرص.

---

(1) Joanne, B, Cuilla, "Leadership and The Problem of Bongesempowerment", Academy of Leadership Press, 1996, P.P. 102-125 .

(2) Ken, Blanchard, "Empowerment Takes More than a minute" . San Francisco : Berreff Kogan, 1995, P.P. 235, 238.

(3) Shacketonl, V, "Business Leadership", London, Routledgs, 1995, P. 130.

(4) أحمد سيد مصطفى، المدير ومهاراته السلوكية، المؤلف، القاهرة، 2005، ص126.

(5) فاطمة عبد الحميد الخاجة، أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين مع دراسة تطبيقية على أجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، 2006، ص72.

3- التمكين يسهم في رفع معنويات ورضا العاملين إذ يشعرون بإتاحة الفرصة لإبراز قدراتهم . كما يستمتعون بتقدير الإدارة لهم وثقتها بهم. هذا الرضا الذي يسهم مع حرية التصرف المكفولة في إثراء التفكير الإبداعي، والسعي لتحسين الأداء.

4- التمكين هو سبيل هام من سبل التطور التنظيمي، إذ أن العاملين من حيث اتجاهاتهم وتوقعاتهم وقدراتهم وسلوكياتهم، وهو أمر لا يقل أهمية عن تطوير التكنولوجيا أو الهياكل التنظيمية والنظم الإدارية[1].

5- تنطلق أهمية التمكين ابتداء من أهمية المورد البشري، فهو أكثر الموجودات قيمة في القرن الحالي، وخاصة في ظل اقتصاد يطلق عليه الاقتصاد المعرفي ؛ لأنه يمثل قوة علمية على إدخال التعديلات الجوهرية على كل شيء في أعمال منظماتهم، فضلاً عن ابتكاراتهم المتلاحقة[2].

ج- أسباب تمكين العاملين:

هناك مجموعة أسباب أشار إليها بعض الباحثين دفعت المنظمة لتبني مدخل التمكين، ومن بينها ما يلي:

1- حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق.

2- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.

3- الحاجة إلى عدم انشغال الإدارة بالأمور اليومية وتركيزها على القضايا الإستراتيجية طويلة الأجل.

4- الحاجة إلى الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة، خاصة الموارد البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة.

5- أهمية سرعة اتخاذ القرارات.

6- إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلاقة.

7- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء.

8- الحد من تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الأفراد.

9- إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر، وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بالنجاح في عملهم.

---

(1) أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص ص 131، 132.

(2) J. P. finnigm, "The managers Guide to Bench marking", California : Jossey-Bass, 1996, P.P. 213, 214.

10- أحد الشروط الحيوية لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة بنجاح بصفة عامة هو توافر مناخ تنظيمي مواتٍ وإيجابي بشأن فكرة التمكين[1].

2- مراحل ومقومات نجاح التمكين:

أولاً: مراحل تمكين العاملين:

يعتبر التمكين عملية تغيير شاملة لجميع وحدات وأفراد وسياسات وبرامج المنظمة، ويمر هذا التغيير بمراحل هي:

أ- **مرحلة التهيئة المبدئية:** يتم فيها تعريف الأفراد بعملية التمكين ودور كل فرد فيها، وتحتاج هذه المرحلة إلى قيادة قوية ودراية واسعة بعملية التمكين للإجابة عن أي أسئلة يطرحها العاملون.

ب- **مرحلة عدم الرضا:** وفيها تظهر بوادر عدم الرضا على الأفراد حيث إنهم لم يتدربوا من قبل على العمل في فرق، وعلى تحمل المسؤوليات واتخاذ القرارات، وهذه المرحلة من أصعب مراحل التمكين بالنسبة للأفراد حيث يحتاجون إلى من يخبرونه بمشاكلهم والجوانب التي تثير القلق وعدم الرضا لديهم، وهذه المرحلة تحتاج إلى القائد في دور المنسق الذي يستمع للجميع، ويجمع المعلومات من جميع أجزاء المنظمة والمشاكل التي تواجهها وكيفية حلها.

ج- **مرحلة الاقتناع:** وفيها يصل الفرد إلى مرحلة الاقتناع بعملية التمكين وجوانبها، ويتعلم كيف يعمل مع الآخرين داخل فرق العمل.

د- **مرحلة التطوير:** في هذه المرحلة تعتمد فرق العمل على نفسها وتقوم بتدعيم وتوجيه جهود ومهارات أفرادها نحو تحقيق الأهداف وتطوير الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجههم[2].

ثانياً: مقومات نجاح التمكين:

هناك مجموعة من المقومات التي يمكن أن تؤدي إلى نجاح عملية التمكين وهي:

1- اقتناع الإدارة العليا بفلسفة التمكين ودعمها له.

2- التدريب الفعال للعاملين الذين يعدون ليكونوا ممكنين، سواء على رأس المال أو في برامج تدريبية مخططة.

---

(1) حنان حسن عيسى أبو هلال، أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين دراسة تطبيقية على إدارات جامعة عين شمس، رسالة للحصول على درجة العضوية في إدارة الأفراد غير منشور، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، 2008، ص ص79، 80.

(2) حسن بسيوني حسن أيوب، مقومات فاعلية تمكين العاملين بالمنظمات الصناعية المصرية (دراسة تطبيقية على المنظمات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان)، مجلة البحوث التجارية، المجلد التاسع والعشرون، العدد الأول والثاني، يناير ويوليو 2007، ص ص528، 529.

3- طموح العاملين.

4- التزام الفرد تجاه المنظمة واستعداده لقبول التمكين والعمل به.

5- الثقة المتبادلة.

6- إتاحة المعلومات على المشاع[1].

3- مؤشرات فاعلية التمكين وفوائده:

أولاً: مؤشرات فاعلية التمكين:

إن تبني فلسفة التمكين يحتم تقييم مدى فاعلية تنفيذها، وفي هذا الصدد يمكن إيراد المؤشرات الكمية والنوعية التالية:

1- معايير كمية وأهمها:

أ- نسبة القرارات المتخذة في المستويات الأدنى إلى إجمالي القرارات المتخذة بالمنظمة.

ب- معدل الانخفاض في شكاوى العملاء الداخليين والخارجيين.

ج- معدل دوران العمالة (الترك الاختياري للخدمة بسبب ضغوط العمل الراجعة لقصور الشعور بالتقدير والانتماء).

د- قدر التحسن في مؤشرات التكلفة.

ه- مدى النجاح في التنافس بالوقت (تقصير وقت دورة الإنتاج - الالتزام بتوقيتات التسليم - المرونة في توقيتات التسليم بما يتناسب والتغير بالتبكير في رغبات العملاء).

2- معايير نوعية وأهمها:

أ- مدى سهولة تدبير من يمكن أن يشغلوا المناصب القيادية بفاعلية.

ب- قدر التحسن في رضا وولاء العملاء للمنظمة ومنتجاتها، ومن ثم صورتها في أذهانهم.

ج- قدر التحسن في معنويات ورضا العاملين.

د- قدر التحسن في ولاء وانتماء العاملين[2].

ثانياً: فوائد التمكين:

يمكن تصنيف هذه الفوائد كما يلي:

1- بالنسبة للمنظمة: هناك عدة فوائد للتمكين ترجع للمنظمة، ومنها ما يلي:

أ- زيادة الإنتاجية.

ب- تحسين جودة الإنتاج والخدمات.

---

(1) أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص136.

(2) أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص136.

ج- انخفاض نسب الغياب ودوران العمل.

د- انخفاض التكلفة.

ه- زيادة التعاون لحل المشكلات.

و- زيادة درجة رضا وولاء العملاء.

ز- انخفاض حوادث وإصابات العمل.

ح- شيوع روح الفريق.

2- بالنسبة للفرد: هناك مجموعة من الفوائد التي يحققها التمكين بالنسبة للفرد، وهي على النحو التالي:

أ- زيادة درجة الرضا عن العمل ورؤسائه.

ب- زيادة الانتماء والولاء للمنظمة.

ج- زيادة قدرة الفرد على مقاومة ضغوط العمل.

د- إشباع أعلى للحاجات الإنسانية.

ه- جودة القرارات المتخذة.

و- استمتاع بعلاقات أفضل مع الرئيس والزملاء وأعضاء فريق العمل.

ز- ارتفاع الدافعية الذاتية للفرد.

ح- ربط مصالح الفرد بمصالح المنظمة[1].

4- خطوات تطبيق التمكين ومستوياته:

أولاً: خطوات تطبيق التمكين:

إن تطبيق التمكين يمكن أن يتم من خلال اتباع الخطوات التالية:

أ- وضع الأهداف بطريقة تحفز الأفراد على تحقيقها وتعريفهم كيفية تحقيق تلك الأهداف.

ب- تعريف الأفراد كيفية الحصول على الموارد اللازمة لتحقيق تلك الأهداف.

ج- إزالة المعوقات التي تحد من المشاركة والاتصال الفعال.

د- إظهار الثقة في قدرة المرؤوسين على تحقيق الأهداف واتخاذ القرارات.

ه- زيادة الفرص المتاحة للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بكافة جوانب المنظمة.

---

(1) حسن بسيوني حسن أيوب، مرجع سبق ذكره، ص ص522، 523.

و- تنمية مهارات العاملين على التفكير الإبداعي وحل المشكلات لتحقيق نتائج أفضل[1].

ثانياً: مستويات تمكين العاملين:

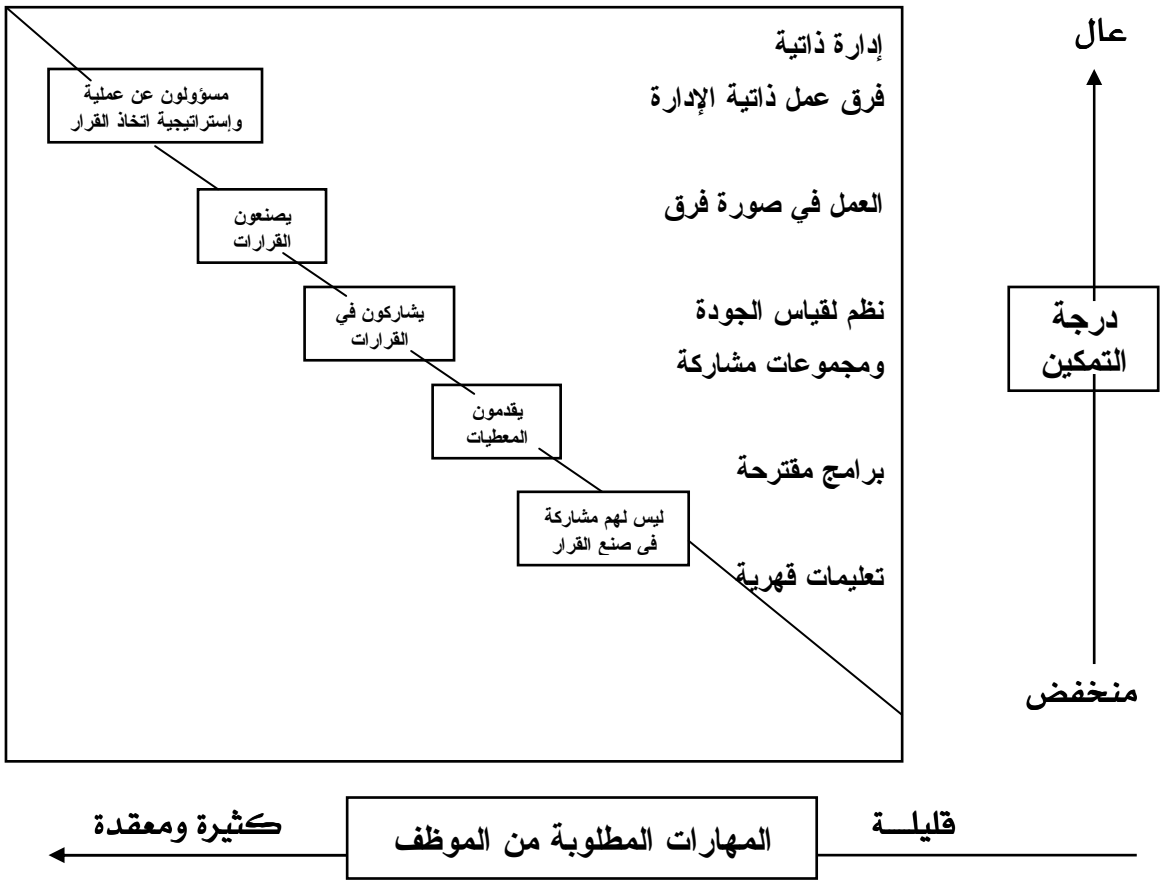
يتم التمكين في المنظمات ولكن بدرجات متفاوتة فبعض المنظمات تركز على التمكين كأساس للتشجيع وطرح الأفكار ويحتفظ المديرون بالسلطة في اتخاذ القرار النهائي، وهناك بعض المنظمات تعطي حرية للعاملين وسلطة كاملة في اتخاذ قرارات. والشكل التالي يوضح مستويات التمكين ودرجاته، فكلما زادت درجة التمكين، وأصبح العاملون يملكون إدارة ذاتية ومسؤولون عن اتخاذ القرارات كلما زادت الحاجة وبشكل كبير ومعقد إلى مهارات العاملين، والعكس كلما انخفضت درجة التمكين لدى العاملين وازدادت التعليمات القهرية وأوامر التنفيذ كلما قلت المهارات المطلوبة من العاملين حيث لا يوجد لديهم مشاركة في صنع القرارات. والآن نوضح الشكل الذي يبين مستويات التمكين[2].

(1) Guvence G. Alpander, "Developing managervs Ability to Empower Employees", Journal of management, vol. 10, No. 3, 1991, P.P. 13-24.

(2) ابتسام عبد الرحمن حلواني، أسلوب التمكين ومدى استعداد المديرين لتطبيقه، المجلة العلمية، للاقتصاد والتجارة، العدد الثاني، أبريل 2005، ص274.

الشكل رقم (13)

مستويات التمكين



المصدر: عطية حسين أفندي، مرجع سبق ذكره، ص.38

5- الفرق بين التفويض والتمكين :

يختلف التمكين عن التفويض، فالتمكين أكثر ثراء من التفويض، ففي التفويض تجد المستوى الأعلى يفوض الأدنى في جزئية محددة، ولا يتيح له إلا قدراً يسيراً من المعلومات بالكاد ما يساعد على تنفيذ المهمة، وتكون المسؤولية عن النتائج منوطة بالمفوض وليس بالمفوض إليه، أما في التمكين فتتاح للمستوى الأدنى صلاحيات للمبادأة بشكل أوسع وأعرض في نطاق متفق عليه . وفي التفويض قد يلغى المستوى الأعلى في توقيت معين تفويضه أو بحجمه أو يعدل نطاقه أو عمقه . لكن تمكين العاملين يمثل إستراتيجية مستمرة وفلسفة إدارية لدى المديرين الذين يقتنعون بأهمية تمكين من يتم اختيارهم من الصف الثاني فقط على أداء مثمر، بل يسهم في إتاحة فرص التعلم والتأهل لقدرات إدارية أوسع وأرقى، وفي التمكين تتيح الإدارة العليا للمديرين أن يتخذوا قرارات مثل التعيين والتدريب والشراء[1].

(1) أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص ص129، 130.

ويوضح الجدول التالي أهم الفروق الرئيسية بين التفويض والتمكين

جدول رقم (1)

الفرق بين التفويض والتمكين[1]

التفويض	التمكين
نقل جزء من الصلاحيات للمرؤوس	إتاحة الفرصة للمرؤوس ليقدر فيقرر
تظل المسؤولية للمفوض	يتحمل المفوض إليه المسؤولية بالكامل
التفويض مؤقت	التمكين دائم ويجسد فلسفة ثابتة
في التفويض يقاد المفوض إليه	في التمكين القيادة ذاتية
المعلومات تتاح على قدر جزئية التفويض	المعلومات على المشاع
إن أخطأ الفرد يسحب التفويض	في حالة خطأ المفوض إليه يتحرى السبب ويعالج

6- خصائص ومعوقات التمكين:

أولاً: خصائص التمكين:

تتميز عملية التمكين بمجموعة من الخصائص التي تحدد معالمها، وأهم هذه الخصائص:

أ- إن التمكين حالة عقلية ونفسية بطيئة التكوين، ولا ينتج من وصفة سحرية تتم بإعطاء حقنة لمرة واحدة.

ب- إن التمكين يأخذ عدة أشكال ويتحقق بعدة وسائل أهمها تفويض السلطات وتحفيز وتصميم الوظائف بطريقة تمكن العاملين من توظيف إبداعهم وتوفير مناخ تسوده الثقة وتوفير الموارد اللازمة وأهمها المعلومات، وكذلك التركيز على العلاقات الأفقية.

ج- يقوم التمكين بصفة أساسية على تكوين فرق عمل فعّالة يطلق عليها (مجموعات العمل المستقلة) التي تعطي صلاحيات كبيرة لاتخاذ القرارات، وهي ضرورية لأداء متميز، وهذه الفرق تقوم على شعار (أنه لا يوجد أحد كامل ولكن الفرق تتمتع بالكمال).

د- إن المداخل الأخرى قد حققت تحسينات في الأداء، ولكنها لم تنتج العدد الكافي من الموظفين المحفزين اللازمين لضمان مؤسسات ذات أداء عال وهذا ما يوفره التمكين.

ه- تقترن برامج التمكين الناجحة بالمنظمات المرنة سريعة الاستجابة والتكيف على المتغيرات التي تتبنى هياكل تنظيمية غير تقليدية تميل إلى الأفقية أكثر من الهرمية

---

(1) فاطمة عبد الحميد الخاجة، مرجع سبق ذكره، ص65.

الرأسية، وتسودها ثقافة التفويض لا السيطرة والتحكم وتشجيع الابتكار والاعتماد على البشر وليس القواعد والإجراءات وسيادة التفكير الجماعي لا فكر واحد[1].

ثانياً: معوقات التمكين:

إن تمكين العاملين لا يخلو من مشكلات فقد أوضح التطبيق العملي في العديد من المنظمات عند رصد بعض المعوقات التي يجب أخذها في الحسبان عند تطبيق عملية التمكين لضمان نجاحها مجموعة من المعوقات أهمها:

1- تخوف المرؤوسين الكسالى وذوي الإنتاج المنخفض والذين يعتمدون في كل صغيرة وكبيرة على رؤسائهم من ظهور مهاراتهم وقدراتهم وإنتاجهم الضعيف أمام الإدارة.
2- تغيير المديرين الحاليين يمكن أن يؤثر في مجهودات التمكين حيث إن هناك ميلاً طبيعياً لدى المدير الجديد في تغيير الأوضاع الحالية.
3- حدوث الاندماج بين الشركات يعطل مجهودات التمكين حيث تختلط الشركات ببعضها ويصعب تحقيق تكامل سريع بينها في البرامج والمفاهيم المطبقة[2].
4- عدم تجاوز المجتمع التنظيمي ـ قيادة ومرؤوسين ـ القناعات والمعتقدات التقليدية.
5- عدم انسجام الأقوال التي تطلقها الإدارة العليا مع الأفعال الواقعية التي تظهر في الميدان.
6- ما زال الكثير من القرارات أو التصرفات المنظمية بحاجة إلى تصديق من المواقع الإدارية العليا[3].

---

(1) حنان حسن عيسى أبو هلال، مرجع سبق ذكره، ص ص84، 85.

(2) خولة خميس عبيد البند، أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين دراسة تحليلية بين المصارف التجارية الوطنية والأجنبية في دولة الإمارات العربية المتحدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، 2003، ص ص63، 64.

(3) محمد فليح سلمان الشمري أثر تمكين العاملين على فاعلية اتخاذ القرارات. بالتطبيق على شركة الملاحة العربية المتحدة بدولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، 2006، ص116.

المبحث الثاني
الحكومة الإلكترونية

أولاً: مفهوم وأهمية وأهداف الحكومة الإلكترونية:

1- مفهوم الحكومة الإلكترونية:

لقد زاد انتشار التكنولوجيا واستخدامها في منظمات الأعمال في هذا القرن وتطور أنظمة الاتصالات من وعي الناس، وزادت مطالبهم لمنظمات الأعمال وكذلك الحكومات لضرورة مراعاة الكفاءة العالية والجودة في تقديم الخدمات ومراعاة الأعباء المالية المترتبة على الأداء، وبالتالي أصبح الناس على درجة من الوعي لمساءلة الحكومات عن الأهداف والسياسات والبرامج التي تتبناها، الأمر الذي شجع على مطالبة هذه الحكومات بضرورة البحث عن طرق وأساليب مختلفة لكي تدار بها هذه الدوائر والأدوات بحيث تستطيع الوصول إلى أهدافها المرسومة بأقل التكاليف[1].

فمفهوم الحكومة الإلكترونية ينطلق من خلال ما عرضته الأدبيات الحديثة في الإدارة ذات الصلة بتطور التقنيات الإلكترونية في الإدارة، إذ يعد تناول مفهوم الإدارة الإلكترونية مدخلاً مهماً لتعريفها وفق المفاهيم المرادفة لها كالحكومة الرقمية والتسويق الإلكتروني والتجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية والمكاتب الإلكترونية وغيرها.

ومن خلال ما سبق يمكن أن نوضح مفهوم الحكومة الإلكترونية فهناك أكثر من تعريف لها ومنها ما يلي:

1- الحكومة الإلكترونية : هي إعادة ابتكار الأعمال والإجراءات الحكومية بواسطة طرق جديدة لإدماج المعلومات وتكاملها وإمكانية الوصول لها عن طريق موقع إلكتروني، والمشاركة في عملية الشراء وأداء الخدمة[2].

2- يعرف البنك الدولي الحكومة الإلكترونية على أنها «استخدام تقنية المعلومات من شبكات محلية وإنترنت من قبل الأجندة الحكومية لتقديم الخدمات المناطة بتلك الأجندة للمستفيدين بأسلوب أسرع وأدق بعيداً عن البيروقراطية[3].

3- الحكومة الإلكترونية هي أداة ووسيلة متطورة تمكن المنظمات الحكومية من تطوير أدائها، ورفع مستوى جودة خدماتها بهدف تحقيق رضا المواطنين وتطوير أداء موظفيها

---

(1) موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، مرجع سبق ذكره، ص164.

(2) أبو بكر محمد الهوش، الحكومة الإلكترونية الواقع والآفاق، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2006، ص25.

(3) محمد الصيرفي، الإصلاح والتطوير الإداري كمدخل للحكومة الإلكترونية، مرجع سبق ذكره، ص238.

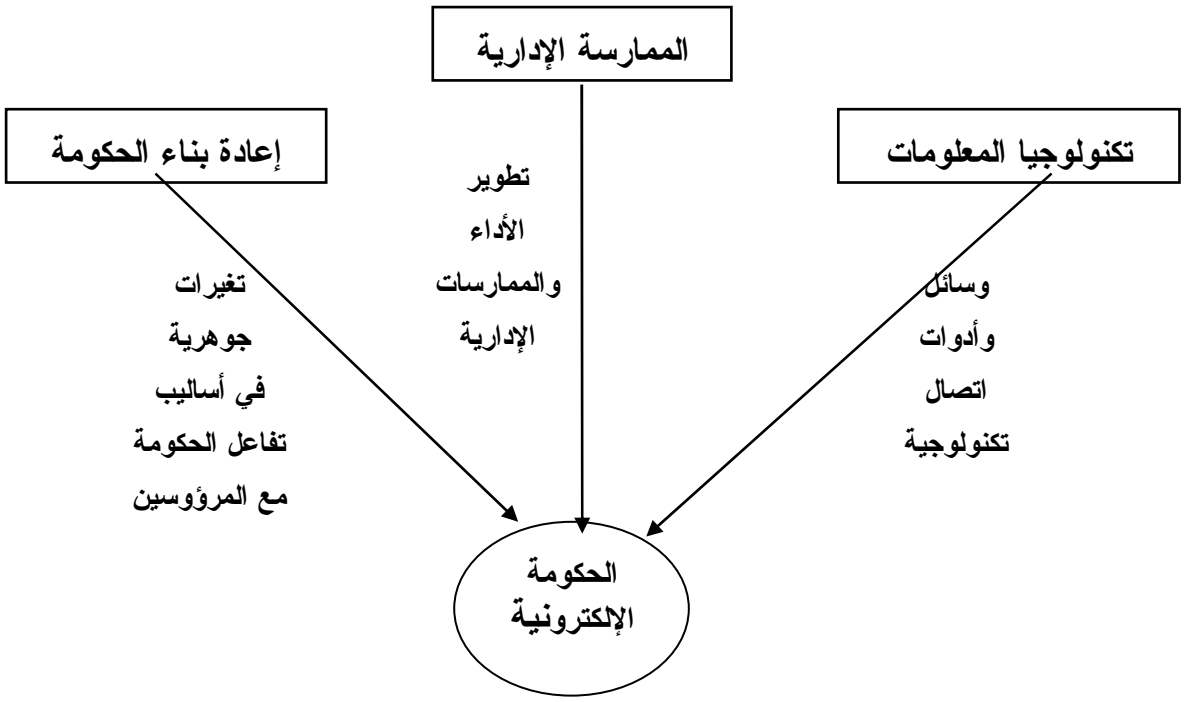
وتبسيط إجراءات العمل في المنظمات الحكومية وميكنتها من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات وشبكة الإنترنت[1].

4- الحكومة الإلكترونية هي استخدام تكنولوجيا المعلومات بصفة عامة والتجارة الإلكترونية بصفة خاصة لإمداد المواطنين والمنظمات بالمداخل الملائمة للمعلومات والخدمات الحكومية، وتقديم الخدمات العامة للمواطنين ومنظمات الأعمال والموردين وكل من يعمل في القطاع الحكومي، كما أنها طريقة أكثر كفاءة وفاعلية لإدارة المعاملات التجارية مع المواطنين ومنظمات الأعمال وحتى مع المنظمات الحكومية ذاتها[2].

ويوضح الشكل التالي مفهوم الحكومة الإلكترونية في ضوء التعريفات والآراء التي سبق عرضها:

الشكل رقم (14)

مفهوم الحكومة الإلكترونية



المصدر: من إعداد الباحث.

2- أهمية الحكومة الإلكترونية:

للحكومة الإلكترونية أهمية خاصة سواء على مستوى المواطن أو على مستوى الحكومة نفسها التي يمكن حصرها فيما يلي:

---

(1) أحمد عبد الخالق أحمد العوض، مرجع سبق ذكره، ص54.

(3) David & Etal. Electronic Commeree, New Jeresy, prentice Hall, 2002, P451.

أ- القدرة على تحسين أداء المنظمات الحكومية من خلال:

1- تخفيض الإنفاق الحكومي والتكاليف المباشرة.

2- تحقيق التنسيق بين المنظمات الحكومية مع بعضها بعضاً.

3- الانفتاح على العالم الخارجي والتعرف على التكنولوجيا الحديثة في تقديم الخدمات وتبسيط الإجراءات الحكومية في أقل وقت ممكن.

4- خفض دورة الوقت المرتبطة بإنتاج وتوصيل الخدمات وذلك لطبيعتها الفورية.

5- تقديم الخدمات من خلال عدد محدود من العمالة الإدارية ذات كفاءة ومهارة خاصة في استخدام تكنولوجيا المعلومات.

6- عدم وجود مستويات إدارية متعددة مما يساعد على السرعة في صنع واتخاذ القرار وتقديم الخدمات[1].

ب- تقديم نماذج جيدة من الخدمات الإلكترونية مثل التعليم الإلكتروني من خلال الحواسيب وبرمجياتها المختلفة سواء على شبكات مغلقة أو شبكات مشتركة أو شبكة الانترنت وهو تعلم مرن مفتوح.

ج- تقديم خدمات إلكترونية ذات طابع دولي، حيث يتم تقديم الخدمات من خلال الإنترنت التي لا تعرف الحدود المكانية أو الجغرافية.

د- غياب المستندات الورقية للخدمات الإلكترونية، حيث يتم ملء نماذج الخدمة ودفع الرسوم واستلام الموافقات دون تبادل مستندات ورقية.

ه- التعامل دون الكشف عن هوية المتعاملين أو التيقن منهم في بعض الخدمات التي لا تقتضي التعرف على صاحب الخدمة أو طالبها[2].

3- أهداف الحكومة الإلكترونية:

إن القدرة على تطبيق مفهوم الحكومة الإلكترونية بالمعنى الشامل، سوف يحقق في طياته العديد من أهدافها وخاصة فيما يتعلق بتيسير الإجراءات الرسمية وتذليل الصعوبات التي يواجهها المواطن، والتي بلا شك تعبر عن الهدف الأساسي من تطبيق الحكومة الإلكترونية.

ويسعى القائمون على مشروع الحكومة الإلكترونية إلى تغيير الأسلوب الذي تؤدي به الحكومة أعمالها من خلال إدخال تكنولوجيا جديدة وأسلوب عمل جديد لحكومة منفتحة على المواطنين، ومن الأهداف الرئيسية التي يمكن تحقيقها من خلال الحكومة الإلكترونية ما يلي:

---

(1) Charles Kaylor, Mike Freeman, "GIS: Catalyst for E governments Development", Washington, 2003, P. 77.

(2) أبو بكر محمود الهوش، مرجع سبق ذكره، ص ص33، 34.

أ- **رفع مستوى الأداء:** إمكانيات انتقال المعلومات بدقة وانسيابية بين الدوائر الحكومية المختلفة، مما يقلص الازدواجية في إدخال البيانات والحصول على المعلومات من القطاعات التجارية والمواطنين.

ب- **زيادة دقة البيانات:** نظراً لتوافر إمكانية الحصول على المعلومات المطلوبة من جهة الإدخال الأولية، فإن الثقة بصحة البيانات المتبادلة التي أعيد استخدامها ستكون مرتفعة، وسيغيب القلق من عدم دقة المعلومات أو أخطاء الإدخال اليدوي.

ج- **تلخيص الإجراءات الإدارية:** مع توفر المعلومات بشكلها الرقمي، تتقلص الأعمال الورقية وتعبئة البيانات يدوياً، كما تنعدم الحاجة لتقديم نسخ من المستندات الورقية طالما أن الإمكانيات متاحة لتقديمها إلكترونياً.

د- **الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية:** إذا تم احتواء المعلومات بشكل رقمي، مع سهولة تحريكها وإعادة استخدامها إلكترونياً من مكان لآخر سيصبح بالمستطاع توجيه الطاقات البشرية للعمل في مهام وأعمال أكثر إنتاجية.

ه- **زيادة الإنتاجية وخفض التكلفة في الأداء:** وذلك باستخدام التكنولوجيا المبنية على شبكات المعلومات، أو إيجاد طرق أفضل لمشاركة المواطنين في العملية التنفيذية.

و- **رفع كفاءة أداء العاملين:** باستخدام تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، وتغير ثقافة المؤسسة.

ز- **مواكبة التطور التكنولوجي:** بما يحقق التكاملية مع التكنولوجيا المتقدمة في مجال تكنولوجيا المعلومات، وبما يخدم مصلحة المواطنين ويسهل الإجراءات المتبعة في الجهات الحكومية وغير الحكومية.

ح- **دعم النمو الاقتصادي:** من خلال توفير البيئة الاقتصادية المناسبة التي يمكنها تدعيم تطبيقات الحكومة الإلكترونية[1].

ثانياً: إيجابيات وسلبيات الحكومة الإلكترونية:

1- إيجابيات الحكومة الإلكترونية:

تحقق الحكومة الإلكترونية العديد من المزايا للمنظمات الحكومية ذاتها وللأطراف الخارجية التي تتعامل معها نوجزها فيما يلي:

---

(1) أبو بكر محمود الهوش، مرجع سبق ذكره، ص ص32، 33.

أ- **تحقيق الثقافة الحكومية:** وذلك من خلال إتاحة المعلومات عن كافة الأنشطة الحكومية وإتاحة القوانين واللوائح الحكومية على شبكة الإنترنت، كما يتم إتاحة المعلومات عن المشتريات الحكومية على شبكة الإنترنت بين الموردين[1].

ب- **الحد من ظاهرة الفساد الإداري:** من خلال نشر كافة البيانات والمعلومات المتعلقة بالأداء الحكومي على شبكة الإنترنت وإتاحتها للموظفين وإعطائهم حق المساءلة عن القرارات التي يتخذها المسؤولون، وبذلك تتحقق الرقابة الشعبية على الممارسات التي تمس الصالح العام.

ج- **إدارة علاقات أكفأ مع المواطنين:** فالمواطن بالنسبة للحكومة الإلكترونية هو بمثابة العميل (الزبون) الذي تدرس احتياجاته وتلبي طلباته، وقد سهل الإنترنت ما يسمى بالذاكرة المجتمعية للعلاقات مع المواطنين، وهي عبارة عن معلومات هائلة يتم استرجاعها بسرعة فائقة[2].

د- **مواكبة التطور التكنولوجي:** بما يحقق التكاملية مع التكنولوجيا المتقدمة في مجال تكنولوجيا المعلومات وبما يخدم مصلحة المواطنين، ويسهل الإجراءات المتبعة في الجهات الحكومية وغير الحكومية.

ه- **الاستخدام الأمثل للموارد البشرية:** حيث إن احتواء المعلومات بشكل رقمي مع سهولة تحريكها وإعادة استخدامها إلكترونياً من مكان لآخر سيصبح بالمستطاع توجيه الطاقات البشرية للعمل في مهام وأعمال أكثر إنتاجية[3].

و- **تحقيق وفرة في الإنفاق في كافة العناصر:** بما فيها تحقيق عوائد أفضل من الأنشطة الحكومية، ذات المحتوى التجاري.

ز- تطوير بنى تحتية عامة في حقل التقنية والتشفير وبقية الاحتياجات التقنية في بيئتي الاتصال والحوسبة[4].

2- سلبيات الحكومة الإلكترونية:

على الرغم من الإيجابيات السابق عرضها إلا أن هناك بعض السلبيات التي من الممكن أن تؤثر في حالة تطبيق الحكومة الإلكترونية. ومن أهمها:

---

(1) رأفت رضوان، التجارة الإلكترونية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 1999، ص149.

(2) إيمان عبد المحسن زكي، الحكومة الإلكترونية (مدخل إداري متكامل)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009، ص ص25، 26.

(3) أحمد عبد الخالق أحمد العوض، مرجع سبق ذكره، ص57.

(4) محمد الصيرفي، الإصلاح والتطوير الإداري كمدخل للحكومة الإلكترونية، مرجع سبق ذكره، ص248.

أ- **مشكلة البطالة:** إن الاعتماد على الأجهزة الإلكترونية في القيام بالأنشطة الحياتية بدلاً من الإنسان يؤثر على سوق العمالة والطلب عليها.

ب- **شعور الموظفين بالعزلة وافتقارهم إلى العلاقات الإنسانية:** فالحاجة للتغييرات التكنولوجية المصاحبة للحكومة الإلكترونية أدت إلى تغييرات تنظيمية في العلاقات والاختصاصات كما أدت إلى تغييرات إنسانية في الدوافع والمعرفة والمهارات الجديدة.

ج- **التفاعل الجماعي:** لقد صاحب الحكومة الإلكترونية العديد من التغيرات التنظيمية والاجتماعية المتعددة، فالتقييم الزائد في العمل ودفع معايير الوظائف وغيرها من التغييرات التي أحدثتها تكنولوجيا المعلومات أدت إلى جعل العلاقات بين الأفراد تتسم بالتجريد والفتور. ويرجع ذلك إلى الخطأ في استخدام الهياكل التنظيمية نفسها للجماعة وعدم تعديلها بما يتلاءم مع الوضع الجديد[1].

د- **مشكلة التفكك الاجتماعي:** حيث إنه من المتوقع حدوث مزيد من هذا التفكك للعاملين في الحكومة الإلكترونية في حالة الاعتماد الكامل على المعلوماتية، وتقليل فرص الاتصال الجماهيري بين البشر، وبالتالي فقدان جزء كبير من العلاقات الاجتماعية التي تنشأ غالباً في أماكن التجمع.

ه- **مشكلة السرية والأمن:** حيث إن ثورة المعلومات داخل نمط الحكومة الإلكترونية تقضي على خصوصية الأفراد وحقهم في الحفاظ على حرماتهم وأسرارهم الخاصة، فقواعد المعلومات المرتبطة ببعضها البعض الآخر التي تحتوي على أسرار الأفراد وعناوينهم ووظائفهم وحالتهم الاجتماعية والصحية قد تتعرض للخطر.

و- **الرضا الوظيفي:** حيث إنه مع التقدم المذهل لتكنولوجيا المعلومات قد يصبح الفرد أقل رضا عن عمله بسبب انخفاض عبء الدور، وغموض الدور نتيجة افتقار الفرد إلى المعلومات التي يحتاجها في أداء دوره في المنظمة، وتعدد النظم الإلكترونية للمراقبة المستخدمة في متابعة ومراقبة العاملين[2].

ثالثاً: معوقات التحول للحكومة الإلكترونية والعوامل المؤثرة فيها:

1- معوقات التحول للحكومة الإلكترونية:

تواجه الحكومات الإلكترونية الراغبة بالتحول إلى الحكومة الإلكترونية مجموعة من الفرص والتحديات التي تتطلب قدراً عالياً من الدراسة والتمحيص، نظراً للتأثيرات السلبية

---

(1) أبو بكر محمود الهوش، مرجع سبق ذكره، ص ص43، 44.

(2) أحمد عبد الخالق أحمد العوضي، مرجع سبق ذكره، ص58.

والإيجابية التي قد تتركها على عملية تنفيذ الحكومة الإلكترونية لبرامجها الطموحة المكرسة لخدمة المواطنين، فعلى المسؤولين عن تنفيذ هذا المشروع الوطني تحديد هذه التحديات والعقبات التي تقف في طريق تنفيذ برنامج الحكومة الإلكترونية. ومن هنا يمكن توضيح أهم المعوقات التي تقف أمام التحول للحكومة الإلكترونية وهي كالآتي:

أ- **التحقق من الهوية عبر الشبكات:** يمثل غياب الإطار القانوني للتحقق من الهوية عن بعد عقبة تقف في طريق إتمام المعاملات عبر الشبكات.

ب- **السداد الإلكتروني:** حيث يعتمد نظام السداد الإلكتروني في الدول المتقدمة بصفة أساسية على بطاقات الائتمان، إلا أنها لا تتناسب مع فكر الدول النامية الآن، حيث ينتشر استخدام بطاقات الائتمان في نطاق ضيق للغاية، وحيث لا تزال المخاوف من استخدام بطاقات الائتمان في السداد عبر الشبكات قائمة.

ج- **ميكنة نظم العمل:** هناك العديد من التحديات التي تواجه عملية ميكنة نظم العمل في المكاتب الحكومية ومنها:

1- استخدام المعايير والمواصفات الخاصة بعملية ميكنة نظم العمل، مما يؤدي إلى عرقلة عملية الاتصال والتكامل بين شتى الجهات الحكومية.

2- مقاومة استخدام النظم الآلية في العمل بشكل رئيسي بسبب عدة أسباب حضارية وثقافية، وبسبب الشك في كفاءة هذه النظم وإجراءات تأمين الأمان والسرية.

3- سير وتدفق العمل: تحتاج الممارسات الحالية وأسلوب سير العمل إلى إعادة هندستها لضمان كفاءة الأداء وجودة ما تقدمه الحكومة من خدمات، ولتلبية المتطلبات الجديدة التي يفرضها أسلوب العمل بالإدارة الحديثة ونموذج الحكومة الإلكترونية الجديد[1].

2- العوامل المؤثرة في التحول للحكومة الإلكترونية:

هناك مجموعة من العناصر المؤثرة في التحول للحكومة الإلكترونية ويمكن إيجازها في العناصر الآتية:

أ- **عمر المجتمع المعلوماتي:** يعد عمر المجتمع من العوامل المهمة والفاعلة في التأثير على منظومة تحكم التعامل بين الأفراد داخل المجتمع، المنبثقة عن النشاط الحياتي، سواء كان نشاطاً اقتصادياً أو نشاطاً ثقافياً أو اجتماعياً أو سياسياً فكل عام يمر على المجتمع يزيد في رسوخ أساليب التعامل.

---

[1] أبو بكر محمود الهوش، مرجع سبق ذكره، ص ص45، 47.

ب- **حجم المجتمع:** لا شك في أن العلاقات التي تربط ما بين حجم المجتمع وحجم الحكومة التي تخدمه هي علاقة عكسية، بمعنى أنه كلما قل عدد أفراد المجتمع كلما صغر حجم الحكومة وصغرت إداراتها، وكلما ازداد حجم المجتمع ازداد حجم الحكومة وزادت وتشعبت إدارتها، ومن هنا فإن حجم الحكومة الإلكترونية الذي يخدم مجتمع عدده 5 مليون شخص، يختلف عن ذلك الذي يخدم عدد 30 مليون مثلاً.

ج- **تكوين المجتمع يقصد بتكوين المجتمع في منظومة الحكومة الإلكترونية،** الفئات الاجتماعية التي يتكون منها المجتمع (المجتمعات الأسرية - المجتمعات المهنية... الخ) ويمكن القول إنه كلما زادت التصنيفات التي تتكون منها أي فئة اجتماعية كلما عمل ذلك على تعقد وتشابك منظومة الحكومة داخل هذا المجتمع[1].

رابعاً: مراحل التحول للحكومة الإلكترونية ومستوياتها:

1- مراحل التحول للحكومة الإلكترونية:

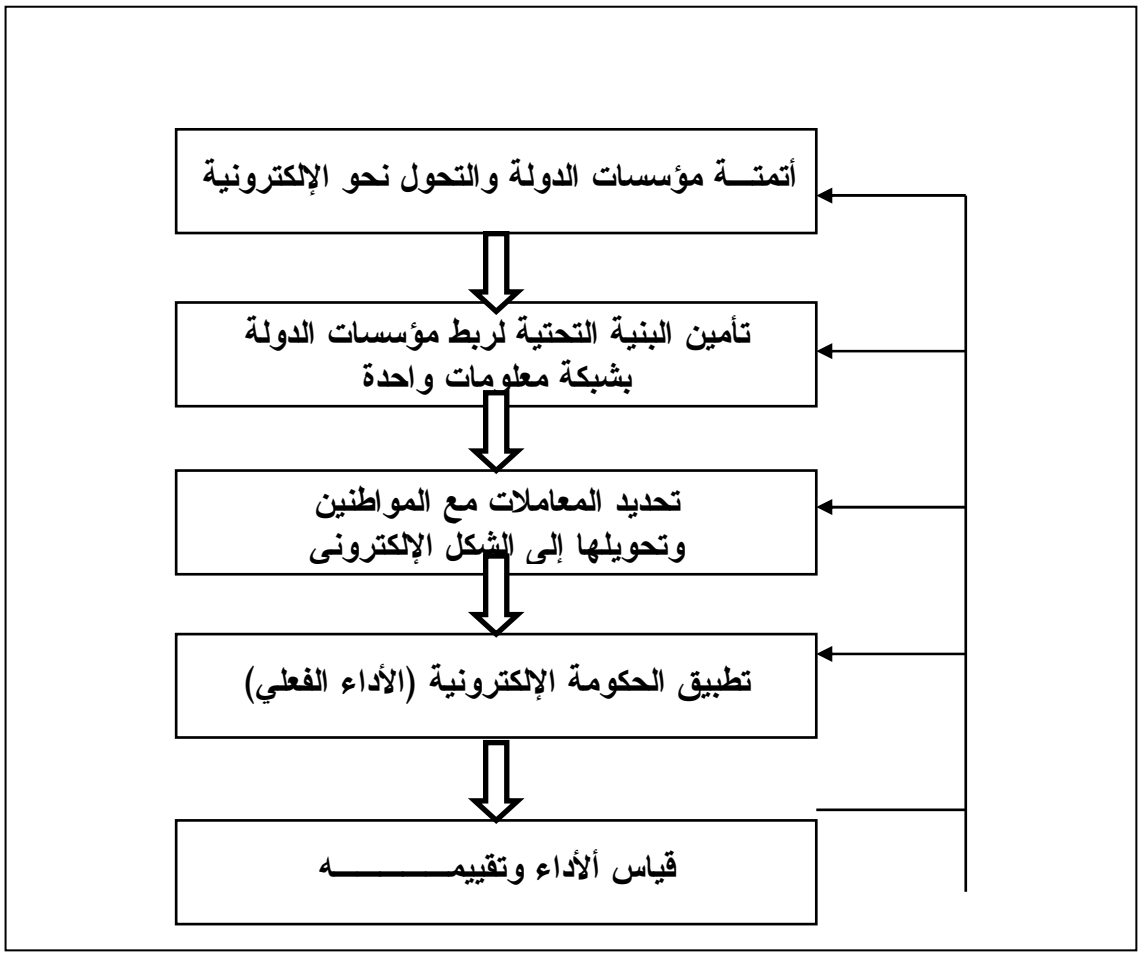
يمكننا القول إن هناك أربع مكونات للهيكل الفني لأي حكومة إلكترونية وهي وجود قنوات الاتصال الإلكترونية، والربط الإلكتروني بين الإدارات الحكومية ووجود الشبكة الإلكترونية بالإضافة إلى وجود الأنظمة القادرة على تقديم خدمات إلكترونية. وقد قطعت بعض الدول شوطاً طويلاً في إعادة صياغة حكومتها وإنجاز مشروع الحكومة الإلكترونية وفق المبادرة الطموحة، وفي هذا الصدد يمكن القول إن هناك عدة مراحل لتطبيق الحكومة الإلكترونية يمكن توضيحها في الشكل التالي:[2]

(1) أبو بكر محمود الهوش، مرجع سبق ذكره، ص ص60، 61.

(2) أبو بكر محمد الهوش، مرجع سبق ذكره، ص ص76، 77.

الشكل رقم (15)

مراحل تطبيق الحكومة الإلكترونية



المصدر: أبو بكر محمد الهوش، مرجع سبق ذكره، ص78.

2- مستويات الحكومة الإلكترونية:

تنتظم خدمات الحكومة الإلكترونية في كل مستويات الإدارة في البلاد، وعليه ستكون هناك خدمات حكومية إلكترونية على مستويات متعددة كالآتي:

أ- الحكومة المركزية: وهي التي تشمل الخدمات المختصة بها الحكومة الاتحادية المركزية حسب الدستور والقانون. ومن أمثلة هذه الخدمات:

1- دفع ضرائب الدخل الشخصي وضرائب أرباح الأعمال.
2- دفع الجمارك والرسوم.
3- الحصول على الوثائق الثبوتية.

ب- الحكومة الولائية وتشمل الاختصاصات حسب الدستور والقانون. ومن أمثلة هذه الخدمات: تسجيل الأراضي والسيارات.

ج- **الحكومة المحلية:** وتشمل اختصاصات المحليات حسب القانون . ومن أمثلة هذه الخدمات:

1- دفع ضرائب العقارات.

2- استخراج تراخيص البناء وتراخيص ممارسة بعض المهن[1].

خامساً: الحكومة الإلكترونية والمداخل الإدارية المعاصرة:

تبدو الحكومة الإلكترونية في ظاهرها أحد الانعكاسات للتطور التكنولوجي في أداء الأعمال المصاحبة لعصر المعرفة، إلا أنها تنضوي في حقيقة الأمر على فكر وفلسفة إدارية جديدة أعمق من مجرد استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تقديم الخدمات الحكومية للمواطنين إلكترونياً. فعند تطبيق الحكومة الإلكترونية في الواقع العملي فإن الأمر لا يقتصر على التوسع في استخدام التطبيقات التكنولوجية في مجال العمل الحكومي بل تظهر العديد من القضايا الإدارية التي تسهم في تحقيق الإصلاح الإداري والتطوير الإداري مثل: الكفاءة والفاعلية، وجودة الخدمات الحكومية، وقياس الأداء الحكومي، وإعادة الهندسة التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند تطبيق الحكومة الإلكترونية . وفيما يلي نوضح أهم المداخل الإدارية المعاصرة:

1- الحكومة الإلكترونية والإصلاح الإداري:

الجهاز الإداري هو أداة الدولة في تنفيذ سياساتها الاقتصادية والاجتماعية، ويعبر عن هيمنة الدولة وسيادتها، فاتساع دور الدولة وقيامها بالتدخل في كافة أوجه النشاط الاقتصادي أدى ذلك إلى تضخم فكرة الإصلاح الإداري وزيادة قوته ونفوذه.

ففكرة الإصلاح الإداري بدأت في الظهور نتيجة للسلبيات التي نتجت من تبني المنظمات الحكومية للنموذج البيروقراطي للتنظيم الإداري للدولة الذي قدمه (ماكس ويبر) القائم على تعدد المستويات الإدارية حيث تتركز السلطة في قمة الهرم الإداري. فظهرت العديد من المشكلات التي دعت إلى الحاجة للإصلاح الإداري التي يمكن أن نوضح منها ما يلي:

أ- تعقد إجراءات ونظم العمل حيث أصبح الروتين هو السمة الرئيسة للعمل الحكومي بالإضافة إلى التركيز على تطبيق اللوائح والقوانين أكثر من تحقيق الأهداف.

ب- زيادة عدد العاملين بالجهاز الإداري نتيجة للالتزام الدولة بسياسة تعيين الخريجين وتدني مستوى الأجور، وغياب الحوافز المادية المرتبطة بالأداء، مما أفقد الموظف الحكومي

[1] محمد الصيرفي، الإصلاح والتطوير الإداري كمدخل للحكومة الإلكترونية، مرجع سبق ذكره، ص252.

التفوق والتميز والقدرة على الإبداع والابتكار. فدمج الحكومة الإلكترونية في برامج الإصلاح الإداري يعطي رؤية جديدة لعملية الإصلاح من خلال العناصر التالية:

1- مراجعة اختصاصات الوزارات والهيئات والمؤسسات الحكومية عند تصميم مواقع الخدمات الإلكترونية لمنع الازدواج وتضارب الاختصاصات بما يحقق التكامل بين المنظمات الحكومية على المستوى الرأسي والأفقي للقضاء على ظاهرة التضخم الإداري وصولاً إلى الحكومة المرنة.

2- إحلال الهيكل التنظيمي الشبكي محل الهيكل التنظيمي الهرمي متعدد المستويات مما يسهل الاتصالات بين الوحدات الإدارية ويقضي على البيروقراطية والمركزية، ويمنح العاملين قدراً من التفويض في اتخاذ القرارات.

3- عند تصميم الخدمات الحكومية الإلكترونية يتم تبسيط إجراءاتها ومراجعة النماذج المستخدمة في أدائها للتخلص من البيانات غير الضرورية وبما يتناسب مع احتياجات المواطن وفقاً للأسلوب الإلكتروني.

4- الحد من ظاهرة الفساد الإداري من خلال الشفافية في إتاحة المعلومات عن الأداء الحكومي وإعطاء المواطنين الحق في المساءلة عن الممارسات الإدارية للموظف الحكومي باعتباره أحد الأطراف المشاركة في تقييم الأداء الحكومي.

5- إحلال لإبداع والابتكار والتنسيق والتكامل محل البيروقراطية والتعقيد الذي يبدأ من تصميم المواقع وبوابات الدخول إلى تصميم العمليات الداخلية للمنظمات الحكومية.

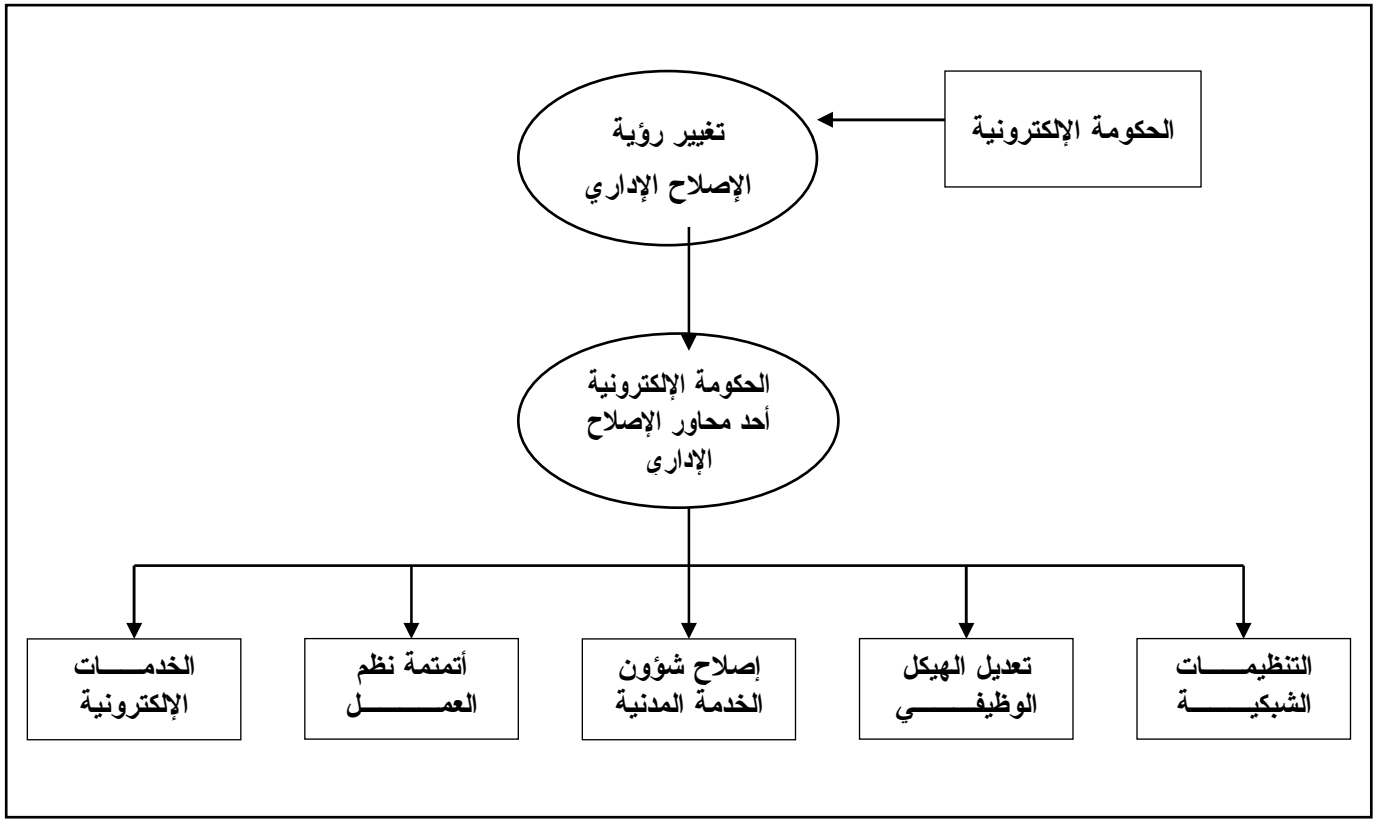
6- تطوير الموارد البشرية وتنميتها من خلال البرامج التدريبية في مجال تكنولوجيا المعلومات والمهارات السلوكية والإدارية اللازمة لممارسة العمل الإلكتروني.

ومن خلال الشكل التالي يمكن أن تتضح لنا المزايا التي تحققها دمج الحكومة الإلكترونية في برامج الإصلاح الإداري[1].

[1] إيمان عبد المحسن زكي، مرجع سبق ذكره، ص ص29-33.

شكل رقم (16)

الحكومة الإلكترونية أحد محاور الإصلاح الإداري



المصدر: إيمان عبد المحسن زكي، مرجع سبق ذكره، ص.33

2- الحكومة الإلكترونية والجودة الشاملة:

لقد تطور فكر الجودة الشاملة الذي قدمه ديمنج سنة 1985 القائم على التحسين المستمر، بداية من التركيز على جودة المنتجات التي يتم تقديمها إلى العملاء في صور نهائية، وامتدت لتشمل سلسلة العمليات الإنتاجية، يليها التركيز على تحقيق الجودة في قطاع الخدمات والعمليات الداخلية التي يتم من خلالها تقديم الخدمات إلى أن أصبحت الجودة عنصراً أساسياً وفلسفة إدارية يتم تطبيقها لتخطيط الأعمال على مستوى المنظمة ككل.

وقد واجهت إستراتيجية التطبيق العملي للجودة الشاملة في المنظمات الحكومية صعوبات بالغة يمكن أن نوجزها في الآتي:

أ- عدم وضوح بعض المفاهيم المرتبطة بالجودة مثل مفهوم العميل والربحية والقيمة المالية بالقطاع الحكومي.

ب- المركزية الشديدة في الهياكل التنظيمية للوحدات الحكومية وتركز السلطة وغياب تمكين العاملين.

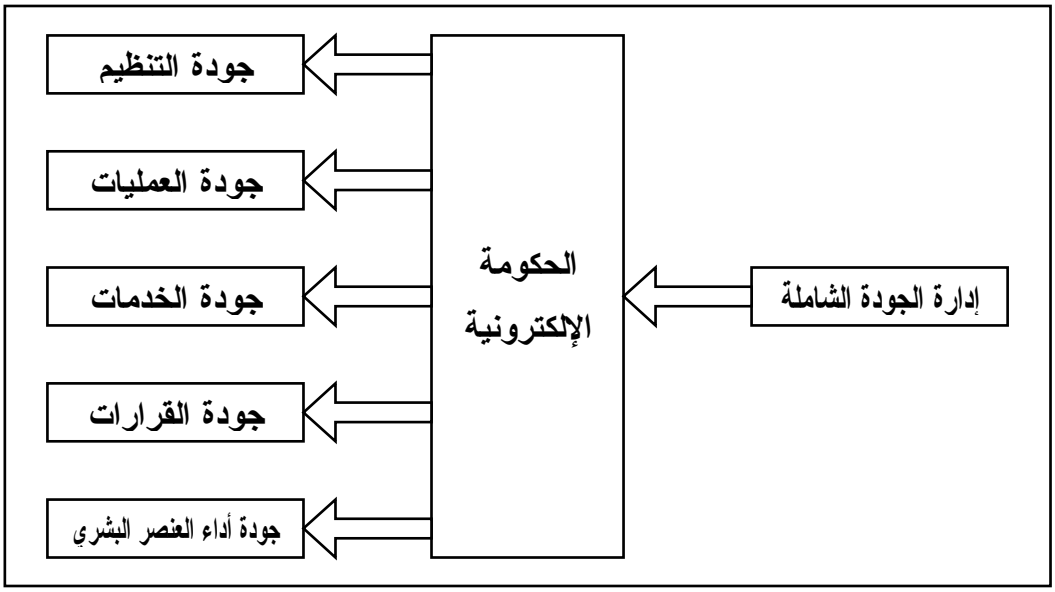
ج- صعوبة وضع معايير لقياس الأداء الحكومي في صورة كمية.

د- البيروقراطية وتعقد الإجراءات وجمود الهياكل التنظيمية، مما يفقدها المرونة في مواجهة التغييرات المحيطة.

ومن خلال الشكل التالي يمكن أن نوضح المستويات المتعددة للجودة التي تحققها الحكومة الإلكترونية[1]:

شكل رقم (17)

الجودة الشاملة في منظمات الحكومة الإلكترونية



المصدر: إيمان عبد المحسن زكي، مرجع سبق ذكره، ص37.

سادساً: مبررات استخدام الحكومة الإلكترونية وعناصرها:

1- مبررات استخدام الحكومة الإلكترونية:

هناك مجموعة من المبررات التي تستدعي استخدام الحكومة الإلكترونية ومنها ما يلي:

أ- إن زيادة وعي المواطنين نتيجة تحسن المستويات التعليمية والمعيشية إضافة إلى زيادة عدد السكان، كل ذلك شكل وسائل ضغط على الحكومات لتقديم خدمات بشكل أفضل وذات جودة عالية والتخلص من أشكال البيروقراطية.

ب- إن استخدام الدوائر الحكومية لأساليب عمل قديمة وتقليدية يترتب عليه تعقيد في أداء الأعمال وصعوبة في إنجازها، مما يؤدي إلى تذمر المواطنين وتعطيل أعمالهم وتراجع رضاهم وزيادة الأعباء المادية والمعنوية.

---

(1) إيمان عبد المحسن زكي، مرجع سبق ذكره، ص ص 34، 37.

ج- إن اعتماد البيروقراطية كأسلوب عمل في دوائر الحكومة يعتبر من أسباب تراجع الأداء وتعقيده وكثرة الإجراءات الواجب المرور بها لإنجاز المعاملات وبالتالي تراجع كفاءة الأداء، خاصة إذا واجهت الأعمال والاتصالات بين المستويات الإدارية داخل التنظيمات وخارجها تعقيدات كثيرة، الأمر الذي يترتب عليه إطالة الوقت وضياعه في الإنجاز وزيادة التكاليف وتراجع البناء التنظيمي، لذلك ومن أجل التغلب على كل المشكلات الإدارية المعقدة، فإن الحكومة الإلكترونية وأساليبها التقنية تقدم الحلول لمعظم هذه المشكلات، لذلك سارعت الحكومات إلى إنشاء مداخل للإنترنت كمحطة واحدة للمواطنين تلبي كل احتياجاتهم، ويستطيع المواطنون عن طريق هذه المحطة الوصول إلى الدوائر الحكومية والحصول على الخدمات المطلوبة[1].

2- العناصر الأساسية والمرتكزات التي تعتمد عليها الحكومة الإلكترونية:

هناك الكثير من المبادئ والمرتكزات والأسس التي تقوم وتعتمد عليها الحكومة الإلكترونية، وهي تعتبر من الأشياء الضرورية لتطبيق الحكومة الإلكترونية بشكل ناجح.

ومن أهم هذه العناصر ما يلي:

أ- العناصر والمرتكزات الخاصة بسياسات الدولة والحكومة كأساس لنجاح الحكومة الإلكترونية:

هذه العناصر خاصة بنواحي تتعلق بالحكومة أو الدولة ولها دور رئيسي في نجاح تنفيذ الحكومة الإلكترونية في المنظمات، ومن أهم هذه العناصر ما يلي:

1- ترسيخ مبدأ التعاون مع القطاع الخاص في تحقيق ميكنة الخدمات الحكومية الموجهة نحو القطاع الخاص.

2- تدريب الموظفين الحكوميين ورجال الأعمال على استخدام التكنولوجيا الحديثة.

3- الاستفادة من تجارب الدول الرائدة في مجال الحكومة الإلكترونية، وبالشكل الذي يخدم ويتناسب مع بيئة وظروف الدولة.

ب- العناصر والأسس الخاصة بالناحية التشريعية والقانونية الخاصة بممارسات الحكومة الإلكترونية:

إن العمل في ضوء متطلبات الحكومة الإلكترونية يستوجب إعادة النظر في التشريعات والقوانين، وكذلك التشريعات اللازمة، بإعداد قوانين رئيسية وإقرارها، وفي مقدمتها قانون التوقيع الإلكتروني المتعلق بتعديل وجمع التشريعات الخاصة بالتوقيع اليدوي وإضافة الصفة

---

[1] موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، مرجع سبق ذكره، ص ص166، 167.

القانونية أي صفة الإثبات الإلكتروني على التوقيع الرقمي وهو من المتطلبات التي تسمح بوجود كل ما هو خدمات إلكترونية والحكومة الإلكترونية، حيث يتطلب الأساس التشريعي للحكومة الإلكترونية إعداد القوانين والتشريعات الجديدة التي تتجاوب مع التطورات في عالم المعلوماتية، ولاسيما المتعلقة بتنفيذ وتقديم خدمات الحكومة الإلكترونية[1].

ج- العناصر والأسس الخاصة بالجانب الإداري وخطة الإصلاح الإداري للمنظمات:

حيث يتمثل ذلك في التوسع في استخدامات الحاسب الآلي في عدد كبير من المنظمات والإدارات التي سيتم تطبيق الحكومة الإلكترونية بها واستخدام تكنولوجيا المعلومات خاصة باستخدام تطبيقات الإنترنت المبنية على شبكة المواقع الإلكترونية، لدعم وتعزيز حصول المواطنين على الخدمات التي تقدمها الحكومة إضافة إلى تقديم الخدمة لقطاع الأعمال والدوائر الحكومية المختلفة.

ومن المتطلبات اللازمة لتحقيق الإصلاح والتطوير الإداري بشكل يتوافق ويتناسب مع تطبيق الحكومة الإلكترونية:

1- استخدام البريد الإلكتروني وشبكات الأعمال التي تربط الدوائر الحكومية.
2- إدارة الوثائق الإلكترونية.
3- إنشاء قواعد للبيانات ونظم لدعم عملية اتخاذ القرارات.
4- استخدام أنظمة المحاسبة والموازنة الإلكترونية.
5- الاتصالات الإلكترونية بين الإدارات والأقسام.
6- ميكنة نظم إعداد التقارير الإدارية لأغراض التخطيط والرقابة الإدارية[2].

د- العناصر والأسس الخاصة بالناحية التقنية والتكنولوجية.

هـ- العناصر والأسس الخاصة بالجانب الثقافي والتعليمي والتدريبي، للعاملين.

و- العناصر والأسس الخاصة بخفض تكلفة الخدمات وتهيئة وإعداد المواطنين للتعامل من خلال الحكومة الإلكترونية.

إن تخفيض تكلفة الاتصال الهاتفي وإشراك القطاع الخاص في تمويل مشاريع البنية الأساسية وتحرير مشروع الخصخصة في قطاع الاتصالات يؤدي إلى اشتداد المنافسة وخفض تكلفة خدمة الاتصال التي تعد الأساس في تفعيل وتطبيق الحكومة الإلكترونية.

---

(1) أحمد عبد الخالق أحمد العوضي، مرجع سبق ذكره، ص ص63، 64.

(2) إيمان عبد المحسن زكي، إطار متكامل لفاعلية تطبيق الحكومة الإلكترونية في مصر. دراسة تطبيقية لوزارة التنمية الإدارية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، 2007، ص121.

أما فيما يتعلق بتهيئة وإعداد المواطنين للتعامل من خلال مفهوم الحكومة الإلكترونية فإنه يتم من خلال:

1- توسيع مبدأ أن جميع المواطنين لهم الحق نفسه والمستوى نفسه من الجودة في الحصول على كل ما يمكن إتاحته من خلال خدمات حكومية ومعلومات.

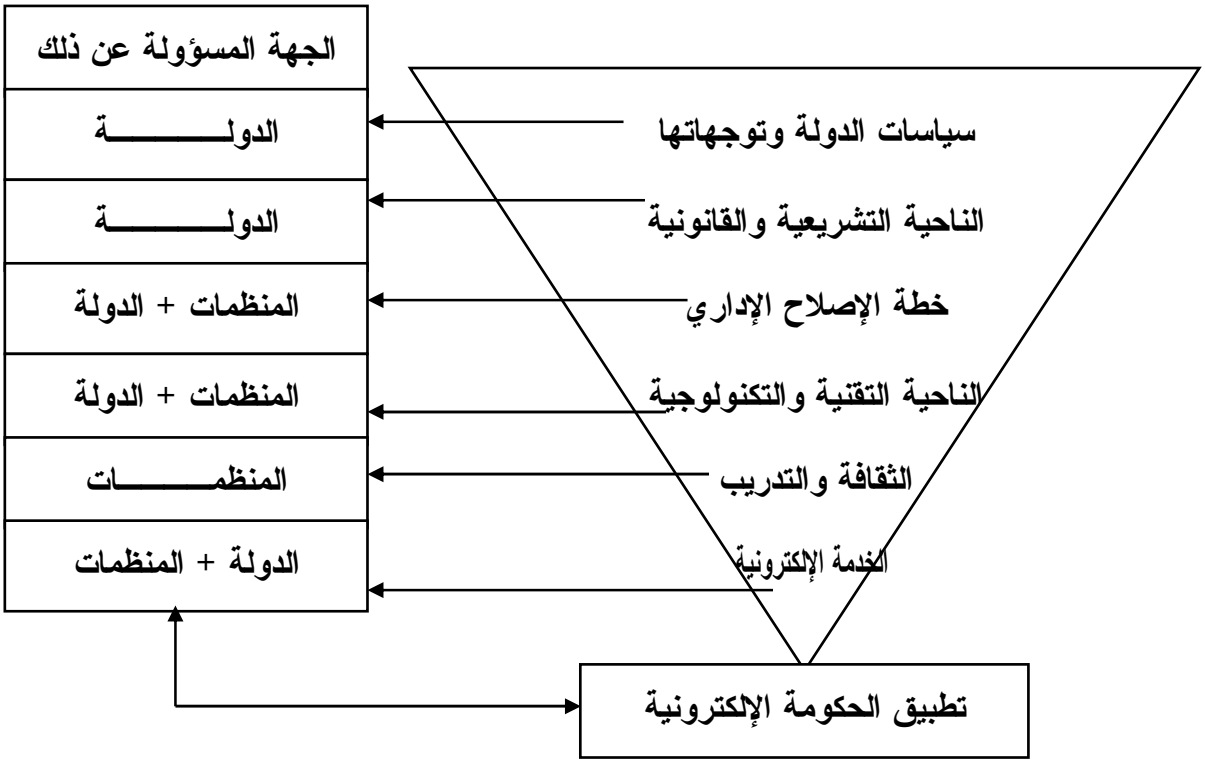
2- الاهتمام بتوفير ذلك الحق لكل مواطن حتى في حالة عدم توافر القدرة على الاتصال بالإنترنت لديه.

3- ينبغي على الحكومة جعل أكبر شريحة ممكنة من المواطنين جاهزة لاستخدام الخدمات الإلكترونية ومرتبطة بالأجهزة المختصة[1].

ويوضح الشكل التالي العناصر والأسس والمرتكزات:

الشكل رقم (18)

العناصر والأسس والمرتكزات الخاصة بالجانب الإداري لخطة الإصلاح الإداري للمنظمات



المصدر: إعداد الباحث. بتصرف من أحمد عبد الخالق أحمد العوضي.

[1] أحمد عبد الخالق أحمد العوضي، مرجع سبق ذكره، ص ص64، 67.

المبحث الثالث
إعادة الهيكلـــة

أولاً: إعادة الهيكلة (المفهوم والأهداف والأسباب):

1- مفهوم إعادة الهيكلة:

يعد مفهوم إعادة الهيكلة من المفاهيم الإدارية الحديثة نسبياً التي ظهرت الحاجة إلى أهميتها كأحد أهم ثمار عصر العولمة حيث التغيرات المفاجئة والحادة في دنيا المال والأعمال والتي أصبح معها مفهوم إعادة هيكلة المنظمات المختلفة هو التحدي الكبير أمام إدارتها.

فالمفاهيم الإدارية الحديثة جعلت العديد من الكتاب يرون أن مفهوم إعادة الهيكلة هو أحد أهم المفاهيم الإدارية الحديثة، فهو الذي يحافظ على الشكل الجديد للمنظمة يتوافق مع المتغيرات الجديدة، حيث إن التعريفات المختلفة لذلك المفهوم اتفقت على أن إعادة الهيكلة التي تعتبر أحد وظائف الإدارة الحديثة، وبالتالي تمثل أحد أنشطتها، كما أنها تعتبر البناء الذي يمكن الإدارة من مواجهة المستقبل.

فلقد تعددت وتنوعت التعريفات المختلفة لمفهوم إعادة الهيكلة، ومنها ما يلي:

أ- إعادة الهيكلة هي «إعادة بناء المنظمة من جديد»[1].

ب- هي تغيير جوهري في الهياكل الإدارية والهياكل المالية للمنظمة[2].

ج- إعادة الهيكلة هي «مجموعة من الإجراءات المنهجية المخططة تسعى إلى التدخل من أجل إعادة تصويب الهياكل الفكرية والتنظيمية والبشرية والمالية والفنية والتسويقية للمنظمة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء كمياً ونوعياً وضمان تحقيق أهداف المنظمة»[3].

2- أهداف إعادة الهيكلة:

هناك مجموعة من الأهداف التي تسعى إعادة الهيكلة إلى تحقيقها، وهي كما يلي:

أ- زيادة الإنتاجية.

ب- حسن استخدام الموارد.

ج- التوصل إلى الحجم المثالي للمنظمة (سواء بنمو الحجم أو تصغيره).

د- سرعة اتخاذ القرار.

---

(1) Tomasko, Robert: "Rethinking the corporation, the Architecture of change ", (New York: Amancon, 1993). P. 7.

(2) أحمد ماهر، تطوير المنظمات (الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغير)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص558.

(3) علي عبد الهادي مسلم، أيمن علي عمر، قراءات في علم تحليل وتصميم منظمات الأعمال (مدخل إعادة الهيكلية وإعادة الهندسة)، ط1، الـدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص220.

ه- إضفاء المرونة والحركية على الأنظمة.

و- الارتقاء بالجودة.

ز- زيادة الربح والعوائد المالية.

ح- تخفيض العمالة.

3- الأسباب الدافعة لإعادة الهيكلة:

تمثل الضغوط الشديدة من البيئة الخارجية والبيئة الداخلية الأسباب الأساسية لإعادة الهيكلة، ومن أمثلتها ما يلي:

أ- ضغوط السوق.

ب- ضغوط أصحاب رأس المال لمزيد من العوائد.

ج- المنافسة المستمرة.

د- الانهيار التكنولوجي للمنظمة في مواجهة التقدم الهائل فيه.

ه- خروج المنظمة عن مسارها.

و- تدهور الأنظمة الإدارية وتدهور الإنتاجية.

ز- تحديات العمالة وضعف الرقابة.

ح- عدم وجود رؤية وتحركات إستراتيجية.

ط- ضغوط الأنظمة البيروقراطية بالمنظمة[1].

ثانياً: أشكال إعادة الهيكلة:

تتعدد أشكال إعادة الهيكلة، وتنقسم أساساً إلى إعادة هيكلة مالية، وإعادة هيكلة إدارية. وكل منهما ينقسم إلى أشكال فرعية أخرى.

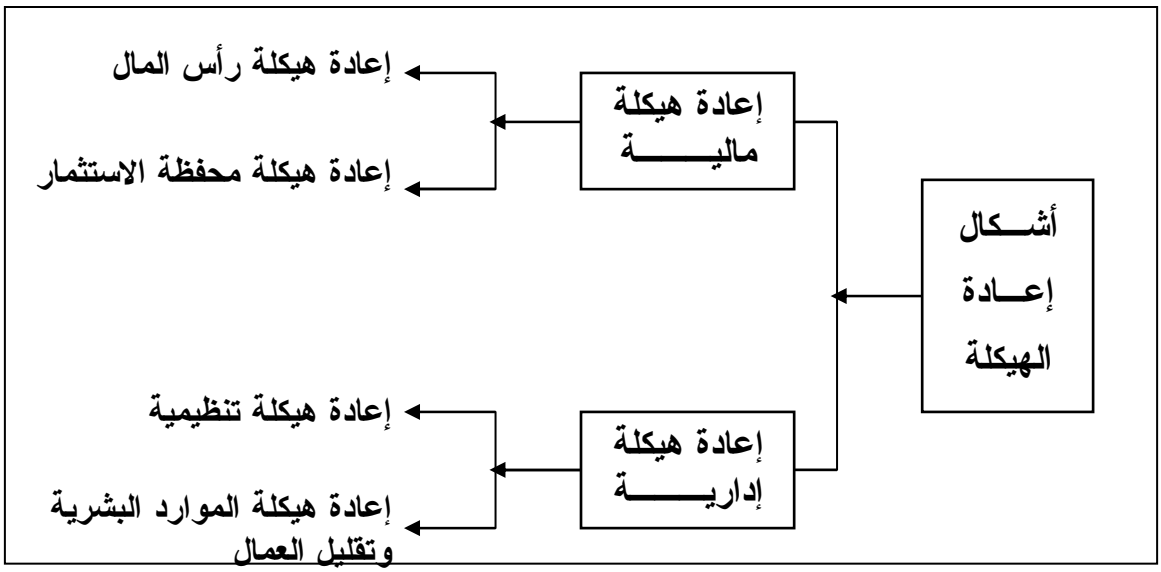
ويوضح الشكل التالي أشكال إعادة الهيكلة التي سنقوم بشرحها فيما بعد.

---

(1) أحمد ماهر، مرجع سبق ذكر، ص560.

الشكل رقم (19)

أشكال إعادة الهيكلة



المصدر: أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص559.

أولاً: إعادة الهيكلة المالية:

إن التغييرات المالية الجوهرية في المنظمة سواء كانت في هيكل رأس المال أو في محفظة الاستثمار بالمنظمة هي لب إعادة الهيكلة المالية.

1- إعادة هيكلة رأس المال: هي عبارة عن تغييرات تدخل على هيكل رأس المال ومكوناته من أجل أداء مالي وربحية أفضل . ومن أمثلتها ما يلي:

أ- إعادة تقييم الأصول لرفع القدرة على الاقتراض.

ب- مقايضة أصول الشركة بأصول شركة أخرى.

ج- تغيير هيكل المستثمرين (مستثمرين مؤسسين وأصحاب الأسهم الممتازة) وأصحاب الملكيات الصغيرة، والأجانب، وأصحاب الأسهم من المديرين والعاملين وغيرهم.

د- مزيد من الاقتراض.

2- إعادة هيكلة محفظة الاستثمار: وهي عبارة عن تغييرات في استثمارات وأصول ثابتة ومتداولة بغرض توظيف أموال المنظمة في شكل أفضل. ومن أمثلتها ما يلي:

أ- التخلص من وحدات استثمارية (أو ضخ أموال فيها).

ب- بيع أحد الأقسام أو شرائها.

ج- الاندماج.

د- الاستحواذ على وحدات أو منظمات خارجية.

هـ- التخلص من المحفظة بالكامل وشراء غيرها.

و- تقسيم الشركة إلى شركات أخرى تابعة.

ثانياً: إعادة الهيكلة الإدارية:

وهي تمثل التغييرات الجوهرية في الأنظمة الإدارية والتنظيمية، وذلك لغرض تحسين الأداء الإداري والتنظيمي، واستخدام السلطات، وذلك التشابك في الاختصاصات، وتفعيل التعاون بين الوحدات، ولتحديد الحجم الأمثل للعاملين، واستخدام ممارسات أفضل للموارد البشرية.

1- **إعادة الهيكلة التنظيمية:** وهي عبارة عن إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للمنظمة بغرض تحقيق ممارسات أفضل لأداء الوظائف واستخدام السلطات وتفعيل التعاون بين الوحدات الإدارية. ومن أمثلتها ما يلي:

أ- إنشاء أو إلغاء وحدات تنظيمية.

ب- دمج وحدات أو تفكيك وحدة إلى وحدات أكثر.

ج- إعادة التقسيم لوحدات المنظمة وفق مفهوم جديد للتخصص.

د- إعادة النظر في حجم السلطات ونوعها (أي الاختصاصات التنظيمية للوحدات).

هـ- إعادة النظر في العلاقات بين الوحدات وفك التشابك.

و- إعادة النظر في عدد المستويات التنظيمية.

2- إعادة هيكلة الموارد البشرية:

وهي عبارة عن إعادة تصميم هيكل العاملين بالمنظمة، وإعادة النظر في الممارسات والأنظمة الخاصة بالموارد البشرية بالمنظمة. ومن أمثلة هذه الممارسات: تصميم الوظائف، وتخطيط القوى العاملة، والتدريب، والرواتب، والأجور، والحوافز. هذا وقد ارتبط مفهوم إعادة هيكلة الموارد البشرية بصورة كبيرة بمفهوم تقليل العمالة الذي يمكن تحقيقه ببعض الأساليب التالية:

أ- الاستغناء عن العملية في أقسام بكاملها.

ب- الاستغناء عن مستوى وظيفي كامل.

ج- إنهاء خدمة العمالة غير الدائمة.

د- إعادة تدريب العاملين وإعادة توزيعهم على الأقسام والوظائف.

هـ- عدم التجديد لذوي العقود المؤقتة.

و- تقليل أيام العمل (من 6 أيام إلى 5 أو 4 أيام).

ز- التوظيف لجزء من الوقت[1].

ثالثاً: المحاور الأساسية لمفهوم إعادة الهيكلة:

من خلال مراجعة الأدبيات لمفهوم إدارة الهيكلة وجد أن هناك نسبة اتفاق على أن مفهوم إعادة الهيكلة يستند على أربعة محاور أساسية هي:

أ- إعادة تشكيل عقل المنظمة.

ب- إعادة بناء جسم المنظمة.

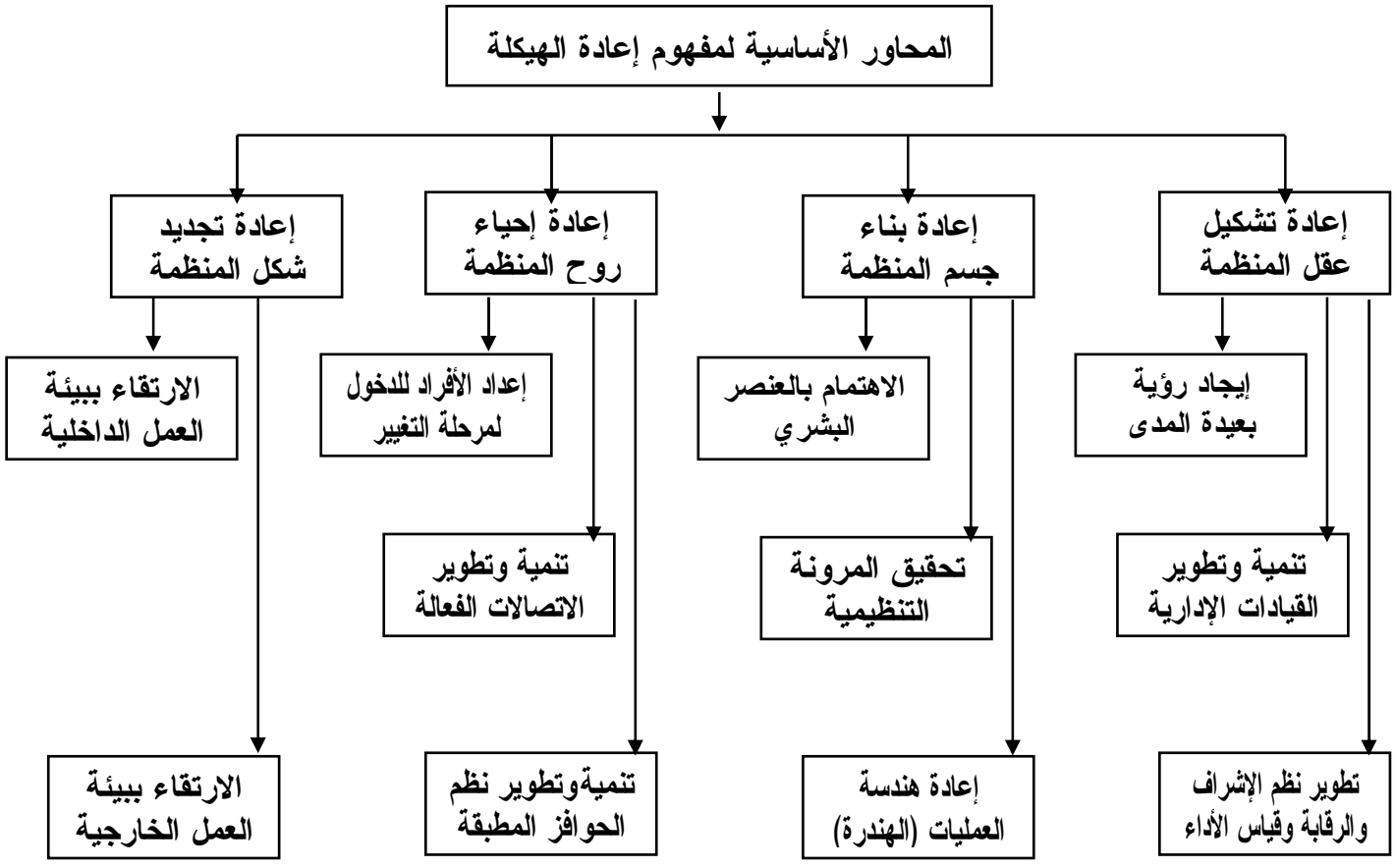
ج- إعادة إحياء روح المنظمة.

د- إعادة تجديد شكل المنظمة[2].

والشكل التالي يوضح المحاور الأساسية لمفهوم إعادة الهيكلة[3]:

شكل رقم (20)

المحاور الأساسية لمفهوم إعادة الهيكلة



(1) أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص ص560، 562.

(2) هشام إبراهيم محمد، سياسات إعادة الهيكلة بالبنوك العامة التجارية في مصر (دراسة حالة بنك الإسكندرية)، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية جامعة القاهرة، القاهرة، 2007، ص31.

(3) هشام إبراهيم محمد، مرجع سبق ذكره، ص31.

رابعاً: مبادئ إعادة الهيكلة والمعلومات المطلوبة من أجلها:

1- مبادئ إعادة الهيكلة:

هناك مجموعة من المبادئ لإعادة الهيكلة وهي كالآتي:

أ- الجودة القائمة على معايير محددة والمستندة على عناصر محددة لمقدمي الخدمة.

ب- العدالة في توزيع الخدمة وتقديمها سواء بالنسبة للشرائح المجتمعية المختلفة أو بالنسبة للمناطق الإقليمية.

ج- الاستجابة لتوقعات الأفراد بما يحقق مستويات الإشباع لاحتياجات المنتفعين من النظام، وتحقيق الرضا لمقدمي الخدمة.

د- التخطيط القائم على الشمولية والتكامل مع الحرص على مركزية التنفيذ.

ه- تشجيع ودعم البحوث العلمية والتطبيقية، وخاصة في مجالات الرعاية الطبية وتوفير الأدوية المناسبة.

و- المرونة والقدرة على إحداث تغييرات أساسية للاستجابة للظروف الطارئة[1].

2- المعلومات المطلوبة لإعادة الهيكلة:

حتى نضمن النجاح لعملية إعادة الهيكلة فإنه يجب على المسؤولين عن إعادة الهيكلة البدء أولاً بالتفكير بإستراتيجية تحدد أساليب وأطر الحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة.

وهناك أربعة مجالات رئيسية يمكن للمسؤولين عن إعادة الهيكلة أن يجمعوا حولها المعلومات والبيانات وهي:

أ- المجال الفني أو التكنولوجي.

ب- المجال الاقتصادي.

ج- المجال التنظيمي.

د- المجال البشري.

أ- المعلومات المتعلقة بالتكنولوجيا:

إن جمع المعلومات عن المجال الفني يعني توجيه الأسئلة والبحث عن إجابات لأمور تتعلق بالآلات والإجراءات والقضايا المتعلقة بالتكنولوجيا وبموضوعات أخرى لها تفصيلات ترتبط بالعمليات التي تسهم في الإنتاج والأداء أي أن الأسئلة المطروحة غالباً ما تتناول الآلات والمعدات والأجهزة والكمبيوتر.

---

(1) علي عبد الهادي مسلم، أيمن علي عمر، مرجع سبق ذكره، ص ص220، 221.

ب- المعلومات المتعلقة بالجوانب المالية:

وهذا النوع من المعلومات يتناول الجوانب المالية والمحاسبية للعمليات والأساليب الإدارية المتبعة، وذلك من خلال فحص ومراجعة الموازنات والحسابات الختامية وكشوف الأسعار وكذلك التكاليف وحسابات الأرباح والخسائر والمصروفات، وفقاً لأبوابها بما في ذلك الأجور والمرتبات بالإضافة إلى مصادر الإيرادات وأنواع الأصول الثابتة والمستمرة والمدخرات والأعباء الخاصة بالمنظمة.

ج- المعلومات التنظيمية:

وهي البيانات والوثائق الموضحة للوحدات التي يشتمل عليها التنظيم وما يؤديه الأفراد من إنجاز وأداء في إطار المنظمة وتنقلاتهم وطرق اتصالهم وإشرافهم وحجم المسؤوليات والصلاحيات التي يتمتعون بها.

د- المعلومات المتعلقة بالعنصر البشري:

وتشمل هذه المعلومات حاجات الأفراد ومطالبهم وميولهم واهتماماتهم، حيث يجب على الشخص المسؤول عن برنامج إعادة الهيكلة أن يقف على ما يحسه وما يعيشه الأفراد من خلال الوسائل المتاحة لجمع المعلومات عنهم، وخاصة تلك المتعلقة بظروف العمل ومشاكله وعلاقاته[1].

خامساً: خطوات عملية إعادة الهيكلة:

اختلف الدارسون في تحديد خطوات إعادة الهيكلة، فقد رأى بعضهم أن برنامجاً متكاملاً لإجراء عملية إعادة الهيكلة يتضمن هذا البرنامج الخطوات التالية:

1- وضع رؤية الإدارية العليا تجاه عملية التغيير، وهذه الرؤية تفيد في تركيز الجهد داخل المنظمة بالإضافة إلى تطوير الظروف الملائمة لتحسين الأداء.
2- تطوير خطة شاملة لتحسين الأداء في المنظمة ككل لإجراء تغيير مخطط وتركز هذه المرحلة على تغير أسلوب أداء العمل الحالي كي يتلاءم مع الظروف والمتطلبات الجديدة.
3- تحديد العمليات الأساسية التي تحتاج إلى إعادة تقييمها.

ومنهم من يرى أن خطوات عملية إعادة الهيكلة تشمل ما يلي:

1- تحديد ما هي العوامل الأساسية التي تؤثر على نجاح المنظمة المطلوب إعادة هيكلة العمالة بها وهي:

---

(1) علي عبد الهادي مسلم، أيمن علي عمر، مرجع سبق ذكره، ص ص229، 231.

أ- ثقافة المنظمة.

ب- المهارات الإدارية.

ج- مهارة فريق العمل.

د- تدعيم الهيكل وتوافقه مع إستراتيجية المنظمة.

2- تحديد كيف يمكن إدارة العوامل السابقة بفاعلية من خلال وضع برنامج متكامل لتحسين قدرات المنظمة التنافسية ثم تطبيق هذا البرنامج[1].

سادساً: الصعوبات التي تواجه تحقيق أهداف إعادة الهيكلة:

توجد مجموعة من العوامل التي تحد من قدرة برامج إعادة الهيكلة على تحقيق أهدافها وهي:

1- تركيز الاهتمام بدرجة كبيرة خلال عمليات إعادة الهيكلة على اختصار الوظائف غير الضرورية، وعدم التركيز على اختصار الأعمال غير الضرورية.

2- تركيز الاهتمام بدرجة كبيرة على الاستغناء عن بعض الأفراد وبدرجة أقل عن بعض العمليات.

3- النظر إلى عملية إعادة الهيكلة كهدف في حد ذاته وتجاهل أنها وسيلة لتحقيق كفاءة وفعالية التنظيم.

4- تخوف العاملين من عمليات إعادة الهيكلة ومقامتهم لعمليات التغيير، ويجب أن نلاحظ أن مقاومة العاملين للتغيير وما يرتبط بها من مشكلات تمثل عقبة كبيرة أمام نجاح عمليات الهيكلة، وقد تؤدي إلى:

أ- القضاء تماماً على إمكانية إحداث التغيير.

ب- إطالة الفترة الزمنية اللازمة لإحداث التغيير.

5- عدم توافر الدعم الكامل من جانب الإدارة العليا لعمليات إعادة الهيكلة.

6- عدم توافر القدرات المالية اللازمة لتنفيذ البرامج بالشكل المناسب، مما يؤدي إلى طول فترة التنفيذ، وضعف فعالية إعادة الهيكلة.

7- عدم توافر المعلومات اللازمة لدراسة وتقييم موقف المنظمة التي سوف يتم إعادة هيكلتها، مما قد يؤدي إلى بناء برنامج إعادة الهيكلة على أسس غير سليمة، وبالتالي عدم قدرة إعادة الهيكلة على تحقيق أهدافها وانخفاض فعاليتها[2].

---

(1) طارق حسين طاهر عبد الفتاح، سياسات إعادة هيكلة العمالة وأثرها على فعالية أداء العاملين. دراسة تطبيقية على شركات قطاع الصناعات الغذائية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، 2004، ص23.

(2) علي عبد الهادي مسلم، أيمن علي عمر، مرجع سبق ذكره، ص ص239، 240.

سابعاً: أطوار عملية إعادة الهيكلة والعوامل المؤثرة في نجاح تطبيقها:

1- أطوار عملية إعادة الهيكلة:

هناك أطوار عديدة تمر بها عملية إعادة الهيكلة يمكن حصرها في الآتي:

أ- **الطور الأول: الموقف من التغيير:** تحديد مكانة المنظمة، وتقرير ما إذا كان من اللازم إجراء هذا التغيير ولماذا؟ وماذا يجب أن تكون عليه هذه المنظمة؟ وأيضاً التركيز وتعبئة الموارد.

ب- **الطور الثاني: تشخيص العمليات الحالية:** فهم ما تفعله العمليات الحالية، ولماذا صممت كما هي؟ وهذا الفهم عند وضعه في سياق أهداف العميل ومستويات الأداء المطلوب يقدم الأساس لإعادة التفكير في تصميم العمليات.

ج- **الطور الثالث : تصنيف العمليات :** وهو تصوير لطرق جديدة للتنظيم وأداء العمل بها للوصول إلى أهداف العميل واحتياجاته وتحديد المدخلات من أشخاص ومهمات، وذلك لخلق الرؤيا وتحسين الفرص في النجاح والانتقال إلى تحقيق هذه الرؤيا.

د- **الطور الرابع: الانتقال للتصميم الجيد:** تطوير خطة عمل إستراتيجية للانتقال بالتصميم الجديد إلى موضع التنفيذ، ثم اختيار العمليات الجديدة لإظهار المزايا الجديدة وبناء الحماس، والحد من المقاومة الطبيعية للتغير على كل المستويات بالمنظمة.

ه- **الطور الخامس: تطبيق التصميم الجديد:** ويمر بمراحل هي:

1- البدء بتهيئة الآخرين للانتقال للوضع الجديد.

2- القيام بعمل خطة وفرق عمل جماعي للانتقال لهذا الوضع.

3- القيام بعمل نموذج اختبار الإعدادات الأولية له.

4- استكمال الانتقال للوضع الجديد والقيام بتقييم هذا العمل وتطويره باستمرار.

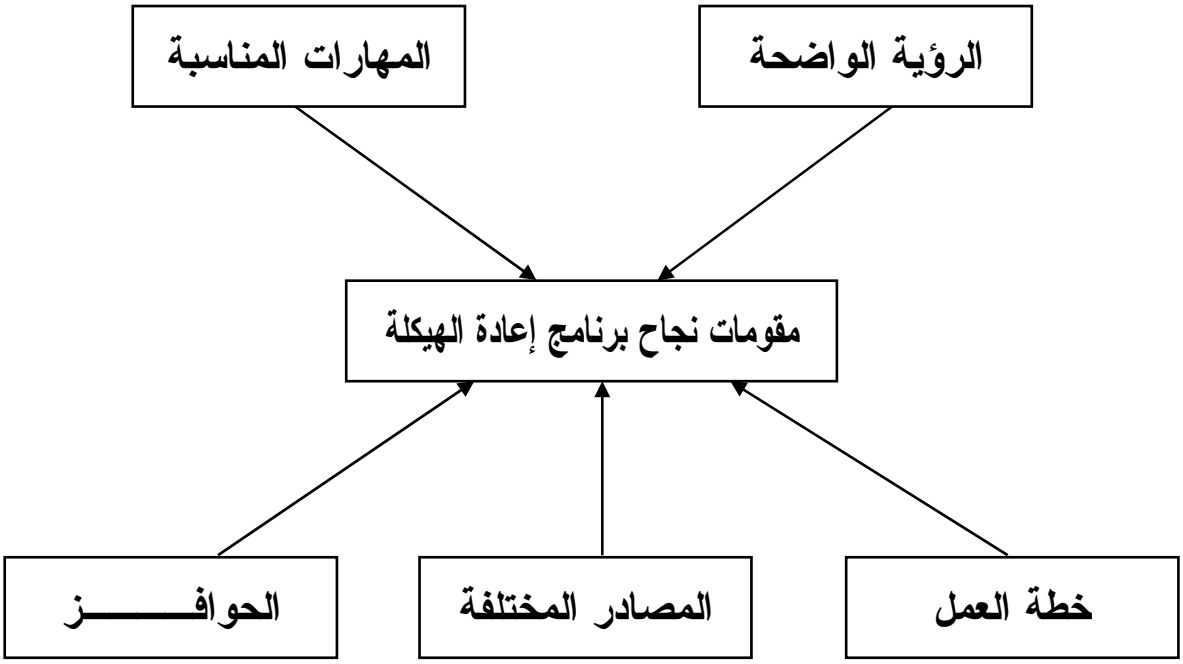
وكما هو موضح فإن كل طور يتكون من عدة مراحل، وكل مرحلة لها أنشطتها الخاصة، وكل نشاط له خطوات متخذة باتجاه إكمال النشاط التالي له كما خطط له من نظم أجور ومسارات وظيفية وأدوار جديدة... الخ ويجب أن تكون كل مرحلة جزءاً من خطة انتقالية طويلة الأجل.

2- العوامل المؤثرة في نجاح تطبيق إعادة الهيكلة في منظمات الأعمال (مقومات النجاح):

يمكن توضيح مقومات نجاح تطبيق إعادة الهيكلة في الشكل التالي:

شكل رقم (21)

مقومات نجاح تطبيق إعادة الهيكلة



ولتحقيق ما سبق، يمكن تطبيق نموذج إعادة هيكلة المنظمة لتحديد الأهداف المخططة والوصول إلى أفضل نتائج من خلال تطبيق مدخل إعادة الهيكلة على منظمات الأعمال التي تحتاج فعلياً لإعادة هيكلة مالية وتمويلية أو هيكلة تسويقية أو هيكلة بشرية... الخ[1].

ختاماً يمكن القول:

نظراً لأهمية الدور الذي يقوم به الإصلاح الإداري من تفعيل القطاعات المختلفة بشكل عام ودوره البارز في قطاع التعليم بشكل خاص فقد تم في هذا الفصل محاولة التعرف على المداخل الحديثة لعملية الإصلاح الإداري.

فقسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث: **الأول** شمل المداخل الحديثة للإصلاح الإداري والمتمثلة في المتغيرات المستجدة للإصلاح الإداري وإظهار مدى تأثير هذه المتغيرات على الإصلاح الإداري بشكل عام وعلى قطاع التعليم بشكل خاص. بينما **المبحث الثاني** الحكومة الإلكترونية، و**المبحث الثالث** إعادة الهيكلة.

---

(1) علي عبد الهادي مسلم، أيمن علي عمر، مرجع سبق ذكره، ص ص241، 243.

الفصل الخامس
قياس الأداء المؤسسي

- **المبحث الأول:** مفهوم وأهمية وأهداف الأداء المؤسسي.
- **المبحث الثاني:** قياس الأداء المؤسسي.
- **المبحث الثالث:** مداخل وخصائص وصعوبات تقييم الأداء المؤسسي.

المبحث الأول
مفهوم وأهمية وأهداف الأداء المؤسسي

أولاً: مفهوم الأداء المؤسسي:

تسعى التنظيمات الإدارية بكافة أنواعها إلى إنجاز أعمالها بكفاءة وفاعلية عالية، وذلك للوصول إلى الأهداف الرئيسية والفرعية بتكاليف معقولة، لذلك فإن مراعاة البناء التنظيمي الجيد بكل عناصره - إضافة إلى النهج الإداري الملائم، ووظائف الإدارة بما في ذلك عملية تقييم الأداء بشقيه الفردي والمؤسسي - تعتبر من مقومات نجاح التنظيمات الإدارية الجيدة، ولذلك تحرص هذه المنظمات على أن يكون أداؤها وخدماتها التي تقدمها ذات مستوى عالٍ من الجودة.

يلعب تقويم الأداء دوراً أساسياً في كفاءة التنظيمات الإدارية، فهو يشير إلى عملية قياس الأداء بهدف تحسينه مستقبلاً وتصحيح الانحرافات.

فمفهوم الأداء المؤسسي لا يزال غامضاً - بالرغم من الكتابات النادرة التي كتبت فيه - فمن الطبيعي أن يختلف الناس في فهمه، وتحليل أبعاده، اختلاف رؤاهم من جهة، وبمدى اطلاعهم على خفاياه ودقائقه من جهة أخرى، خصوصاً إذا عرفنا أن ظاهرة الأداء المؤسسي متعددة الجوانب تتحرك في مجالات عديدة.

ومن خلال ما سبق يمكن أن نوضح مجموعة من المفاهيم لعملية الأداء المؤسسي، ومنها ما يلي:

(1) الأداء المؤسسي هو: المنظومة المتكاملة لنتاج الأعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية.

والأداء المؤسسي بهذا المفهوم يشتمل على ثلاثة أبعاد:

(أ) أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة.

(ب) أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة.

(ج) أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية[1].

(2) الأداء المؤسسي هو: عملية تهدف إلى قياس ما تم إنجازه من قبل منظمة ما خلال فترة زمنية محددة، مقارنة بما تم التخطيط له كماً ونوعاً وباستخدام مجموعة من المعايير والمؤشرات مع تجديد أوجه القصور والانحراف - إن وجدت - وسبل علاجها في الحاضر والمستقبل[2].

---

(1) عبد العزيز جميل مخيمر وآخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2000، ص9.

(2) محمد الطعامنة، معايير قياس الأداء الحكومي وطرق استنباطها، بحث مقدم في ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ورقة عمل من 9-13 يناير 2005، ص ص12، 13.

(3) الأداء المؤسسي هو: من العوامل التي يمكن أن تحدد القدرة على الأداء كالإنتاجية، والتنمية المهنية للعاملين، والنتائج المالية، والروح المعنوية للعاملين، وتخطيط العمليات، والتخطيط الاستراتيجي[1].

وتعددت التعريفات الخاصة بتقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية، ونورد بعضاً من هذه التعريفات الخاصة بهذه المنظمات.

(1) تعريف الأمم المتحدة:

عرفت الأمم المتحدة تقييم الأداء المؤسسي بأنه «تحديد قيم مؤشرات الأداء المؤسسي بالنسبة لفترة محددة من الزمن أو في تاريخ مرجعي معين»[2].

(2) المنظمة العربية للتنمية الإدارية:

عرفت المنظمة الأداء المؤسسي بأنه «المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية»[3].

ومن خلال ما سبق يمكن القول إن الأداء المؤسسي ليس غاية في حد ذاته بل وسيلة تحاول الإدارة من خلالها الوصول إلى تحقيق الأهداف الآتية:

تحقيق الربحية سواء على الصعيد الاقتصادي أو الاجتماعي أو التفوق السياسي والاستمرار والتواصل وكذلك النمو.

وعلى الرغم مما تم تقديمه لتوضيح مفهوم الأداء المؤسسي إلا أنه يبقى غامضاً، وهذا طبيعي نظراً لاختلاف الباحثين والمحللين في فهمه وتحليل أبعاده ومستوياته، وخصوصاً إذا عرفنا أن الأداء المؤسسي ظاهرة متعددة الجوانب تتحرك خيوطها في مجالات عديدة.

ثانياً: أهمية الأداء المؤسسي:

تأتي أهمية الأداء المؤسسي من خلال الاهتمام بالإدارة الاستراتيجية حيث يحظى باهتمام استثنائي من قبل هذه الإدارة لكونه يعكس صواب التوجه الاستراتيجي للمنظمة.

وبالنظر إلى عمليات الإدارة الاستراتيجية بمراحلها الثلاث، وهي: صياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، والرقابة والتقييم الاستراتيجي يتضح لنا أهمية الأداء المؤسسي في جميع المراحل السابقة، لكنه يعد الأساس الذي تقوم عليه مرحلة الرقابة والتقويم الاستراتيجي، وعليه

---

(1) خالد محمد الحياصات، معايير قياس كفاءة وفاعلية استراتيجية إدارة الموارد الاستراتيجية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر المديرين، مجلة دراسات الجامعة الأردنية، المجلد 34، العدد الثاني، 2007، ص389.

(2) أيتن محمود سامح المرجوشي، تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية، ط1، القاهرة، دار النشر للجامعات، 2008، ص19.

(3) نبيل إسماعيل رسلان، عملية قياس الأداء المؤسسي (المفهوم ــ الأهمية ــ المراحل ــ الأنشطة ــ الصعوبات)، بحث مقدم في ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، يونيو 2007، ص1.

فإن الأداء هو دالة العمليات والمراحل الاستراتيجية المختلفة، وهو مرآة الإدارة الاستراتيجية وجوهرها، وأي خلل أو إخفاق في أي من هذه المراحل أو العمليات لا بد وأن يكون له انعكاسه على الأداء المؤسسي الاستراتيجي، وتتأكد أهمية الأداء للإدارة الاستراتيجية بثلاث نواحي رئيسية هي:

(1) **الناحية النظرية:** حيث يمثل الأداء مركز الإدارة الاستراتيجية وصلب عملها كونه يمثل اختياراً زمانياً للاستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة.

(2) **الناحية التجريبية:** حيث تستخدم بحوث الإدارة الاستراتيجية الأداء في اختيار الاستراتيجيات المختلفة، وتربط الدراسات الميدانية بين ممارسة الإدارة الاستراتيجية والأداء المؤسسي.

(3) **الناحية الإدارية:** من خلال الاهتمام بالاستراتيجيات اعتماداً على نتائج الأداء وارتباط هياكل المنظمات بالاستراتيجيات والاعتمادية المتبادلة بينهما[1].

ويعتبر موضوع الأداء المؤسسي من الموضوعات الرئيسية التي استحوذت على اهتمام الباحثين والدارسين والمهتمين بإدارة المؤسسة العامة والخاصة للأسباب التالية:

(1) تقوم عملية تقييم الأداء المؤسسي على معايير ومؤشرات تستطيع الإدارة استخدامها لقياس أنشطتها الأساسية على مستويات المنظمة كافة؛ لأن عدم استخدام هذه المعايير يؤدي إلى صعوبة الحكم على كفاءة المنظمة وفاعليتها[2].

(2) يتمثل التوجه الحديث في استخدام وتقييم الأداء المؤسسي بالتركيز على تطوير الأداء أكثر من محاسبة الأداء، لهذا فإن الضرورة تقتضي التعرف على عناصر تقييم للأداء المؤسسي وتشخيص عناصر الأداء وجوانبه المختلفة، وبالتالي تحديد نقاط قوته والعمل على تطويرها وجوانب الضعف والعمل على معالجتها[3].

(3) تعتبر عملية تقييم الأداء المؤسسي إحدى الوسائل الأساسية التي تزود متخذي القرار في الإدارة العليا لأي مؤسسة بالمعلومات والبيانات الأساسية المتعلقة بكيفية أداء الأعمال والنشاطات التي يؤديها العاملون.

---

(1) غازي رسمي أبو قاعود، دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في المنظمات العامة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، 2006، ص ص96، 97.

(2) محمد الشحات الزنقراني، تقييم الأداء في قطاع الأعمال العام، إطار محاسبي مقترح، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، العدد الرابع، 1992، ص ص284، 285.

(3) رونالدز مايرن وروبرت لاسي، رضا المستهلك والإدارة ومسؤولية القطاع العام، المجلة الدولية للعلوم الإدارية، الإمارات، المجلد الأول، العدد الثاني، سبتمبر 1996، ص ص72، 73.

(4) يتزايد الاهتمام بموضوع تقييم الأداء المؤسسي في دول العالم الثالث لمحدودية مواردها وقلة إمكاناتها، الأمر الذي يحتم على إدارات مؤسساتها الحرص على ترشيد واستغلال واستخدام هذه الموارد. وهذا يعتبر من ضمن المعايير اللازمة لقياس مدى كفاءة هذه المؤسسات والتأكد من أنها حققت أهدافها باستخدام أقل الموارد وبأقل التكاليف[1].

ثالثاً: أهداف الأداء المؤسسي:

(1) أهداف تقييم الأداء المؤسسي:

تفيد عملية تقييم الأداء في إلقاء الضوء على مواطن المشكلات التي هي بحاجة إلى إجراء تصحيحها، منها:

(أ) الاستخدام غير السليم للأفراد.

(ب) التوزيع غير السليم.

(ج) الإجراءات غير الملائمة.

(د) التشغيل غير الكافي للمعدات.

كما يلخص بعضهم أهداف تقييم الأداء في النقاط التالية:

(1) يعتبر تقييم الأداء أهم الركائز التي تبنى عليها عملية المراقبة.

(2) يفيد بصورة مباشرة في تشخيص المشكلات وحلها ومعرفة مواطن القوة والضعف في المنظمة.

(3) يفيد في تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الهامة.

(4) يعتبر من أهم دعائم رسم السياسات والاستراتيجيات العامة سواء على مستوى المنظمة أو الدولة.

(5) يعتبر من أهم مصادر البيانات التي تبنى على أساسها الخطط وتوضع السياسات[2].

وبالتالي يمكننا أن نوضح أهم أهداف تقييم الأداء المؤسسي في النقاط التالية:

(أ) محاولة رفع مستوى الخدمات التي تقدمها المنظمات العامة، عن طريق الإقلال من الإسراف، وتقديم الخدمة للمجتمع بأقل تكلفة وأعلى جودة ممكنة.

---

(1) يونس أحمد حسين يونس، تقييم أداء المؤسسات السياسية العامة في الأردن، دراسة ميدانية تحليلية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، 1998، ص ص14، 15.

(2) توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء، مداخل جديدة لعالم جديد، القاهرة، دار النهضة العربية، 1997، ص15.

(ب) الوقوف على مجموعة من المؤشرات والمعايير التي يمكن الحكم بها على جودة الأداء داخل أجهزة المنظمات العامة، والوصول إلى أسباب انخفاض هذا الأداء، والعمل على معالجتها بأسلوب علمي سليم.

(ج) تحديد الأهمية النسبية لكل مؤشر من مؤشرات قياس الأداء والظروف الذي يمكن استخدامه فيها، نظراً لوجود اختلافات في نوعيات الأداء داخل كل جهاز من أجهزة المنظمات العامة.

من خلال ما سبق يمكن أن نخلص إلى أن تقييم الأداء يهدف إلى الكشف عن ثلاثة أبعاد رئيسية هي:

(أ) إمكانية التطور.

(ب) مدى الفاعلية: وينصرف إلى المقارنة بين النتائج المحققة والأهداف المحددة.

(ج) مدى الكفاءة: وينسحب إلى تحليل الناحية الوظيفية في الوحدة الإنتاجية من حيث مدى كفاءة استخدامها للموارد المتاحة[1].

(2) فوائد تقييم الأداء المؤسسي:

تساعد معدلات الأداء المؤسسي على الآتي:

(أ) إظهار فاعلية العمليات والتركيز على المشكلات التي تحتاج إلى علاج، ومن ذلك:

(1) الاستخدام غير السليم للأفراد: في بعض الأحيان يكون العاملون غير موزعين بشكل يحفظ العلاقة بين العمل والعاملين، مما يؤدي إلى التراكم الوظيفي من جراء الانخفاض التدريبي في عبء العمل.

(2) التوزيع غير السليم للعمل: ففي الوقت الذي يزداد العمل في بعض الوحدات التنظيمية، نجد وحدات أخرى تعاني انخفاضاً في عبء العمل.

(3) الإجراءات غير الملائمة: توجد بعض الإجراءات المعقدة التي تعوق العمل ولا يمكن تقديم الحلول لعلاجها إلا من خلال تقييم الأداء.

(4) التشغيل غير الكافي للمعدات: حيث لا تستخدم المعدات المستعملة بكفاءة أو أن تكون هذه المعدات في حالة متردية[2].

---

(1) أيتن محمود سامح المرجوشي، تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية مع دراسة حالة المكتب الإقليمي لشرق المتوسط التابع لمنظمة الصحة العالمية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، 2007، ص ص26، 27.

(2) أيتن محمود سامح المرجوشي، مرجع سبق ذكره، ص24.

(ب) توفير قاعدة من أجل وضع السياسات والسيطرة:

وذلك من أجل التمكن من مراقبة الأنشطة على مستويات مختلفة، والتأكد من قيام المنظمات العامة بتحقيق أهدافها المرجوة وتوفير المعلومات اللازمة لمراقبة السياسات وطرق وممارسة الإدارة، وتوفير الدلائل على إتقان الأداء، وعلى الطريق المتبع من قبل الإدارة (جماعياً أو فردياً) في الاستفادة والاستجابة للمعلومات المتاحة من خلال عملية المراقبة ومساعدة المساءلة من خلال:

(1) التركيز على المواضيع والمناطق التي تستلزم تفسيراً وبحثاً أكثر.

(2) توفير دلائل النجاح في تحقيق السياسات الموضوعة.

(3) أن تكون جزءاً من عملية تقييم أداء العاملين[1].

(2) Jowett, Paul and Roth well, margaret, Performance Indicators in the Public sector (London: Macmillan press, 1998). P. 31.

المبحث الثاني
قياس الأداء المؤسسي

أولاً: مفهوم قياس الأداء المؤسسي:

أخذ هذا الموضوع حيزاً كبيراً من البحث والدراسة وبخاصة في قطاع المنظمات الخاصة، إلا أنه نادر على مستوى المنظمات العامة وعلى مستوى الرؤى الجديدة التي لا تعتمد على المقاييس المالية للمنظمات الخاصة فحسب ولكن على مقاييس جديدة غير مالية لها القابلية في التطبيق على المنظمات العامة مثل الجمهور والرضا وعمليات التشغيل الداخلي والنمو والتعليم .

وتشير مراجعة الدراسات في مجالي نظرية المنظمة والسلوك إلى وجود اهتمام دائم ومستمر لقياس الأداء المؤسسي لأغراض التقييم والتطوير، إلا أن منهجية وأدوات ومعايير قياس الأداء تثير الكثير من الجدل والخلاف، وبخاصة الأجهزة الحكومية التي تقدم خدمات والتي لا يعتمد أمر قياسها على توفير معايير محددة قابلة للقياس فحسب بل على توقعات من تقدم لهم الخدمة، تلك التوقعات المتصلة بالإدراك الفعلي القائم على خبراتهم ويتوقعون تحقيقها من الخدمة المقدمة لهم[1].

وقد اكتسب موضوع قياس الأداء أهمية خاصة في فكر المنظمات العامة في الثمانينيات وبداية التسعينيات، ومع بداية الانتشار الواسع لأدوات حركة الإدارة العامة الجديدة وما رافقها من مفاهيم مثل : الميزة التنافسية، سلسلة القيمة، الرؤيا والرسالة، واستراتيجيات الإصلاح الإداري.

وفيما يلي يمكن توضيح أهم مفاهيم قياس الأداء المؤسسي:

(1) قياس الأداء المؤسسي هو: مجموعة الإجراءات لتقييم مدى الإنجازات العملية لجميع مستويات المؤسسة[2].

(2) يرى (فريد ديفيد) بأن قياس الأداء المؤسسي هو تلك الأنشطة التي تتضمن مقارنة النتائج المتوقعة مع النتائج الفعلية، والتحقق من أية انحرافات عن الخطط والأهداف، وتطوير معايير لذلك تكون قابلة للقياس وواضحة[3].

---

(1) أحمد علي أحمد حسين، العلاقة بين إدارة وتوقعات العملاء وبعض مؤشرات الأداء بمنظمات الخدمات : دراسة تطبيقية، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة بسوهاج، جامعة جنوب الوادي، العدد الأول، المجلد الثالث عشر، 1999، ص ص154، 155.

(2) غازي رسمي أبو قاعود، مرجع سبق ذكره، ص ص106، 107.

(3) Fred R. David. "strategicmanagement: concepts", 8th ed., New Jersey: Prentice-Hall. Inc, 2001, P. 308.

(3) وهناك من يرى أن عملية قياس الأداء هو: التأكد من أن المنظمات تؤدي أعمالها وتنجز أنشطتها بنسق منظم قائم على أسس ومبادئ ومطابق لما هو محدد مسبقاً في الخطط الموضوعة[1].

(4) أما (هيل وجونز) فيعرفان قياس الأداء المؤسسي بأنه عملية قياس إنجاز المؤسسة وأعضائها للأهداف، وكيفية الإنجاز، وكذلك كيفية استخدام المؤسسة لمواردها المتاحة[2].

ثانياً: مقارنة بين مستويات الأداء المؤسسي ومستويات الأداء التقليدي:

الجدول التالي يقارن بين مستويات الأداء على النحو التالي:

جدول رقم (2)

أوجه المقارنة بين مستويات الأداء المؤسسي[3]

وجه المقارنة	الأداء الفردي	أداء وحدات المنظمة	أداء القطاع العام
معنى المصطلح	الأعمال التي يمارسها الفرد للقيام بمسؤولياته التي يضطلع بتنفيذها وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت له.	الأعمال التي تمارسها الوحدة للقيام بدورها وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت لها على ضوء السياسة العامة والأهداف الاستراتيجية.	المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية.
من يقوم بتقييمه؟	- الرئيس المباشر. - لجنة مختصة.	- الإدارة العليا. - أجهزة الرقابة الداخلية. - أجهزة الرقابة المركزية. - الوزارات المعينة. - أجهزة السلطة التشريعية.	- أجهزة الرقابة المركزية. - الوزارات المعينة. - أجهزة السلطة التشريعية. - أجهزة الرقابة التنفيذية. - أجهزة معينة متخصصة.

(1) محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، ط1، بيروت، دار ابن حزم، 2002، ص21.

(2) Charles W. Hill and Gareth R. Jonson, "Strategic Management: An intergrated Approach," 5th ed., U. S. A: Houghten Mifflin company, 2001, P. 430.

(3) عبد العزيز جيل مخيم وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص16.

		- أجهـــزة الرقابـــة التنفيذية. - أجهـــزة معينـــة متخصصة.	
موضوعات القياس.	- الوقت. - التكلفة. - الجودة.	- الفاعلية الاقتصادية. - الفاعلية الإدارية.	- الفاعلية البيئية. - الفاعلية السياسية. - القدرة على تحقيق الأهداف في ضوء السياسة العامة.
مؤشرات القياس.	- الوقت المعياري. - التكلفة المعيارية. - الأهداف المعيارية.	- درجة تقسيم العمل. - درجة التخطيط. - درجة المركزية. - نظم المخرجات. - فعاليات الاتصال.	- درجـة القبـول الاجتمـاعي لخدمات المنظمة. - درجـة الاسـتقلالية في عمـل المنظمة. - مـدى التمثيـل الاجتمـاعي في المنظمة.

ثالثاً: أنواع ومراحل عملية قياس الأداء المؤسسي:

(1) طرق قياس الأداء المؤسسي:

اعتمدت منظمات الأعمال وهي الرائدة في موضوع قياس الأداء في قياس أدائها لمهامها على مقاييس الإدارات التقليدية التي عادة ما ترتبط بالمقاييس المالية والتي تبحث في مدى التطابق بين الأداء الفعّال والأداء المستهدف، وهذا يمثل جانباً من جوانب الأداء لكنه لا يمتد إلى البحث عن مدى مساهمة الأداء الفعلي في تحقيق استراتيجيات المنظمة لكن معطيات بيئة الأعمال الجديدة ذات الطبيعة التنافسية ـ التي تتطلب إحلال مفهوم الإدارة ومواجهة العمليات القائمة على الفريق محل مفهوم الإدارة، ومواجهة العمليات القائمة على الأفراد وكذلك ضرورات الهيكلة والتغيرات في طبيعة الأعمال وعمليات الهندسة الإدارية ـ لم تجعل منظمات الأعمال قادرة على أداء مهامها التقليدية على نحو جديد، ودفعت باتجاه محاولة التغلب على وجه القصور السابق والتأكيد على مدى مساهمة الأداء الفعلي في تحقيق استراتيجيات المنظمة.

وتركز الدراسات الحديثة على ضرورة التكامل بين المقاييس المالية وغير المالية على أساس عوامل النجاح الأساسية التي تحددها أهداف المنظمة وتساعد على مقاييس الأداء الجيدة على

تطابق أهداف الوحدات الفرعية مع أهداف المنظمة وتسهل المقارنات الفرعية، ومن ثم يجب أن يتضمن نظام قياس الأداء المؤسسي مقاييس مالية وغير مالية[1].

وفيما يلي نقوم بعرض أنواع مقاييس الأداء المؤسسي:

(أ) مقاييس الأداء المالية:

تعتمد المنظمات الصناعية الاقتصادية هذا النوع من المقاييس لاهتمامه بحقوق المساهمين واعتماده على المعلومات المحاسبية والمالية، وتعتبر مقاييس الأداء المالية ترجمة مالية لنتائج القياس التشغيلي على مستوى أعلى من المستويات الدنيا.

وتتميز مقاييس الأداء المالية بميزتين رئيسيتين هما:

(1) أنها تصور تأثير القرارات لوحدة قياس قابلة للمقارنة وهي النقود التي بدورها تسمح بتجميع النتائج عبر الوحدات الفرعية للمنظمة.

(2) أنها توضح تكاليف المبادلات بين الموارد، ومنظمات الأعمال توجد لخلق قيمة للمساهمين، ومن ثم يظل الأداء المالي مؤثراً ضرورياً[2].

وعلى الرغم من هاتين الفائدتين لمقاييس الأداء المالية إلا أنه يؤخذ عليه ما يلي:

(1) الطبيعة التاريخية لهذه المقاييس التي تعكس تصرفات المنظمات في الماضي، ولا تعكس الأداء المستقبلي لها، وبهذا فهي غير ملائمة لتوجيه المديرين في بحثهم عن تحسين العمليات الحالية والمستقبلية، وقد تعطي هذه المقاييس إشارات مضللة عن التحسن المستمر كونها انعكاس الأداء في الماضي[3].

(2) تتجاهل القيمة المالية للأصول غير الملموسة للمنظمة مثل تكاليف الأبحاث والتطوير والموارد البشرية والشهرة.

(3) لا تقيس خلق القيمة ؛ لأنها تركز على تقرير نتائج التصرفات السابقة، ولا تأخذ بعين الاعتبار تصرفات الإدارة المستقبلية وذات الأجر الطويل[4].

(4) لا توفر المعلومات التي تحتاجها الإدارة لاتخاذ القرارات الداخلية وأعمال الرقابة.

---

(1) غازي رسمي أبو قاعود، مرجع سبق ذكره، ص ص109-111.

(2) Kaplan and Norbon, "Putting the Balanced Scorecard to work", Harvard Business Review, sep-oct 1993, PP. 30-36.

(3) P. Bonnieandt Joyce, "Bullding A Balanced performance management system", Sam Advanced management journal, Spring 2000, PP. 22-25.

(4) علي مجدي الغروري، نحو نظام متكامل لمقاييس الأداء في منشآت الأعمال، دراسة تجريبية، المجلة العلمية لكلية التجارة، جامعة الأزهر للبنات، عدد 15، 1998، ص56.

(5) تتجاهل كذلك بعض الجوانب المهمة مثل رضا العملاء، والجمهور، ومستوى جودة الخدمة وتنمية العاملين وكفاءة التشغيل.

(6) لا تساعد المديرين على إدراك العوامل التي توجه النجاح وتحققه في منظماتهم.

وتؤكد كل هذه الانتقادات أن مقاييس الأداء المالية لم تعد أداة مناسبة لأغراض التقييم والحكم واتخاذ القرارات، ولتلافي أوجه القصور السابقة ظهرت الحاجة إلى مقاييس أداء استراتيجية، واتجهت معظم المنظمات إلى استخدام مقاييس الأداء غير المالية بجانب المالية[1].

(ب) مقاييس الأداء غير المالية:

تعتبر مقاييس الأداء غير المالية أداة أساسية للرقابة الاستراتيجية، وتعمل على توجيه العمليات المستقبلية، وترتبط بتوجيه الانتباه أكثر من ارتباطها بحل المشاكل، وتأتي هذه المقاييس لا لتلغي أو تحل محل مقاييس الأداء المالية ولكن لدعمها وتكميلها حيث تغطي جوانب عديدة تتعلق بعوامل النجاح الأساسية.

وتأخذ في عين الاعتبار مقاييس الانتقال في التركيز من مقاييس الأداء على مستوى الفرد إلى مقاييس الأداء على مستوى المجموعة[2].

وتتضمن هذه المقاييس أكثر من مقياس غير مالي لكل أداء ؛ لأن ذلك سوف يجعل العاملين يدركون الأبعاد المختلفة بعملهم ويجعلهم أقل تركيزاً على محاولة تعظيم أدائهم لهدف وحيد على حساب الأوجه الأخرى لأعمالهم، وبذلك يجب أن ترتبط مقاييس الأداء غير المالية ببعضها حتى لا يحدث تعارض بينها، ومن المفترض أن تحتوي مقاييس الأداء غير المالية على بعض المقاييس الكيفية مثل:

(أ) مستوى جودة الخدمة.

(ب) رضا المتعاملين مع المنظمة.

(ج) القدرة على التعلم وسمعة المنظمة.

وهذه تعتبر عوامل مهمة لنجاح المنظمة على المدى البعيد.

وتتميز مقاييس الأداء غير المالية بما يلي:

(1) سهولة ربطها بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

---

(1) غازي رسمي أبو قاعود، مرجع سبق ذكره، ص112.

(2) A. Atkinson, J. water house and R. wells, "A stakeholder Approach to strategic performance measurement", Sloan management review, spring 1997, PP. 25-27 .

(2) أنها مقاييس صعبة ومعقدة تساعد على اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.

(3) تغطي جوانب مهمة مثل: رضا العملاء ومستوى الجودة وسمعة المنظمة.

(4) تتعلق بالاتجاهات والأداء المستقبلي، ويمكن تطبيقها على مستوى المنظمة ككل[1].

وعلى الرغم من الإيجابيات إلا أنها يؤخذ عليها ما يأتي:

(1) مشكلة التعبير عن هذه المقاييس بصورة قيم نقدية كما هو الحال في السمعة والشهرة.

(2) صعوبة القياس الدقيق لبعض المؤشرات مثل: جودة الخدمة ورضا المتعاملين.

ولتحقيق أفضل ممارسة لمقاييس الأداء غير المالية يجب إعداد هذه المقاييس في ضوء أفضل مستويات الأداء داخل أو خارج المنظمة وهو ما يطلق عليه القياس المرجعي أو المقارن، ويعتبر أحد أشكاله القياس المقارن الاستراتيجي الذي يركز على الجوانب الاستراتيجية المتعلقة بالتصورات والرؤية والهدف الاستراتيجي، ويشمل بذلك تحليل الخدمة المقدمة للجمهور والشرائح التي قدمت لها الخدمة، ومستويات البحث والتطوير ومستوى هذه الخدمة ورضا الجمهور . وهذه المعايير تم صياغتها مع غيرها ضمن ما يسمى بنموذج القياس المتوازن للأداء الذي يعد أحد أهم مداخل قياس الأداء الاستراتيجي[2].

وقد قامت المنظمات الحكومية بجهود تطويرية في السابق مما أدى إلى دفع المنظمات الحكومية في السنوات الأخيرة من القرن الماضي باتجاه عالمي نحو تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية من خلال أدائها وهي:

(1) خفض تكلفة عمليات تقديم الخدمة.

(2) زيادة إنتاجية الأفراد والوحدات في المنظمات الحكومية.

(3) تحقيق الرضا التام لطالبي الخدمة ومتلقيها بنسب مرتفعة.

وهذه الأهداف السابقة يجب أن تتحقق في ظل منظومة قياس الأداء المؤسسي عبر معايير محددة تمكن من ذلك، وهذا التوجه في الأداء دفع المنظمات الحكومية إلى التعلم من منظمات رائدة تقدم خدمة، ودفعها أيضاً إلى الحصول على معلومات من تلك المنظمات لتحسين أدائها[3].

---

(1) غازي رسمي أبو قاعود، مرجع سبق ذكره، ص ص112، 113.

(2) علي مجدي الغروري، مرجع سبق ذكره، ص59.

(3) أحمد رشيد، إعادة اختراع وظائف وإدارة الحكومة، القاهرة، دار النهضة العربية، 1996، ص11.

(2) مراحل عملية قياس الأداء المؤسسي:

تستهدف الفلسفة الرئيسية لقياس الأداء المؤسسي قياس النتائج المحققة من تنفيذ أعمال المؤسسة، ومقارنة هذه النتائج بالأهداف المخطط لها من قبل، وذلك للتأكد من كفاءة التنفيذ والوقوف على الصعوبات التي تواجهه، والتوصية بكيفية العمل على إزالتها تفادياً للأخطاء مستقبلاً، كما تستهدف تلك الفلسفة أيضاً المسؤوليات عما تم تنفيذه ـ فرداً أو إدارة داخلية أو عوامل خارجية ـ وما نتج عن هذا التنفيذ من انحرافات، لأن قياس الأداء المؤسسي على ضوء هذه الفلسفة يمثل إحدى حلقات السلسلة التي تتكون منها العملية الإدارية في المجتمع.

وفيما يلي نوضح أهم مراحل عملية قياس الأداء المؤسسي من حيث التطبيق التي هي على النحو التالي:

(أ) تحديد أهداف المؤسسة الحكومية.

(ب) تحديد الخطط التفصيلية لعمل المؤسسة.

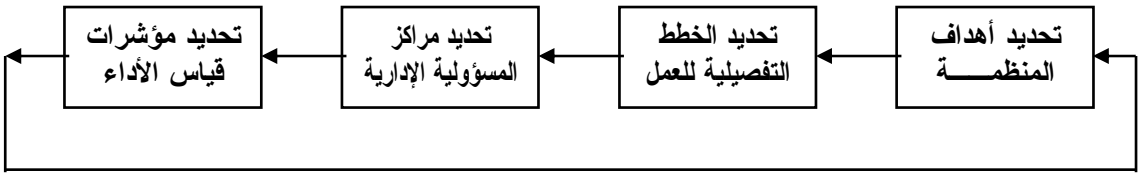
(ج) تحديد مراكز المسؤولية الإدارية.

(د) تحديد مؤشرات قياس الأداء[1].

ويمكن أن نوضحها بشكل آخر من خلال هذا المخطط أو الشكل:

شكل رقم (22)

مراحل عملية قياس الأداء المؤسسي



المصدر: من إعداد الباحث.

وفيما يلي شرح لأهم مراحل عملية قياس الأداء المؤسسي وفقاً لتسلسلها:

المرحلة الأولى: تحديد أهداف المنظمة الحكومية:

لكل مؤسسة عدد من الأهداف تسعى إلى تحقيقها، ويتم التحديد الدقيق لهذه الأهداف عن طريق صياغة الأهداف الاستراتيجية في كل من الأهداف الرئيسية والفرعية حسب أوجه النشاط الرئيسية لكل وحدة فرعية في المؤسسة.

[1] نبيل إسماعيل رسلان، مرجع سبق ذكره، ص4.

المرحلة الثانية: تحديد الخطط التفصيلية لعمل المؤسسة:

تقسم الأهداف إلى برامج زمنية يتم تنفيذها خلال فترات زمنية محددة، وتقسم هذه البرامج إلى أنشطة أو وحدات أداء وتعتمد هذه الخطط التفصيلية على الموارد والاعتمادات الحكومية المخصصة لها في الموازنة، كما أنها تراعي كيفية استخدام هذه الموارد بغرض تحقيق الأهداف المحددة.

المرحلة الثالثة: تحديد مراكز المسؤولية:

وتختص مراكز المسؤولية الإدارية بالقيام بنشاط معين ومحدد تماماً ولها سلطة اتخاذ القرارات الكفيلة بتنفيذ هذا النشاط في حدود الإمكانات والاعتمادات الموضوعة تحت تصرفها، وتتدرج هذه المراكز من مستوى الإدارة العليا حتى مستوى الإدارة التنفيذية وما دونها من مستويات إدارية.

المرحلة الرابعة: تحديد مؤشرات قياس الأداء:

يمكن تقسيم مؤشرات قياس الأداء إلى أربع مجموعات أساسية وهي :

(1) مؤشرات تتعلق بفاعلية تحقيق الأهداف التي تعمل الأجهزة الحكومية على تطويرها، وتتوقف تلك المجموعة من المؤثرات على طبيعة نشاط وأهداف كل وحدة تنظيمية.

(2) مؤشرات تتعلق بكفاءة استخدام الموارد المستخدمة في كل جهاز حكومي، حيث تتضمن هذه المجموعة نسبة التكاليف الإجمالية إلى بعض المخرجات المحددة التي يقدمها الجهاز ويعبر ذلك بشكل أساسي عن تكلفة الخدمة التي يقدمها هذا الجهاز.

(3) مؤشرات تتعلق بإنتاجية وحدات الجهاز الحكومي، ويكون ذلك عن طريق العلاقة النسبية بين مخرجات ومدخلات تلك الوحدات، ويتفق ذلك مع كل من الإنتاجية الإجمالية والإنتاجية الجزئية للعناصر.

(4) مؤشرات تتعلق بمستوى جودة الخدمات المؤداة في الأجهزة الحكومية، ويتضمن ذلك تحليلاً للأبعاد الأساسية التي تتكون منها جودة الخدمة بصفة عامة وجودة الخدمات الحكومية بشكل خاص[1].

[1] نبيل إسماعيل رسلان، مرجع سبق ذكره، ص ص4، 5.

المبحث الثالث
مداخل وخصائص وصعوبات تقييم الأداء المؤسسي

أولاً: مداخل تقييم الأداء المؤسسي:

هناك عدة مداخل لتقييم الأداء نذكر منها ما يلي:

(1) المراجعة الإدارية:

تعتبر المراجعة الإدارية أداة رقابية فعّالة حيث تمتد الاستفادة بها إلى جهات كثيرة مرتبطة بالمنظمة ونتيجة نشاطها ومركزها المالي وعوامل نجاحها أو فشلها، ومدى تنفيذ السياسات، وتقييم إداراتها وأجهزتها.

(2) الإدارة بالأهداف والنتائج:

وهو نظام مصمم لضمان التزام المديرين بأهداف المنظمة وفقاً له يتوقع من المديرين أن يتولوا تحديد أهدافهم على ضوء استراتيجية المنظمة، وأن يعبر عن هذه الأهداف بصورة قابلة للقياس حتى يتمكنوا من تقييم أدائهم.

وهناك عدة مؤشرات يمكن استخدامها لقياس الأهداف، منها:

نصيب المنظمة من السوق - جودة الإنتاج - عدد شكاوى العملاء - أسعار ومنتجات المنظمة بالنسبة للمنافسة - رضا المستهلك عن الخدمة أو السلعة.

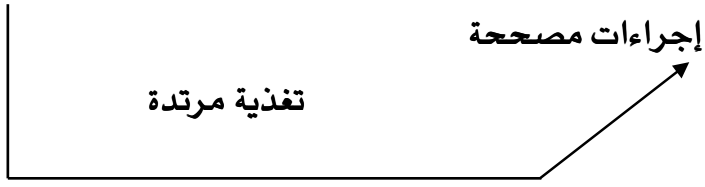
(3) مدخل تحليل النظم:

حيث يعرف تحليل النظم بأنه هو «التقويم الإجرائي لأنشطة وعمليات المنظمة لاكتشاف وفهم مشكلات العمل الرئيسية ووضع الحلول المناسبة لها».

ونظام تقييم الأداء من خلال هذا المدخل يتكون من ثلاثة محاور، كما هو في الشكل التالي:

شكل رقم (23)

محاور تقييم الأداء من خلال مداخل تحليل النظم



ومن أهم مميزاته، أخذ العوامل البيئية بالمنظمة في الحسبان والتركيز على ما يجب أن تكون عليه المنظمة.

(4) مدخل تقييم الإنتاجية:

حيث يعني تقييم الإنتاجية على المستوى الكلي قياس المستوى المطلق للإنتاجية واتجاهاتها التي يعبر عنها من خلال مجموعة من المؤشرات، ويمكن استخدام نوعين من النسب الإنتاجية لقياس الإنتاجية وهما:

$$\text{الإنتاجية الكلية} = \frac{\text{إجمالي المخرجات}}{\text{المدخلات}}$$

$$\text{الإنتاجية الجزئية} = \frac{\text{إجمالي المخرجات}}{\text{المدخلات الجزئية}}$$

وفي الواقع، يمكن استخدام هذا الاقتراب في القطاع العام والصناعي وأيضاً في المؤسسات الخدمية مثل الشهر العقاري على سبيل المثال[1]:

$$\text{الإنتاجية الجزئية لمصلحة الشهر العقاري} = \frac{\text{إجمالي المساحات التي تم تسجيلها وشهرها}}{\text{الميزانية}}$$

ثانياً: الخصائص المميزة لمؤشرات قياس الأداء المؤسسي:

إن الهدف الرئيسي من وضع مؤشرات قياس الأداء المؤسسي للوحدات الحكومية هو تقدير كفاءة هذه الوحدات في تقديم الخدمات العامة للمجتمع، ويتم هذا القياس عن طريق معايير ومؤشرات مقبولة، ووضع وتحديد هذه المؤشرات يستلزم التعرف على الخصائص المميزة لهذه المؤشرات.

ويمكن القول إن تحليل العمل الحكومي الخاضع للقياس يعتبر أول خطوة نحو تصور الخصائص التي ينبغي أن تميز مؤشراته، ومن ثم تحددها باعتبار أن التحليل وسيلة لإيجاد وتحديد العلاقة المنتظمة بين حجم العمل المؤدى وساعات العمل التي ينجز فيها العاملون ذلك الحجم من العمل.

وهكذا فإنه يمكن تصور أهم الخصائص المميزة لمؤشرات الأداء المؤسسي فيما يلي:

---

[1] عفاف محمد الباز، تقييم الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية المصرية كمدخل للتطوير الإداري، مجموعة أوراق «الدولة في عالم متغير»، القاهرة، 2004، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، ص ص14، 15.

(1) تهتم المؤشرات بتقسيم العمل أو النشاط إلى عناصره المختلفة، أو خطوات متتالية توضح المراحل التي يمر بها التنفيذ، وذلك لاختصار وإلغاء العمليات غير الضرورية.

(2) تهتم المؤشرات بإمكانية دراسة ظروف العمل وأثرها على الوقت والتكلفة وعلى جهود العاملين.

(3) تهتم المؤشرات بإمكانية وضع معدل أداء العاملين بالنسبة لكل عنصر أو كل خطوة من خطوات التنفيذ، وتتم هذه الدراسة بالملاحظة والتسجيل ثم تجميع البيانات وتبويبها والعمل على تحليلها.

(4) تهتم المؤشرات بإمكانية إيجاد متوسط معدل الأداء بالنسبة لكل عنصر عمل على حدة، وتنفيذ هذه الدراسة أكثر بالنسبة للأعمال التي من غير الممكن قياسها بوحدات كمية، حيث إن التحليل يؤدي إلى تقسيم العمل إلى جزئياته، ويساعد ذلك في معرفة كيفية أداء الجزء وتحديد كيفية قياسه.

(5) تهتم المؤشرات في نهاية الأمر بلفت نظر المسؤولين إلى تطوير الهيكل التنظيمي الحكومي في كل وحدة إدارية لكي يتمشى مع أسلوب البرامج والأداء.

وهكذا نرى أن مؤشرات الأداء المؤسسي تهتم بتحليل الأنشطة الحكومية إلى عناصرها، وخطواتها ومراحلها المتتالية التي هي الركيزة الأساسية لتحليل العمل الحكومي بعد معرفة نوعياته المختلفة، ويتم ذلك من دراسة كل جزء من أجزاء النشاط على حدة ومعرفة كيفية تنفيذه وطريقة أدائه[1].

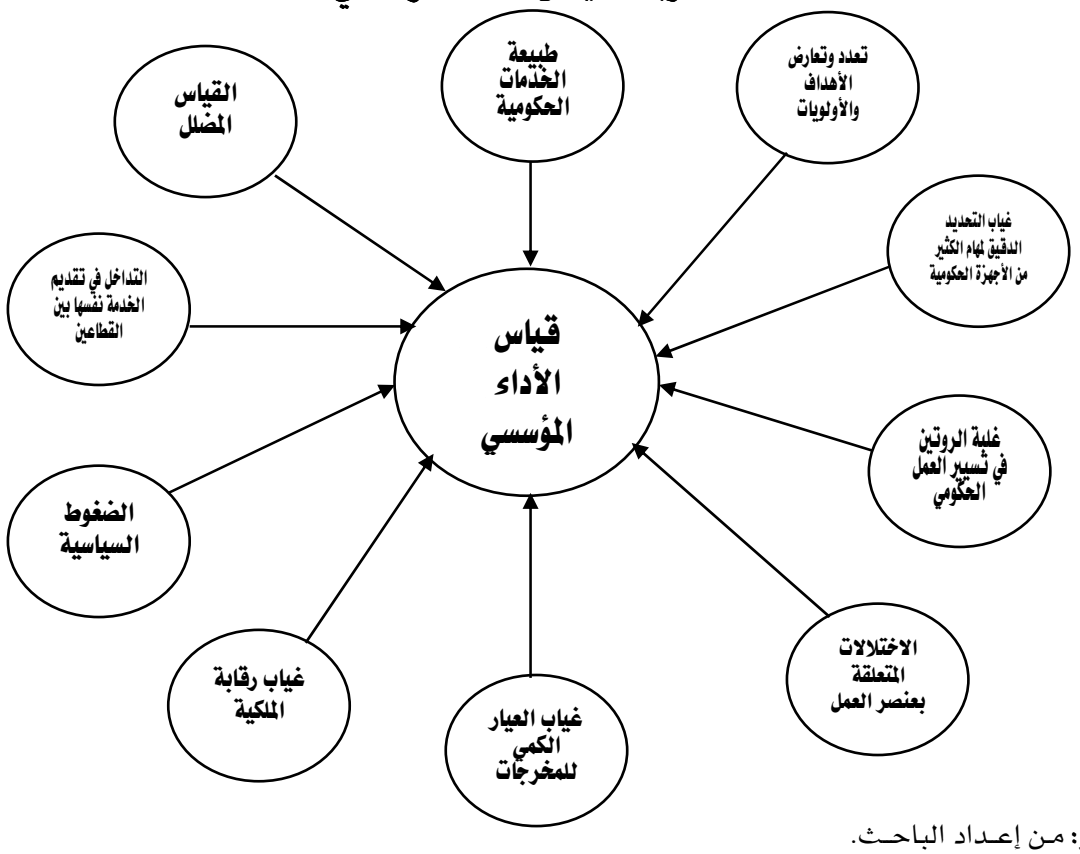
ثالثاً: الصعوبات التي تواجه قياس الأداء المؤسسي:

إذا كان من السهل قياس أداء مصنع أو مشروع خاص، فمن الصعب قياس أداء مشروع عام أو مؤسسة حكومية، ولعل ذلك يرجع بالدرجة الأولى إلى بعض الصعوبات التي ترتبط بطبيعة العمل الحكومي نفسه، والتي يمكن الإشارة إلى أهمها في الشكل التالي:

[1] عبد العزيز جميل مخيمر وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص44، 45.

شكل رقم (24)

صعوبات قياس الأداء المؤسسي



المصدر: من إعداد الباحث.

وفيما يلي نقوم بشرح بسيط لهذه الصعوبات:

(1) طبيعة الخدمات الحكومية:

لا يزال قياس جودة الخدمة المقدمة من المؤسسات الحكومية من أهم المشكلات التي تواجه الإدارة في الوقت الحالي، ويعزو جمهور الباحثين ذلك إلى أن مفهوم جودة المنتج في مجال الخدمات هو مفهوم يصعب تعريفه أو إخضاعه للقياس.

(2) تعدد وتعارض الأهداف والأولويات:

في الوقت الذي يوجد فيه هدف محدد للمنظمة الخاصة، وهو غالباً ما يكون تعظيم الربح. كما توجد معايير قابلة للقياس تستخدم في التأكد من درجة تحقيق هذا الهدف مثل معدل الربح أو الإنتاجية أو غيرها فإن المؤسسات الحكومية عادة ما يوجد لها أهداف متعددة. وفي أغلب الحالات لا توجد لها - كما سبقت الإشارة إليه - معايير قابلة للقياس الكمي تمكن من التأكد من تحقيق هذه الأهداف.

(3) غياب التحديد الدقيق لمهام الكثير من الأجهزة الحكومية:

لا شك أن عدم وضوح المهام الخاصة بكل وحدة من وحدات الجهاز الحكومي، من شأنه خلق العديد من الصعوبات التي تؤدي إلى تمييع المسؤولية، ومن ثم إجهاض المساءلة، مما يعوق قياس الأداء المؤسسي للوحدات الحكومية . ومن بين أهم تلك الصعوبات ما يلي:

(أ) التداخل بين اختصاصات الأجهزة الحكومية.

(ب) الازدواجية في معظم الأعمال التي تؤديها تلك الأجهزة.

(ج) الافتقار إلى التنظيم السليم لوحدات الجهاز الحكومي.

(د) عدم التوصيف الدقيق لواجبات ومسؤوليات الوظائف التي تؤديها تلك الأجهزة.

(ه) التخبط في ممارسة النشاط بين الدوواين المركزية في العاصمة والمصالح أو الفروع التابعة لها في المناطق المختلفة.

(4) غلبة الروتين في تسيير العمل الحكومي:

في ظل غياب الأهداف القابلة للقياس الكمي، تتجه قيادات المؤسسات الحكومية إلى الإدارة بالإجراءات، ومن ثم الإفراط في الخطوات، وكذا الاهتمام بالجوانب الشكلية، وذلك بغض النظر عما ينجم عن الجمود أو عدم المرونة في العمل من إعاقة الأداء المؤسسي.

ومما يدعم من تطبيق الإدارة بالإجراءات في الوحدات الحكومية تركيز أجهزة المساءلة في المحاسبة على مدى التزام تلك الوحدات بالإجراءات، لاسيما في ظل غياب الأداء.

(5) الاختلالات المتعلقة بعنصر العمل وتعرقل قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية:

ويمكن التعرض لأهم هذه الصعوبات فيما يلي:

(أ) التضخم الوظيفي في الأجهزة الحكومية بدولنا العربية، الأمر الذي من شأنه إعاقة قياس الأداء المؤسسي، نظراً للأضرار أو السلبيات المرتبطة به.

(ب) عدم وجود معايير نموذجية لأداء العنصر البشري، ومن ثم غياب المعايير الدقيقة التي يمكن للمؤسسات الحكومية الاسترشاد بها في تحديد ما يلزمها من القوى العاملة.

(ج) تداخل أو ازدواجية الاختصاصات بين الموظفين.

(د) إحداث الوظائف بشكل واسع لأغراض الترقيات، واستيعاب التعيينات الجديدة، دون أن تصاحب ذلك زيادة حقيقية في عبء العمل الوظيفي فيتضخم الجهاز الحكومي.

(6) غياب المعيار الكمي للمخرجات:

إن الكثير من العمل الخدمي الذي تؤديه بعض الأجهزة الحكومية لا يتسم بالتكرار، مما يتعذر معه إنشاء معيار كمي للمخرجات لوقت الأداء خلال فترة محددة مما شكل صعوبة في قياس تلك الأجهزة.

(7) غياب رقابة الملكية:

في الوقت الذي تمارس فيه الملكية الخاصة دوراً فاعلاً في الرقابة على أداء الإدارة في القطاع الخاص، مما يتيح لها التأكد من تحقق الأهداف الموضوعة من عدمه، نجد أن هذا النوع من الرقابة غير متوفر في حالة المؤسسات الحكومية حيث تسود حالة من اللامبالاة أو الإهمال في القياس للدرجة التي تجعل منه مجرد عملية صورية، يهتم فقط بإبراز الجوانب الشكلية في حالة القيام به . ولقد دعم هذا التوجه انحراف أخلاقيات بعض العاملين بتلك الأجهزة، وتداعي درجة ولائهم للعمل الحكومي.

(8) الضغوط السياسية:

إن القيادة السياسية في الدول العربية تنظر إلى الأجهزة الحكومية على أنها أداتها المباشرة في تحقيق ما تصبو إليه من كسب للرأي العام، وتحقيق المزيد من الاستقرار السياسي والاجتماعي . ومن ثم فإن معظم القرارات التي تدور هذه الأجهزة في فلكها لا تعتمد على توجهات الإدارة بها بشكل كلي، بقدر اعتمادها على توجهات القيادة السياسية.

ولا شك أن الكثير من هذه القرارات الفوقية ـ مثل تعيين الخريجين، أو تخصيص نسبة من الوظائف الحكومية للمعاقين وأصحاب العاهات ـ تمثل إعاقة أمام تعظيم المردود الاقتصادي للأداء المؤسسي لتلك الأجهزة . ومن ثم فمن العبث إخضاع هذه المؤسسات لمعايير القياس الاقتصادي فقط، نظراً للاعتماد ـ وبدرجة كبيرة ـ في تعظيم المردود السياسي والاجتماعي للحكومة، وهو المردود الذي يصعب إخضاعه للقياس الكمي.

(9) التداخل في تقديم الخدمة نفسها بين القطاعين الحكومي والخاص :

اتجهت الحكومات العربية في الآونة الأخيرة إلى إتاحة الفرصة أمام القطاع الخاص للمشاركة في تقديم العديد من الخدمات التي يقدمها القطاع الحكومي للمواطنين. ولقد نتج عن هذا التوجه تداخل أدى إلى صعوبة قياس الأداء المؤسسي للوحدات الحكومية لاسيما في ظل اشتراك القطاع الخاص معها في أداء جزء من الخدمة التي قدمتها للمواطن.

(10) القياس المضلل، ولاسيما في ظل المصداقية أو الشفافية:

يحدث ذلك في حالة القياس الخارجي من جانب المستفيد أو المواطن طالب الخدمة، حيث تحرص الإدارة في ظل غياب الشفافية على:

(أ) حجب البيانات التي تعطي مؤشرات سلبية عن الأداء.

(ب) تقديم البيانات في صورة غير واقعية لإعطاء انطباع طيب عن الأداء.

وفي ظل هذا التوجه نجد ازدواجية في القياس، فنجد قياساً داخلياً، وفي ظله تعتمد الإدارة على الحقائق، وهو قياس غير متاح للنشر. ونجد قياساً خارجياً، في ظله تعمد الإدارة على إخفاء بعض البيانات، أو تقديمها بصورة غير واقعية، لتضليل عملية القياس الخارجي المتمثل في الرأي العام، أو جمهور المستفيدين من الخدمة. ومن ثم فإن غياب الشفافية هنا قد ساهم في مشكلة الازدواجية كإحدى مشكلات غياب الأداء المؤسسي[1].

ختاماً يمكن القول: أنه تم التركيز في هذا الفصل على موضوع قياس الأداء المؤسسي. حيث قسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث: تناول **المبحث الأول** دراسة مفهوم وأهمية وأهداف الأداء المؤسسي بينما تناول **المبحث الثاني** دراسة عملية قياس الأداء المؤسسي. وتناول **المبحث الثالث** مداخل وخصائص وصعوبات تقييم الأداء المؤسسي.

وقد كانت الغاية من دراسة هذا الموضوع هو التعريف به لأنه موضوع حيوي ومهم ومن الدراسات الجديدة التي لم يتم التطرق لها بشكل كبير. ومعرفة دور هذا الموضوع في تفعيل الإصلاح الإداري في قطاع التعليم.

---

[1] عبد العزيز جميل مخيمر وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص18-27.

الفصل السادس
المشكلات التي تواجه الإصلاح الإداري في ليبيا

- **المبحث الأول:** المشكلات التي تواجه الإصلاح الإداري في ليبيا.
- **المبحث الثاني:** أسس وأدوات الإصلاح الإداري في ليبيا.

المبحث الأول
المشكلات التي تواجه الإصلاح الإداري في ليبيا

لما كان من الضروري أن يكون الإصلاح الإداري المنشود شاملاً ومتكاملاً وإن كان بصورة تدريجية، فإن ذلك يستلزم التعرف على أهم المعوقات التي تعترض تطبيقه.

ويعتبر ذلك ضرورياً لمعالجتها والقدرة على التعامل معها حتى لا تكون عقبة تحول دون تحقيق الإصلاح المنشود، ويمكن إجمال أهم المشاكل والعراقيل التي تعود في أصلها إلى عوامل تتعلق بالعلاقة بين السلطة السياسة والإدارية، وما يعزز ذلك من مشكلات وتصنف كما يلي:

أ- المشكلات السياسية.

ب- المشكلات المادية.

جـ- المشكلات الاجتماعية.

د- المشكلات النفسية.

أ- **المشكلات السياسية:**

تقسم المشكلات السياسية التي تواجه عملية الإصلاح الإداري في بعض الدول النامية إلى عدد من المشكلات الفرعية الآتية :

1- عدم وجود إستراتيجية للإصلاح الإداري:-

تتجسد إحدى المشكلات الرئيسية للإصلاح الإداري بأن خططه وبرامجه قد تبدأ بصورة عشوائية حسبما تمليه الظروف والتغيرات التي تشهدها أو تتعرض لها الدولة في لحظة معينة، دون وجود تصور متكامل بعيد المدى تندمج فيه التنمية الاقتصادية مع الإصلاح الإداري في إطار عملية التغيير الشاملة، التي تتطلع إليها الدولة المعينة، فتبرز عملية الإصلاح كجهود منعزلة ومتناثرة تعبر عن ردود أفعال إزاء مشكلات أو معضلات معينة في زمن معين.

ومن أبرز هذه التغيرات تلك التي تمس السلطة السياسية. فأي تغيير سياسي لابد وأن يقابله تعديل في الخطط والبرامج الموضوعة، إن لم يتم تغييرها جذرياً أو إلغاؤها في بعض الأحيان والبحث عن بدائل جديدة تنسب كنهج محدث للسلطة الجديدة تطبع به أسلوب عملها المقبل. وهذا ما يتطلب إنشاء أجهزة إدارية إضافية في مختلف المستويات كحل لمعالجة ما سيطرأ من مشكلات، أو لأغراض أخرى قد تكون بعيدة كل البعد عن حاجة العمل الإداري، لذلك فإن خطط الإصلاح الإداري لا تخرج كثيراً عن إطار محاولات لمعالجة تلك المواقف المختلفة، التي نتجت عنها قرارات فردية حكمتها ظروف خاصة أدت إلى معالجات إدارية مشتقة ومتنافرة فالإصلاح الإداري يجب أن

يقوم وفقاً لسياسات وأهداف شاملة يتم الإعداد لها. وقبل البدء باتخاذ أي إجراء بناءً على دراسة واسعة لظروف دولة معينة وأحوالها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

2- علاقة السياسة بالإدارة:

على مر التاريخ وفي مختلف الدول لم يثبت وجود حدود فاصلة بين السلطة السياسية والإدارية، فخضوع الأخيرة للسلطة السياسية الحاكمة أمر شائع إلا أن الاختلاف والخلاف يكمن في درجة هذا الخضوع ومداه، والخطوط التي ينبغي التوقف عندها في تبعية العلاقة بينهما، ولعله غير بعيد عن الصحة القول بأن اختلال التوازن يبرز بوضوح كلما اتجهنا نحو الدول النامية. حيث تسعى سلطاتها في ظل ظروف عدم الاستقرار السياسي إلى الهيمنة في تحقيق أهدافها (الإدارة) التخصصية المبنية على الاستمرارية والبقاء من أجل المصلحة العامة فتقوم أجهزتها مع كل تغيير أو انتقاد للسلطة إلى:

أ- تطهير بعض أجهزتها الإدارية، بإبعاد عناصر تعتبرها السلطة عناصر معارضة، أو يشك في ولائها.

ب- إحلال عناصر جديدة موالية سياسياً ولو كانت ذات خبرة أقل.

جـ- تغيير خطط وبرامج التنمية، أو إجراء تعديلات عليها وبشكل قد لا يكون مدروساً كما يجب.

3- العجز في حشد الدعم الشعبي:

الإصلاح الإداري ليس عملية محددة ترتكز على اتخاذ قرار لا سيما وأننا نتحدث عن إستراتيجية شاملة تتضمن إعادة هندسة كاملة للجهاز الإداري في الإدارة العامة الذي تمتد رؤياه وآثار أدائه إلى كافة فئات المجتمع وقطاعاته، ومن هنا فإنه لا يحتاج فقط إلى دعم السلطة السياسية، وتبنيها لمراحله وخطواته، وإنما يتطلب كذلك دعماً يتمثل في مشاركة فعالة من المواطنين لإنجاز أهداف التغيير وقبول نتائجه، ولكن الظروف السياسية التي تمر بها الدولة النامية قد لا تسمح بالوفاء بهذا الشرط، فحالة عدم الاستقرار السياسي، أو الجمود السياسي قد تؤدي إلى عدم توازن سياسي، ينتج عنه مشكلات تتمثل من صراعات واضطرابات تؤدي إلى أن يحصد الفائز النتائج في مقابل خسارة الآخر لكل شيء، لذلك فإن ما يطرح من خطط ومشروعات للإصلاح الإداري سوف يلاقي مواقف مختلفة تتمثل في:

الأولى: في المجموعة التي تؤيد السلطة وتدعمها وتساندها وتؤمن بالأفكار الجديدة والوسائل والأدوات المتطورة.

الثانية: في المجموعة التي تؤيد السلطة وتدعمها وتساندها، إلا أنها نادراً ما تقبل بشرط جديد، وتعمل ضد كل شيء يهدد الروتين الموجود وتضع مبررات لعدم إمكانية تطبيق أو نجاح الأفكار الجديدة.

الثالثة: في المجموعة التي تعارض السلطة وترفض كل خطط ومشروعات الجهاز الإداري فيها مباشرة، أو بشكل غير مباشر، تعبيراً عن العداوة الكامنة في النفوس، واعتقادها باستشراء الفساد الإداري، وعدم صلاحية السياسات الإصلاحية وكفايتها لتقليصه أو عدم جديتها.

الرابعة: في المجموعة التي تعارض السلطة، وتؤيد سياسات الإصلاح والتغيير الفعلية التي تنبع عن مشاركة فعلية لممثلي كافة الفئات والقطاعات وتدعو إلى حرية التعبير عن الآراء والإدلاء بالأفكار وتقديم المقترحات حول جدوى هذه الخطط وفاعليتها.

لتحقيق أهداف وغايات الإصلاح الإداري بالشكل المطلوب يتطلب توفر الإجماع والتأييد ودعم المواطنين لمساندة دعم السلطة السياسية.

ب- المشكلات المالية والبشرية:

يعتبر توفر الموارد المالية والبشرية أحد الشروط الأساسية لدفع جهود الإصلاح الإداري، نحو تحقيق النجاح في ظل محدودية هذين الموردين أو أحدهما أصبحت المشكلة تتمثل في كيفية توفيرها، ومن ثم تشغيلها أو الإنفاق عليها بالشكل الأمثل لتحقيق الجدوى الاقتصادية منهما بأقل ما يمكن من تكلفة وجهد وزمن، وتلجأ الدول التي تعاني من نقص أو ندرة في مواردها المالية أو البشرية أو كليهما، وهي غالباً ما تكون من الدول النامية إلى طلب المعونة من الدول الصديقة أو المنظمات الدولية المتخصصة في هذا المجال.

وعلى صعيد آخر فإن الموارد المالية والبشرية تؤثر على جهود الإصلاح الإداري تبعاً لظروف كل دولة:

ففي الدول النامية الفقيرة مثلاً: هناك مشكلة هجرة العقول والأدمغة، نتيجة قصور شروط الخدمة المجزية، أو عدم توفرها في بعض الحالات. الأمر الذي يعني هدر في الأموال والطاقات التي بذلت على هذه الكفاءات والخبرات إلى أن وصلت إلى ما وصلت إليه ليتم تسربها إلى دول أخرى، مما يعوق جهود الإصلاح الإداري من خلال فقدان الكوادر المؤهلة لقيادة عملية تنفيذه.

أما في الدول الغنية فإن سهولة ويسر حصولها على العقول والخبرات في كافة المجالات ينعكس على ثبات جهود الإصلاح فيها، ويؤثر سلباً في تغيير فلسفته بين حين وآخر نتيجة تنوع واختلاف الفكر الذي ينتمي إليه الوافدون كخبراء. خاصة إذا كان التغيير يتم على أساس إعادة التخطيط والتأسيس لا على أساس التكامل وإعادة النظر لتعديل ما هو غير ملائم.

وقد يكون البديل الأفضل، هو الاعتماد على الكوادر الوطنية والخبرات المحلية للقيام بجهود الإصلاح، ولتدريب صف ثانٍ من الكوادر والقيادات مع الاستعانة بشكل محدود، ومؤطر بالخبرات الخارجية، وبشكل مستقل، إن لزم الأمر.

جـ- المشكلات الاجتماعية:

بما أن الإصلاح يحمل في جوهره عملية التطوير والتغيير الاجتماعي من خلال دفعه وتشجيعه للسلوك الفردي والجماعي للتفاعل مع الجهود التنموية، وباعتبار أن الإدارة هي الأداة التي تقوم بقيادة عمليات التغيير، ودفعها وتوجيهها فإن هناك حاجة ماسة وضرورية لها للتخلص والانفكاك من مجموعة العوامل المعيقة التي تمنعها عن القيام بدورها منها الأمية والمجتمع الريفي.

1- الأمية:

الحقيقة أن الوصول إلى كسب ثقة المواطنين في الإصلاح الإداري وحشد دعمهم لتأييده – كما بيّنا سابقاً هو أمر في غاية الضرورة، إلا أنه لا يقل أهمية عن إشراك المواطنين وتسخير جهودهم بصورة فعلية لإنجاز هذه العملية، من خلال تحمل مسؤوليتها وممارسة سلطاتها.

ولكي يحدث هذا فإن هناك شرطاً أساسياً لابد من توفره وهو إمكانية المجتمع على استيعاب وتفهم ما هو مطلوب منه، ومن ثم قدرته على ممارسته بصورة سليمة، أي أنه يتطلب تأهيلاً تعليمياً بمختلف فروعه التخصصية (الفنية والمهنية والإنسانية)، كي لا يقف المواطن حجر عثرة في تنفيذ برامج الإصلاح، ويسرف في الجهد والوقت والمال، مما يشكل عبئاً إضافياً على جهاز الإصلاح، ويضعه أمام ضغوط مستمرة من مقاومة التغيير[1].

ومن القيم الثقافية المعيقة للإصلاح الإداري أيضاً قيمة الشخصنة والفردية وعدم الرغبة في التعاون مع الآخرين، مما يعيق روح الفريق، ويعيق الإنجاز الجماعي وهو أمر ذات أهمية كبيرة في مجال الإدارة.

إن خاصية الشخصنة سمة مغايرة للعشوائية والقبلية وتعني اللامؤسسية وعدم الرغبة في البناء فإن ما يقوم به الآخرون، إذ يلاحظ كثيراً أن الإدارة لا تتقدم لأن أصحاب القرار ينسفون جهود بعضهم بعضاً، ومن القيم الاجتماعية السلبية أيضاً في هذا السياق النظرة السلبية للمال العام، واعتبار الكسب منه أمراً مسموحاً به ومحبباً، باعتباره غنيمة مستحقة[2].

---

(1) ديالا الحج عارف، مرجع سبق ذكره، ص ص60، 64.

(2) محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص74.

2- المجتمع الريفي:

عندما نتحدث عن مجتمع ريفي، فهذا يعني أننا أمام مجموعات من السكان تنتشر فوق مساحة جغرافية شاسعة لها خصائص اجتماعية وثقافية وجغرافية واقتصادية مختلفة ومتنوعة، ومتنافرة في بعض الحالات يعيش بعض منها في بعد بل وعزلة أحياناً كما يجري في الساحة السياسية التي غالباً ما تتركز أعمالها واهتماماتها وأنشطتها في المراكز الحضرية، وبشكل نسبي يزيد كلما اقتربنا من مركز العاصمة. وهنا تتضح أبعاد المشكلة في هذه المجتمعات عندما تفتقد إدارتها للدخول في أعماق السمة المميزة لها، وتستمر في معالجة المشكلات الحضرية والعمل على احتوائها. ولكن العكس هو الذي يحصل، فحتى لو استلم زمام الأمر أفراد يمثلون الريف أو ينتمون إليه، فإنهم في سياساتهم واستراتيجيتهم ينطلقون من احتياجات الحضر ويتخذون قراراتهم وفقاً لمفاهيمهم وخلفياتهم ويغيبون في برامجهم واقع ومتطلبات الفئات التي وجدوا من خلالها والتي يفترض أنهم يمثلونها لقناعاتهم بأنها ضعيفة التأثير في تثبيت مراكزهم والاستمرار بمواقعهم.

لذلك فالهدف الأول دائماً لدى القائمين على العمل يتجسد في تحقيق الرضا وكسب التأييد من قبل المركز الحضري، ونعود بالتالي لنقطة الانطلاق وهي الافتقار للدعم والتأييد الشعبي.

د- المشكلات الفنية:

وهي عبارة عن المشكلات التي يمكن أن تتولد من داخل الجهاز الإداري، وتعبر عن أوجه قصوره وضعفه، عندما تفتقد قيادته للتأهيل والقناعة الراسخة بضرورة الإصلاح وأهميته، فقد يدير هذا الجهاز قادة مؤهلين تتفاوت مواقعهم من جهود الإصلاح الإداري بين ناظر إليها بعين الشك والريبة، وبين معتقد بعدم جدواها وضعف قدرتها على إضافة جديدة، وبالتالي فهو غير مبال بها، ولذلك فإن فهم وإدراك هذه الجهات لأهمية الإصلاح الإداري ولكيفيته واقتناعهم بضرورته يعتبر أمراً ضرورياً لتحقيق الهدف المنشود منه؛ لأنه بغير هذا فإن هناك مشكلات فنية سيواجهها يمكن توضيحها في الآتي:-

1- النقص الدائم في الفنيين:

إن الطبيعة الاستشارية لعمل الجهاز الإصلاحي تحول دون استثمار أفراده في العمل داخلة إلى ما لا نهاية، فمن يعمل في هذا الجهاز يعاني من فقدانه للسلطة والنفوذ التي يمتلكها نظيره في المواقع التنفيذية، مما ينعكس بشكل أو بآخر على المكانة الاجتماعية التي يشغلها ويؤثر على الاستمرار في هذا العمل الذي يعني العيش والعمل من وراء الكواليس بصورة دائمة وهو أمر صعب القبول حتى وإن كان مدعوماً بحوافز ومزايا مادية، فالدخول ضمن هذا السلك من

الأعمال يعاني سلفاً من العزوف وضعف الرغبة، وإن تم الالتحاق به فهو دائماً ليس بدافع اعتباره مهنة دائمة، وإنما هو بهدف جعله خطوة للانتقال إلى مواقع أخرى.

2- الموقع في التنظيم الإداري:

تحتل مشكلة تحديد موقع وحدات الإصلاح الإداري في الهرم الإداري مكاناً بارزاً في حوار الباحثين بهذا المجال، وإن كانت الآراء قد اتفقت غالباً على أهمية تبعية وحدات الإصلاح الإداري لأعلى سلطة في الهرم لتحقيق العديد من المزايا التي تجعلها أكثر فاعلية وعطاء من حيث:-

أ- التمكن من النظر للجهاز الإداري نظرة شمولية عميقة.

ب- تتمتع المقترحات التي تقدمها الوحدة بوزن أكبر باعتبار المصدر الذي تستمد منه السلطة والصلاحيات.

جـ- توفر درجة أكبر من الحياد والتجرد للوحدة، والابتعاد عن نفوذ الإدارات المكونة للجهاز الإداري.

3- تحفظات السلطة الإدارية التنفيذية:

إن ما سيقال في هذا المضمون يمكن وضعه في إطار مقاومة التغيير الذي يعاني منه جهاز الإصلاح، ويشكل أولى العقبات في طريق تحقيق أهدافه. فالتنظيمات في الجهاز الإداري تنظر بتحفظ كبير لنشاط أجهزة الإصلاح لأسباب متعددة أهمها:

أ- اعتبارها هذا الجهاز (مركزياً كان أم وحدات فرعية) كعنصر دخيل على العمل الإداري في الدولة أو الحكومة.

ب- اعتبارها تشكيل مثل هذا الجهاز إشارة أو اعترافاً بالعجز والقصور في أدائها.

ج- خوفها من اكتشاف هذا الجهاز لأوجه الضعف والتخلف في أدائها التي تود إخفاءه.

د- خوفها على امتيازاتها ومكاسبها التي تجنيها من الوضع الحالي من المساس[1].

[1] ديالا، الحج عارف، مرجع سبق ذكره، ص ص64-68.

المبحث الثاني
أسس وأدوات الإصلاح الإداري في ليبيا

يقصد بأسس الإصلاح الإداري، اعتماد مجموعة الأساليب واتخاذ مجموعة من الإجراءات التي يمكن عن طريقها التوصل إلى تحقيق الإصلاح الإداري الشامل، الذي يحقق الأهداف والغايات التي أقيم لأجلها. وذلك بواسطة عدة طرق لتنفيذه ويمكن استخدامها جميعاً في تحقيقه، أو استخدام بعضها فقط، وقد تمكن المهتمون بموضوع الإصلاح الإداري من حصر هذه الوسائل بأربع فقط وهي كالتالي:-

أ- الوسيلة السياسية:

ب- الوسيلة الإدارية.

ج- الوسيلة التشريعية.

د- الوسيلة السلوكية.

أ- **الوسيلة السياسية:**

وتعني هذه الوسيلة استخدام العمل السياسي بشكل واسع ومطلق لأجل تنفيذ الإصلاح الإداري وتطبيقه، ويتم إتباع هذه الوسيلة في مختلف الدول الغربية والنامية، مع اختلاف الجهة التي تقوم باستخدامها فحسب.

ففي الدول أو النظم الغربية تقوم السلطة التشريعية: بدفع جهود الإصلاح، وتبني أهدافه وخططه، ووضعها موضع التنفيذ بالمشاركة مع الأجهزة الحزبية ووسائل إعلامها أما في النظم الاشتراكية فإن قيادة الحزب الحاكم هي التي تقوم بقيادة عملية الإصلاح وتوفير مقومات نجاحها.

والدول النامية تسير على نهجها حيث تقود هذه العملية أيضاً القيادة الحاكمة مستخدمة التنظيمات المتاحة لها.

وأمثلة استخدام الوسيلة السياسة كثيرة نذكر منها ما يلي:

1- عمليات التطهير: أي مجموعة القرارات السياسية التي تتضمن فصل بعض الشخصيات العامة، والقياديين ذوي المناصب الهامة من مراكزهم.

2- تكوين لجان التحري والاستقصاء والتفتيش والرقابة بقرار من السلطة العليا.

3- إعادة تنظيم الجهاز الإداري للدولة بما يلائم الأهداف المراد تحقيقها. ورفده بقيادات جديدة ومستويات إدارية جديدة.

4- حل التناقضات التي تنشأ بين الأطراف المختلفة خلال عملية التغيير والتعديل أو التمييز لبعض الفئات وكسر حدة المقاومة من الفئات الأخرى التي تبدي مقاومة للتغيير، ومحاولة استمالتها وكسب تأييدها ودعمها لهذه العملية.

ب- الوسيلة الإدارية:

وتعني هذه الوسيلة تحرير أو تخفيف القيود المفروضة على النظام الإداري التي تعيق تطوره واستجابته لمتطلبات التغيير والتنمية، وأمثلة هذه الوسيلة كثيرة نظراً لكثرة القيود التي تظهر في النظام الإداري وتمنعه من أداء مهامه والتطور مع متطلبات العصر وظروف التنمية منها (المركزية ـ كثرة الاختناقات في العمل ـ الروتين ـ انخفاض الروح المعنوية للعاملين ـ ضعف علاقات التنسيق ـ انعزال المستويات التنظيمية عن بعضها البعض ـ ضعف المرونة في التنظيم الرسمي) وصور استخدام الوسيلة الإدارية كثيرة يمكن أن نذكر منها ما يلي:-

1- تغيير وتجديد القيادات الإدارية دورياً، ولمدة زمنية محددة، وذلك لإكساب الجهاز الإداري حركة ذاتية مستمرة.
2- الاهتمام بالبحث العلمي وتعميقه لأجل القضاء على مظاهر الاختناقات في العمل ومعرفة أسباب الانعزال في المستويات الوظيفية وانخفاض الروح المعنوية، أي إيجاد الحل العلمي لجميع الأمراض التي تنشأ في النظام الإداري وتعيق الكفاءة.
3- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية والرضا الوظيفي، لأجل دفع الروح المعنوية للعاملين.
4- الاهتمام بعلاقات النظام الإداري في المجتمع عن طريق استقصاء الرأي العام ومتطلباته من خلال إجراء البحوث.
5- الاهتمام بتقوية أجهزة المشورة وتدعيم دورها في عملية صنع القرار الإداري[1].

جـ- الوسيلة التشريعية:

وتعني هذه الوسيلة إعادة النظر في القوانين والتشريعات التي يعمل الجهاز الإداري في ظلها، والتي تنظم وتحكم أعماله وعلاقاته، ومن ثم إعادة صياغتها أو تعديلها في حال تخلّفها عن مواكبة مسيرة التنمية والتطوير.

وهذه الوسيلة كسابقتها (الوسيلة الإدارية) هي وسيلة تعديل لا تغيير. فهي أيضاً لا تتمتع بصفة الجذرية والشمول، وإن هذه الوسيلة تتضمن العديد من السلبيات التي ينبغي أخذ الحذر منها في حال استخدامها، وذلك بسبب:

---

[1] ديالا الحج عارف، مرجع سبق ذكره، ص ص43-44.

1- أن استخدامها يؤدي إلى المزيد من العناية بالرقابة مع تقليل لجوهر الأمر (الأداء الفعلي).
2- إن كثرة القوانين واللوائح وما يجدّ عليها من تعديلات يحد من تصرف الإداري ويقلل من حركته.
3- صدور الكثير من القوانين واللوائح بشكل متسرع دون أن تخضع للدراسة والتمحيص لا تمثل إلا رأي الاختصاصيين والقانونيين دون مشاركة الإداريين في المستويات الإدارية العليا.
4- تعدد القوانين التي يكون بعضها أحياناً متعارضاً مع بعض، مع عدم وجود جهة مركزية مختصة تتمتع بالصلاحيات اللازمة لإزالة هذا التضارب.

د- الوسيلة السلوكية:

وتعني هذه الوسيلة السلوكية تغيير الاتجاهات السلوكية للعاملين في الجهاز الإداري، فإعادة تنظيم الجهاز الإداري وإعادة النظر في الأنظمة والقوانين واللوائح المتعلقة بعمل هذا الجهاز على أحدث الأسس العلمية من جدارة وموضوعية، وإنشاء أجهزة لرفع كفاءة الأداء، وتبني القيادة السياسية ودفعها لعملية الإصلاح كل هذا لن يؤتي ثماره ما لم نأخذ في الحسبان أن أهم العناصر التي يمكن أن تدفع هذا التنظيم الجديد نحو تحقيق أهدافه بالكفاءة المطلوبة هو العنصر البشري، فإذا كان هذا العنصر غير كفء يفتقد إلى التأهيل والتدريب فسيكون هو نفسه مصدراً للأخطاء والمشاكل حتى ضمن الظروف الإيجابية الأخرى، لذلك يجب تطوير العاملين وتأهيلهم تأهيلاً إدارياً أيضاً لا فنياً فقط.

فالعنصر السلوكي كما هو معروف يمثل عنصراً حاسماً من عناصر العمل الإداري، وعليه فلا بد أن يتركز الإصلاح الإداري على تغيير هذا السلوك وتوجيهه في المنحى المناسب، ولكن تبقى المشكلة كيفية إحداث هذا التغيير السلوكي للعاملين في الجهاز الإداري، ولعل المقومات الأساسية التالية هي أمثلة لذلك:

1- تعميق تطبيق العلاقات الإنسانية في الجهاز الإداري والاعتراف بأن هذا الجهاز يمثل البيت الثاني للعاملين، لذلك ينبغي تهيئة أفضل الظروف التي توثق العلاقة بين العاملين وعملهم وتجعلهم يشعرون بالانتماء له.
2- الاعتراف بمبدأ التوسع في تفويض السلطة وتخفيف درجة المركزية بإشراك جميع المستويات الإدارية في وضع السياسات العامة واتخاذ القرارات بشكل يتلاءم ومواقع المشاركين وتأهيلهم.
3- الاهتمام بالتنمية والتدريب المتدرج للعاملين، وهذا ما يرفع من مستوى مهاراتهم ويزيد علاقاتهم بالمنظمة وتقوية إحساسهم بالمسؤولية العامة.

ولقد وثقنا سابقاً أن القيادة السياسية هي التي تدفع جهود عملية الإصلاح الإداري، وهي التي تساهم في إنجازها وتنفيذها بالشكل الملائم تبعاً لظروفها السياسية والاقتصادية والإنسانية، وقد تلجأ في سعيها لذلك وفقاً لتجارب معظم الدول لمنهجية أغلب الباحثين إلى الاعتماد على الأساليب التالية:

أ- إنشاء لجان مؤقتة لدراسة الجهاز الإداري، وسلبيات عمله واقتراح وسائل علاجه.

ب- الاستعانة بالخبراء الأجانب (داخل أو خارج هذه اللجان).

ج- إنشاء هيئات فنية دائمة مختصة في وسائل التنظيم والإصلاح الإداري[1].

أ- لجان الإصلاح:

يعتبر هذا الأسلوب من أكثر أساليب الإصلاح شيوعاً وانتشاراً في معظم الدول، ويتم تشكيل هذه اللجان لغرض محدد واضح، وهو بحث ضرورة الإصلاح الإداري وأهميته وتقديم الحلول المناسبة إلا أن طريقة تشكيلها وتحديد اختصاصاتها والإمكانيات المتاحة لها تختلف من بلد لآخر، وقد أثبتت تجارب معظم الدول عدم نجاح هذا الأسلوب أو على الأقل ضعف فاعليته حيث تكون الحاجة للإصلاح الإداري أساسية وضرورية.

واتفق كتاب الإدارة على أن اللجان لم تساهم بل حتى لم تنجح في تحقيق أهداف الإصلاح فقد أصبح سائداً لدى العامة (إذا أردت أن تعيق عملاً فأنشئ له لجنة).

وتجربة الدول النامية تؤكد وجهة النظر السابقة حول كون اللجان المؤقتة تنشأ بدف تهدئة الرأي العام وأنها غير قادرة على علاج المشاكل الإدارية الكبيرة المستفحلة وتحقيق الإصلاح الإداري الشامل.

ب- الاستعانة بالخبراء الأجانب:

هذا الأسلوب غالباً ما تستخدمه الدول النامية، فهي تستعين بالخبرات والمعارف من الخارج، نظراً لشعورها بتفوق الدول الأخرى وعمق تجاربها وقدرتها، وهذا مما يمكنها من إيجاد الحلول السريعة، والطرق الأقصر زمناً والأقل كلفة لتطبيق الإصلاح الإداري وتنفيذه.

فمن مزايا هذا الأسلوب ما يلي:-

1- الخبير الخارجي له خبرة في منظمات مختلفة.

2- الخبير الخارجي متفرغ في الأصل لعملية الإصلاح الإداري.

---

[1] ديالا الحج عارف، مرجع سبق ذكره، ص ص45-48.

3- قلة التحيزات اللاشعورية للخبير الخارجي التي قد تؤثر في إدراك أعضاء الجهاز الإداري لحقيقة المشكلات التي يعاني منها.

ولكن على الرغم من هذه المزايا، فإن هنالك بعض السلبيات التي تحد من فاعلية هذا الأسلوب في الإصلاح الإداري، وهي أن حياد الخبير الخارجي هو حياد شكلي في بعض الأحيان يتعلق بعدم وجود مصالح أو مزايا له يخشى من أن تمس، وبعدم وجود خلافات أو صراعات سابقة بينه وبين أعضاء التنظيم الإداري، إلا أنه قد يكون متحيزاً هو أيضاً لنماذج إدارية ناجحة شاهدها وتأثر بها فهو يحاول طرحها وعرضها نموذجاً للإصلاح دون دراسة حقيقية تبين ملاءمتها للدول المعنية.

جـ- إنشاء هيئات فنية متخصصة في وسائل التنظيم والإصلاح الإداري:

إن الإصلاح الإداري ليس اختياراً نظرياً، وإنما هو اختيار إداري عملي واقعي موجه، يضع اعتباراً كافياً للتغيرات البيئية المتجددة ويهدف لإثراء القدرات والإمكانات لتحقيق الأهداف.

ومن هنا فإن جوهر الإصلاح يكمن في نجاح تطبيق ما اتفق عليه من توجيهات، ونظم وأساليب تنفيذية وتقويمية ومتابعته.

لقد أجمع الكتاب المهتمون بالإصلاح الإداري أن هذا الأسلوب أي أسلوب إنشاء هيئات فنية متخصصة في مسائل التنظيم والإصلاح الإداري هو أكثر الأساليب نجاحاً وفاعلية في تحقيق الإصلاح الإداري[1].

ختاماً يمكن القول:

أنه نظراً لأهمية تحديد أهم المشاكل التي تواجه عملية الإصلاح الإداري بشكل عام وعملية الإصلاح الإداري في ليبيا بشكل خاص. فإنه تم من خلال هذا الفصل التركيز على أهم المشاكل التي تواجه الإصلاح الإداري ومحاولة حل هذه المشاكل وتذليلها من أجل الرقي بعملية الإصلاح الإداري بشكل عام وفي قطاع التعليم بشكل خاص. ثم تحديد أهم الأسس والأدوات المتبعة في عملية الإصلاح الإداري في ليبيا.

---

[1] ديالا الحج عارف، مرجع سبق ذكره، ص ص48-50.

القسم الثاني
الدراســـة الميدانيـــة

الفصل الأول
عرض مجتمع الدراسة وتحليله

- المبحث الأول: خطوات جمع البيانات وفرزها وتجهيزها لعملية التحليل الإحصائي.
- المبحث الثاني: العرض الوصفي والتحليلي لبيانات الدراسة باستخدام بعض أساليب الإحصاء الوصفي.
- المبحث الثالث: عرض بيانات الدراسة وتحليلها باستخدام بعض أساليب الإحصاء الاستنتاجي لاختبار فرضيات الدراسة.
- مقترح لحل مشاكل الإصلاح الإداري في ليبيا.
- نتائج الدراسة والتوصيات المقترحة.
- قائمة المراجع.
- قائمة الملاحق.

المبحث الأول
خطوات جمع البيانات وفرزها وتجهيزها لعملية التحليل الإحصائي

المقـــدمة:

تم جمع البيانات والمعلومات من خلال مجموعة من الطرق منها الكتب والدوريات والرسائل الجامعية وأسلوب المقابلة والملاحظة والاستبيان وبعد جمع البيانات، قام الباحث بمراجعتها تمهيداً لإدخالها للحاسوب، وقد تم إدخالها للحاسوب بإعطائها أرقاماً معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية، وفي هذا الجزء أعطيت الإجابة (منخفض جداً) درجة واحدة، (منخفض) درجتين، وأعطيت الإجابة (متوسط) 3 درجات، 4 درجات للإجابة (عالٍ)، فيما أعطيت الإجابة (عالٍ جداً) 5 درجات، بحيث كلما زادت درجة الإجابة زادت درجة الموافقة عليها والعكس صحيح . وهذه الدرجات تمثل إجابات المشاركين في الدراسة (أفراد مجتمع الدراسة) على الأسئلة الواردة بقائمة الاستبيان مخرجات الدراسة الميدانية، وهي ذاتها تعد مدخلات التحليل الإحصائي، والذي يهدف إلى استخلاص النتائج من خلال تحليل هذه المدخلات، وقد تم إحصائياً احتساب المتوسطات، والانحرافات المعيارية، ونسبة الإجابات لكل فقرة.

وقبل عرض نتائج تحليل إجابات المشاركين تم احتساب المدى للإجابات، والوصول إلى طول الفئة لكل درجة من درجات الترجيح الأربع، وكانت نتيجة ذلك على النحو التالي[1]:

المدى: هو الفرق بين أصغر قيمة وأكبر قيمة (أكبر قيمة - أصغر قيمة).

المدى = 5- 1 = 4

$$\text{طول الفترة} = \frac{\text{المـــدى} \quad (4)}{\text{عدد الفئات (الدرجات)} \quad (5)}$$

طول الفترة = 0.8

ويهدف تحديد المدى للمتوسط الحسابي لإجابات المشاركين إلى التخلص من الاعتماد على القيم المطلقة، وتحديد درجة الموافقة على العبارة، (أما اختبار الفرضيات المتعلقة بالمتوسط فقد تم اختبارها على أساس الفرضية: ($H1\ \mu \neq 3$ vs $Ho: \mu = 3$).

والجدول رقم (3) يعرض نتائج قياس مدى المتوسط الحسابي لإجابات المشاركين في الدراسة.

---

[1] علي عبد السلام العماري وعلي حسن العجيلي، الإحصاء والاحتمالات النظرية والتطبيق، منشورات ELGA، فاليتا ــ مالطا، 2000، ص17، 18.

جدول رقم (3): مدى المتوسط الحسابي لإجابات المشاركين في الدراسة

المدى	درجة الموافقة
من 1.0 إلى أقل من 1.8	منخفض جداً
من 1.8 إلى أقل من 2.6	منخفض
من 2.6 إلى أقل من 3.4	متوسط
من 3.4 إلى أقل من 4.2	عالٍ
من 4.2 إلى 5.0	عالٍ جداً

تم في هذه الدراسة الاعتماد على الاستبيان لتجميع البيانات التي تحتاجها هذه الدراسة، ذلك لأنه يتناسب مع طبيعة هذه الدراسة وأهدافها. لكن قبل الخوض في مراحل إعداد البيانات المجمعة وتجهيزها بواسطة الاستبيان لغرض تحليلها ودراستها يجب أولاً تقديم شرح توضيحي لإجراءات توزيع الاستمارة واستعادتها, وذلك وفق الخطوات التالية:

أولاً: إجراءات توزيع أداة الدراسة واستعادتها (الاستبيان):

يمكن الإشارة هنا إلى أن البيانات التي اعتمدت عليها هذه الدراسة تقع كلها ضمن المستوى الاسمي للقياس (Nominal Level) وبعضها الآخر يتدرج ضمن المستوى الترتيبي (Ordinal Level) ، ومثال على ذلك، تلك البيانات الواردة ضمن الخصائص الديموغرافية لمفردات عينة الدراسة مثل الجنس (ذكر أو أنثى)، والمسمى الوظيفي والمؤهل العلمي، هذا بالإضافة إلى استراتيجيات الإصلاح الإداري، إضافة إلى ذلك مقياس ليكرت ذي الاتجاهات الخمسة للقياس. ويُعرف المستوى الاسمي للقياس أو البيانات باستخدام برامج الحاسوب المعدة لذلك[1].

أما بالنسبة للمتغيرات الترتيبية تعرف بأنها متغيرات يمكن ترتيبها تصاعدياً أو تنازلياً، غير أنه لا يمكن تحديد الفروق ما بين القيم التي تحصل عليها مفردات العينة[2] .

بلغ حجم عينة الدراسة (110) مفردة أي ما نسبته (25٪) من المجتمع الكلي للدراسة والبالغ (440)، حيث وُزعت هذه الاستمارات على الطبقات الخمس المكونة لمجتمع الدراسة وهي:

- ديوان الأمانة وقد بلغ عدد الاستمارات الموزعة (52) استمارة أي ما نسبته (25٪) من إجمالي عدد العاملين داخل ديوان الأمانة والبالغ (208) موظفين.

---

(1) الطاهر نصر الهميلي، الإعلان عبر الرأي وأثره على سلوك المستهلك، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سورية، 2006.

(2) عبد السلام ساسي الصابري، دور استراتيجيات الاستثمار المصرفي في تفعيل أسواق الأوراق المالية الناشئة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سورية، 2010.

- اللجنة الوطنية للجامعات وقد بلغ عدد الاستمارات الموزعة (20) استمارة أي ما نسبته (25٪) من إجمالي عدد العاملين في اللجنة الوطنية للجامعات والبالغ (80) موظفاً.
- إدارة البعثات الدراسية وقد بلغ عدد الاستمارات الموزعة (15) استمارة أي ما نسبته (25٪) من إجمالي عدد العاملين في إدارة البعثات الدراسية والبالغ (60) موظفاً.
- إدارة التعليم الأهلي وقد بلغ عدد الاستمارات الموزعة (15) استمارة أي ما نسبته (25٪) من إجمالي عدد العاملين في إدارة التعليم الأهلي والبالغ (60) موظفاً.
- إدارة التعليم الأساسي وقد بلغ عدد الاستمارات الموزعة (8) استمارات أي ما نسبته (25٪) من إجمالي عدد العاملين في إدارة التعليم الأساسي والبالغ (32) موظفاً.

لقد تم توزيع (110) استمارة جمعت بأكملها، وبعد الفرز تم استبعاد (4) استمارات كانت غير صالحة لعملية التحليل الإحصائي نظراً لعدة أسباب منها عدم استكمال بعض الإجابات، وأيضاً هناك بعض الاستمارات تم اختيار إجابتين أو ثلاث حول نفس الفقرة، هذا بالإضافة إلى أن بعض الاستمارات قد رُجّعت دون إجابة عليها؛ ولهذا تم استبعاد مثل هذا النوع من الاستمارات.

والجدول التالي رقم (4) يبين حركة توزيع الاستمارات الموزعة على مفردات عينة الدراسة.

الجدول رقم (4) يبين حركة استمارات الاستبيان الموزعة على العاملين في كل من الإدارات المذكورة في الجدول

رقم	الإدارة	إجمالي عدد العاملين	عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المُعادة	عدد الاستمارات المستبعدة	عدد الاستمارات الخاضعة للتحليل
1-	ديوان الأمانة	208	52	52	2	50
2-	اللجنة الوطنية للجامعات	80	20	20	1	19
3-	إدارة البعثات الدراسية	60	15	15	0	15
4-	إدارة التعليم الأهلي	60	15	15	1	14
5-	إدارة التعليم الأساسي	32	8	8	0	8
المجموع		**440**	**110**	**110**	**4**	**106**

بعد القيام بعملية فرز الاستمارات تم تحديد عدد الاستمارات الجيدة والصالحة لعملية التحليل الإحصائي، حيث تم الاعتماد على علم الإحصاء في تحليل البيانات الواردة، وذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences) والمعروف اختصاراً ببرنامج (SPSS) النسخة (17) وذلك من أجل معالجة هذه البيانات وتحليلها للحصول على نتائج علمية واضحة.

وقد تم أخذ عينة عشوائية استطلاعية من أجل إجراء اختبار تجريبي حيث تم توزيع عدد (20) استمارة على العاملين في مختلف الإدارات في قطاع التعليم المستهدفة بالدراسة. وقد كان الغرض من هذه الخطة تسجيل أهم الآراء والملاحظات التي أبداها أفراد عينة الدراسة وكذلك معرفة طبيعة إجاباتهم حول الفقرات الواردة في الاستمارة.

ثانياً: صدق الأداء:

تم التأكد من صدق المحتوى لأداة الدراسة بعرض الاستبانة بعد تصميمها على المشرف على الدراسة لأنه من المتخصصين في المنهج العلمي، ومن ثم تحكيمها علمياً من قِبل اثنين من الخبراء المتخصصين في مجال الإحصاء التطبيقي، وكذلك من المتخصصين والخبراء في مجال الإدارة والمهتمين بمناهج البحث العلمي، ومن ثم تم إخراج استبانة الدراسة في صورتها النهائية بعد إجراء التعديلات التي استلزم الأمر إجراءها من إضافة أو حذف أو تعديل، وقد اعتمد الباحث الفقرات التي وافق عليها ما نسبته (90٪) فأكثر من المحكمين.

ثالثاً: ثبات الأداء:

اتبع الباحث القياس الإحصائي لقياس ثبات الاستبانة، وسلامة بناء الفقرات الخاصة بالمقاييس المستخدمة للتقييم، وذلك باستخدام الاتساق الذاتي، وهي طريقة كرونباخ ألفا (Cronobach's alpha)، لقياس مدى ثبات أداة الدراسة، والبالغ عددها (113) فقرة تم تقسيمها إلى 5 محاور . ويوضح جدول (5) قيم معاملات ألفا كرونباخ للمحاور الأربعة وجميع الفقرات.

جدول (5): قيم معامل الثبات (للاتساق الداخلي) لكل متغير من متغيرات الدراسة

معامل الثبات	اسم المتغير	عدد المتغيرات
0.9326	الإصلاح الإداري	15
0.9141	كفاء الأداء المؤسسي	10
0.9651	استراتيجيات الإصلاح الإداري	45
0.9536	المتغيرات المستجدة	26
0.9107	مشاكل وأسس الإصلاح الإداري في ليبيا	17
0.9804	**الكلي**	**113**

واضح من النتائج الموضحة في جدول (5) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل محور وتتراوح بين (91.07٪ ، 96.51٪) لكل محور من محاور الاستبانة . كذلك كانت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الاستبانة (98.04٪) وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع، ولكن الاستبانة في صورتها النهائية كما في الملحق (1) قابلة للتوزيع.

وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

رابعاً: المعالجة الإحصائية:

تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة التي تتألف مما يلي:

- مقاييس الإحصاء الوصفي Descriptive Statistics حيث تم استخراج التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية Arithmetic Means لتحديد معدل استجابة أفراد عينة الدراسة.
- الانحرافات المعيارية Standard Deviations لقياس درجة التشتت المطلق لقيم الإجابات عن وسطها الحسابي.
- اختبار ت One Sample T-Test لاختبار معنوية (دلالة) المتوسطات الحسابية.
- معامل ارتباط بيرسون Person Correlation وتحليل الانحدار البسيط Simple Regression لاختيار العلاقة بين المتغيرات المستقلة منفردة والمتغير التابع، وتحديدها، (فالارتباط يبين قوة العلاقة بين متغيرين أما الانحدار فيدرس أثراً متغيراً مستقلاً على متغير تابع).
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد Multiple Regression لاختبار أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.
- تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في الإسهام في النموذج الرياضي.
- تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA لدراسة الفروق بين المتوسطات للمتغيرات الشخصية (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).
- اختبار ت للعينة المستقلة Independent T-test لدراسة الفروق بين المتوسطات للمتغيرات (الجنس).
- معامل كرونباخ Cronbach's alpha لقياس درجة المصداقية والثبات في إجابات عينة الدراسة على أسئلة الاستبيان.

وقد تم فحص فرضيات الدراسة عند المستوى $\alpha=0.05$، باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية SPSS.

المبحث الثاني
العرض الوصفي والتحليل لبيانات الدراسة
باستخدام بعض أساليب الإحصاء الوصفي

تمثل مرحلة العرض الوصفي والتحليل لبيانات الدراسة أهمية كبيرة، وذلك لما يقدمه هذا النوع من التحاليل في توضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة، وإعطاء وصف دقيق وواضح لمجتمع الدراسة حالياً، وفيما يلي استعراض لأهم أساليب ونتائج التحليل الوصفي المستخدمة في الدراسة:

أولاً: الإحصاء الوصفي لمفردات عينة الدراسة:

1- وصف خصائص مفردات عينة الدراسة المستهدفة وفقاً للخصائص الديموغرافية المتضمنة باستمارة الاستبيان وهي: (نوع الجنس، والحالة الاجتماعية، والمستوى الوظيفي، ومستوى الخبرة، والمؤهل العلمي، والعمر)، وذلك كما هو مبين على النحو التالي.

أ- الجنس:

يوضح الجدول التالي رقم (6) توزيع العينة المستهدفة بالتحليل وتكرارها والمتمثلة في العاملين بكافة المستويات الإدارية في قطاع التعليم (أمانة التعليم) وفقاً لنوع الجنس (ذكر/أنثى).

جدول رقم (6) التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية (٪)
ذكر	67	63.2
أنثى	39	36.8
الإجمالي	**106**	**100.0**

المصدر: إعداد الباحث استناداً إلى نتائج تحليل البرنامج الإحصائي (SPSS).

تبين البيانات الواردة في الجدول رقم (6) أن أغلب مفردات الدراسة هم من الذكور إذ تصل نسبتهم إلى (63.2٪) مقارنة بالإناث اللاتي كانت نسبتهن (36.8٪) فقط، وهذا الفرق بين النسبتين راجع إلى أن الرجل يحظى بفرصة أكبر للعمل في المستويات الإدارية المختلفة وخاصة القيادية إضافة إلى اتجاه أغلب النساء العاملات في ليبيا إلى العمل في المستويات الإدارية الأخرى كموظفات أو الاتجاه إلى العمل كمعلمات في المدارس وليس في القطاع الإداري، وهذا يرجع إلى العادات والتقاليد الموجودة في المجتمع.

ب- توزيع مفردات عينة الدراسة وتكرارها وفقاً للحالة الاجتماعية :

الجدول التالي رقم (7) يبين توزيع مفردات عينة الدراسة وتكرارها وفقاً للحالة الاجتماعية.

جدول رقم (7) التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	العدد	النسبة المئوية (٪)
أعزب	51	٪48.1
متزوج	55	٪51.9
الإجمالي	106	100.0

المصدر: إعداد الباحث استناداً إلى نتائج تحليل البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتضح من البيانات الواردة في الجدول السابق رقم (7) أن أغلب مفردات عينة الدراسة هم من فئة المتزوجين الذين يشكلون ما نسبته (51.9٪)، يليهم بعد ذلك فئة العزّاب الذين يشكلون ما نسبته (48.1٪) من إجمالي عدد العاملين الذين تم إجراء الدراسة عليهم.

ج- توزيع مفردات عينة الدراسة وتكرارها وفقاً للمستوى الوظيفي :

الجدول التالي رقم (8) يبين توزيع مفردات عينة الدراسة وتكرارها وفقاً للمستوى الوظيفي.

جدول رقم (8) التوزي النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	العدد	النسبة المئوية (٪)
مدير إدارة	3	2.8
رئيس قسم	26	24.6
رئيس وحدة	7	6.6
موظف	70	66.0
الإجمالي	106	100.0

المصدر: إعداد الباحث استناداً إلى نتائج تحليل البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتضح من البيانات الواردة في الجدول السابق رقم (8) أن أغلب مفردات عينة الدراسة هم من الموظفين إذ يبلغ عددهم (70) موظفاً الذين يشكلون ما نسبته (66٪) من إجمالي العاملين الذين تم إجراء الدراسة عليهم والبالغ عددهم الإجمالي (106) موظفاً، يليهم بعد ذلك رؤساء الأقسام البالغ عددهم (26) رئيس قسم، وبما نسبته (24.6٪) يليهم رؤساء الوحدات البالغ عددهم (7) رؤساء الذين شكلوا ما نسبته (6.6٪) من إجمالي مفردات عينة الدراسة. يأتي أخيراً وبنسبة (2.8٪) فقط عدد مدراء الإدارات الذين بلغ عددهم (3) مدراء إدارات فقط.

د- توزيع مفردات عينة الدراسة وتكرارها وفقاً لسنوات الخبرة:

فيما يلي جدول رقم (9) يوضح نتائج توزيع مفردات عينة الدراسة وتكرارها وفقاً لسنوات الخبرة.

جدول رقم (9) التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية (٪)
أقل من 5 سنوات	32	30.2
من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	25	23.6
من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	14	13.2
15 سنة فأكثر	35	33.0
الإجمالي	**106**	**100.0**

المصدر: إعداد الباحث استناداً إلى نتائج تحليل البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتبين من البيانات الواردة في الجدول رقم (9) أن أفراد العينة الذين لديهم خبرة طويلة بلغت (15 سنة فأكثر) هم الأكثر تكراراً من بين إجمالي مفردات العينة حيث بلغ عددهم (35) موظفاً وبنسبة (33٪) من إجمالي مفردات عينة الدراسة التي بلغت (106) موظفاً، ويليهم بعد ذلك الموظفون التي تتراوح خبرتهم ما بين (5 سنوات فأقل) وعددهم (32 موظفاً) بنسبة (30.2٪) من إجمالي مفردات عينة الدراسة، ويليهم بعد ذلك الموظفون الذين تتراوح خبرتهم ما بين (5 سنوات وأقل من 10 سنوات) والذين بلغ عددهم (25) موظفاً وبنسبة (23.6٪) من إجمالي مفردات عينة الدراسة، بينما يشكل العاملون الذين تتراوح خبرتهم ما بين (10 سنوات وأقل من 15 سنة) والذين بلغ عددهم (14) موظفاً وبنسبة (13.2٪) فقط من إجمالي مفردات عينة الدراسة.

مما سبق يتضح من هذه النتائج أن أغلب مفردات عينة الدراسة من الموظفين أصحاب الخبرة العالية هم الأكثر تكراراً، وهذا يعطي مؤشراً أن لدى هؤلاء الموظفين خبرة جيدة في مجال الأعمال التي يقومون بها حيث يضعون حجر الأساس لاستراتيجيات الإصلاح الإداري في قطاع التعليم، ويليهم أصحاب الخبرة الأقل تكراراً، وهذا يساعد هؤلاء على اكتساب الخبرة من ذوي الكفاءات الذين من قبلهم من خلال تنفيذ استراتيجيات الإصلاح الإداري في قطاع التعليم في السنوات القادمة، وذلك نظراً لأن فرصة العمل في هذا المجال ما زالت متاحة أمام هؤلاء الموظفين والوقت ما زال متاحاً لذلك.

هـ- توزيع مفردات عينة الدراسة وتكرارها وفقاً للمستوى التعليمي:

الجدول التالي رقم (10) يبين توزيع مفردات عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي كالتالي:

جدول رقم (10) التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	العدد	النسبة المئوية (٪)
متوسط	18	17.0
دبلوم عالي	28	26.4
جامعي	42	39.6
ماجستير	13	12.3
دكتوراه	5	4.7
الإجمالي	**106**	**100**

المصدر: إعداد الباحث استناداً إلى نتائج تحليل البرنامج الإحصائي (SPSS).

تبين النتائج الواردة في الجدول السابق رقم (10) بأن الموظفين الحاصلين على الشهادة الجامعية هم الأكثر تكراراً بالنسبة لباقي مفردات عينة الدراسة المستهدفة بالتحليل، حيث بلغ عدد هؤلاء العاملين (42) موظفاً وبنسبة (39.6٪) من إجمالي مفردات الدراسة والبالغ عددهم (106) موظفاً، يليهم بعد ذلك الموظفون من حملة المؤهل العلمي الدبلوم العالي والبالغ عددهم (28) موظفاً وبنسبة (26.4٪)، يليهم بعد ذلك الموظفون من حملة المؤهل العلمي متوسط والبالغ عددهم (18) موظفاً وبنسبة (17٪)، ويأتي بعد ذلك الموظفون من حملة المؤهل العلمي الماجستير والبالغ عددهم (13) موظفاً وبنسبة (12.3٪)، يأتي بعد ذلك حملة المؤهل العلمي دكتوراه والبالغ عددهم (5) موظفين وبنسبة (4.7٪) من إجمالي عدد مفردات عينة الدراسة.

و- توزيع مفردات عينة الدراسة وتكرارها وفقاً للعمر:

الجدول التالي رقم (11) يبين توزيع مفردات عينة الدراسة حسب العمر كالتالي:

جدول رقم (11) التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب الفئات العمرية

الفئات العمرية	العدد	النسبة المئوية (٪)
أقل من 25 سنة	8	7.5
من 25 إلى أقل من 30 سنة	22	20.8
من 30 إلى أقل من 35 سنة	32	30.2
من 35 إلى أقل من 40 سنة	19	17.9
من 40 إلى أقل من 45 سنة	8	7.5
من 45 سنة فأكثر	17	16.1
الإجمالي	**106**	**.100**

المصدر: إعداد الباحث استناداً إلى نتائج تحليل البرنامج الإحصائي (SPSS).

تبين البيانات الواردة في الجدول السابق رقم (11) أن أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم ما بين (30 وأقل من 35 سنة) هم الأكثر تكراراً من بين إجمالي مفردات العينة حيث بلغ عددهم (33) موظفاً وبنسبة (30.2٪) من إجمالي مفردات عينة الدراسة التي بلغت (106) موظفاً، ويليهم بعد ذلك الموظفون الذين تتراوح أعمارهم ما بين (25 وأقل من 30 سنة) حيث بلغ عددهم (22) موظفاً وبنسبة (20.8٪)، يليهم بعد ذلك الموظفون الذين تتراوح أعمارهم ما بين (35 وأقل من 40 سنة) حيث بلغ عددهم (19) موظفاً وبنسبة (17.9٪) يليه بعد ذلك الموظفون الذين تتراوح أعمارهم ما بين (45 سنة فأكثر) حيث بلغ عددهم (17) موظفاً وبنسبة (16.1٪)، يأتي بعد ذلك وبنسبة متساوية (7.5٪) كل من الموظفين الذين تتراوح أعمارهم ما بين (40 وأقل من 45 سنة) وعددهم (8) موظفين، والموظفون الذين تتراوح أعمارهم من (25 سنة وأقل) وكان عددهم (8) موظفين.

2- وصف متغيرات الدراسة المتمثل في الإصلاح الإداري:

أ- التوزي التكراري لمفردات عينة الدراسة حول الإصلاح الإداري:

وفيما يلي جدول رقم (12) يبين إجابات مفردات عينة الدراسة المستهدفين بالدراسة حول الإصلاح الإداري:

ر.م	الإصلاح الإداري	البيان	التكرار	النسبة ٪
1.	يعالج المشاكل التي تعاني منها الإدارة.	منخفض جداً	8	7.5
		منخفض	7	6.6
		متوسط	25	23.6
		عال	25	23.6
		عال جداً	41	38.7
2.	يساعد في تعزيز الديمقراطية داخل القطاع.	منخفض جداً	13	12.3
		منخفض	13	12.3
		متوسط	32	30.1
		عال	26	24.5
		عال جداً	22	20.8
3.	يحسن من أساليب التعامل مع المواطنين.	منخفض جداً	4	3.8
		منخفض	8	7.5
		متوسط	30	28.3
		عال	27	25.5
		عال جداً	37	34.9
4.	يتأثر بالبيئة الخارجية المحيطة للقيم والعادات.	منخفض جداً	12	11.3
		منخفض	16	15.1
		متوسط	22	20.8
		عال	26	24.5
		عال جداً	30	28.3

ر. م	الإصلاح الإداري	البيان	التكرار	النسبة ٪
5.	يؤثر في الإصلاحات السياسية والاقتصادية والاجتماعية.	منخفض جداً	10	9.4
		منخفض	8	7.6
		متوسط	18	17.0
		عال	30	28.3
		عال جداً	40	37.7
6.	يبسط ويحسن أسلوب وإجراءات العمل.	منخفض جداً	7	6.6
		منخفض	7	6.6
		متوسط	17	16.0
		عال	32	30.2
		عال جداً	43	40.6
7.	يحدث النظم واللوائح وأساليب إنجاز العمل بما يتفق مع المتغيرات الجديدة.	منخفض جداً	3	2.8
		منخفض	10	9.5
		متوسط	19	17.9
		عال	39	36.8
		عال جداً	35	33.0
8.	يوفر الخدمة بكفاءة وفاعلية وجودة عالية.	منخفض جداً	7	6.6
		منخفض	10	9.5
		متوسط	21	19.8
		عال	33	31.1
		عال جداً	35	33.0
9.	يربط ثقة الجمهور ورضاهم بمسار عملية الإصلاح الإداري.	منخفض جداً	6	5.7
		منخفض	9	8.5
		متوسط	31	29.2
		عال	34	32.1
		عال جداً	26	24.5
10.	ينشط المؤسسات التعليمية في اتجاهات الإصلاح.	منخفض جداً	4	3.8
		منخفض	9	8.5
		متوسط	31	29.2
		عال	30	28.3
		عال جداً	32	30.2
11.	ينمي مهارات وقدرات الموظفين.	منخفض جداً	7	6.6
		منخفض	8	7.6
		متوسط	24	22.6
		عال	27	25.5
		عال جداً	40	37.7

ر. م	الإصلاح الإداري	البيان	التكرار	النسبة ٪
.12	يحسن العلاقة بين الإدارة والموظفين.	منخفض جداً	7	6.6
		منخفض	19	17.9
		متوسط	20	18.9
		عال	28	26.4
		عال جداً	32	30.2
.13	يلغي الهدر والتبذير في الإدارة الحكومية.	منخفض جداً	11	10.4
		منخفض	8	7.5
		متوسط	22	20.8
		عال	21	19.8
		عال جداً	44	41.5
.14	يطور الوظيفة من ناحية التصميم والمضمون.	منخفض جداً	8	7.5
		منخفض	9	8.5
		متوسط	23	21.7
		عال	37	34.9
		عال جداً	29	27.4
.15	يساعد الإدارة في وضع الحلول للمعوقات التي تواجهها.	منخفض جداً	7	6.6
		منخفض	9	8.5
		متوسط	24	22.6
		عال	36	34.0
		عال جداً	30	28.3

المصدر: إعداد الباحث استناداً إلى نتائج تحليل البرنامج الإحصائي (SPSS)

يتضح من النتائج الواردة في الجدول السابق رقم (12) والخاص بإجابات مفردات عينة الدراسة وتكرارها حول الإصلاح الإداري كما يلي:

1- أكدت نسبة (62.3٪) من مفردات عينة الدراسة الذين بلغ عددهم (66) موظفاً من إجمالي مفردات العينة الكلية البالغ عددهم (106) موظفاً أن الإصلاح الإداري يعالج المشاكل التي تعاني منها الإدارة، بينما تبين أن نسبة (14.1٪) ترى عكس ذلك، وفي حين أبدت نسبة (23.6٪) محايدتها ولم تعط إجابة حول هذه الفقرة.

2- أكدت نسبة (45.3٪) من مفردات عينة الدراسة أن الإصلاح الإداري يساعد في تعزيز الديمقراطية داخل قطاع التعليم، بينما تبين أن نسبة (24.6٪) ترى عكس ذلك، بينما لم تعط نسبة (30.1٪) من نفس العينة أي رأي حول هذه الفقرة.

3- أكدت نسبة (60.4٪) من مفردات عينة الدراسة أن الإصلاح الإداري يحسن من أساليب التعامل مع المواطنين، بينما تبين أن نسبة (11.3٪) ترى عكس ذلك وهو أنه لا يحسن من الأساليب المتبعة للتعامل مع المواطنين، بينما لم تعط نسبة (28.3٪) أي رأي حول هذه الفقرة.

4- أظهرت النتائج بأن الإصلاح الإداري يتأثر بالبيئة الخارجة المحيطة كالقيم والعادات، وقد أكد هذا نسبة من عينة الدراسة بلغت (52.8٪) التي أبدت موافقتها على هذه الفقرة، في حين رأت نسبة (26.4٪) عكس ذلك، وأكدت على انخفاض تأثر الإصلاح الإداري بالبيئة الخارجية، بينما لم تعط نسبة (20.8٪) أي رأي حول هذه الفقرة والتزمت بالحياد.

5- أكدت نسبة (66٪) من مفردات عينة الدراسة أن الإصلاح الإداري يؤثر في الإصلاحات السياسية والاقتصادية والاجتماعية بشكل أو بآخر، بينما تبين أن ما نسبته (17٪) ترى عكس ذلك، وكذلك ما نسبته (17٪) لم تعط أي رأي حول هذه الفقرة وأخذت درجة الحياد بين الاثنين.

6- أظهرت النتائج أن ما نسبته (70.8٪) أكدت بأن الإصلاح الإداري يبسط ويحسن من أسلوب إجراءات العمل، بينما رأت نسبة (13.2٪) عكس ذلك، في حين لم تعط نسبة (16٪) من العينة أي راي حول هذه الفقرة.

7- إن مفردات عينة الدراسة من العاملين الأكثر تكراراً وبنسبة (69.8٪) أكدت على أن الإصلاح الإداري يحدث النظم واللوائح وأساليب إنجاز العمل بما يتفق مع المتغيرات الجديدة، في حين أبدت نسبة (12.3٪) عكس ذلك حيث لا يقوم الإصلاح بتحديث أساليب إنجاز الأعمال وتحديث اللوائح والنظم، بينما لم تعط نسبة (17.9٪) أي رأي حول هذه الفقرة.

8- وجد أن هناك عدداً كبيراً جداً من مفردات عينة الدراسة بلغت نسبتهم (64.1٪) أكدت على أن الإصلاح يوفر الخدمة بكفاءة وفاعلية وجودة عالية، في حين أبدت نسبة (16.1٪) عكس ذلك، بينما لم تعط نسبة (19.8٪) أي رأي حول هذه الفقرة وكان رأيها محايداً.

9- أكدت نسبة (56.6٪) من مفردات عينة الدراسة والأكثر تكراراً أن الإصلاح الإداري يربط ثقة الجمهور ورضاهم بمسار هذه العملية، بينما تبين أن نسبة (14.2٪) ترى عكس ذلك، وفي حين أبدت نسبة (29.2٪) الحياد ولم تعط أي جواب حول هذه الفقرة.

10- أظهرت النتائج أن نسبة (58.5٪) أكدت أن الإصلاح الإداري ينشط المؤسسات التعليمية في اتجاهات الإصلاح، في حين أبدت نسبة (12.3٪) عكس ذلك وهو أن الإصلاح الإداري لا يقوم بتنشيط المؤسسات التعليمية في اتجاه الإصلاح، كما امتنعت نسبة (29.2٪) من نفس العينة على إعطاء رأيها في هذه الفقرة.

11- أكدت نسبة (63.2٪) من حجم عينة الدراسة موافقتها على أن الإصلاح الإداري ينمي مهارات وقدرات الموظفين، في حين ترى نسبة (14.2٪) من مفردات العينة عكس ذلك، بينما امتنعت نسبة (22.6٪) من نفس العينة على إعطاء إجابة على هذه الفقرة.

12- أظهرت نتائج التحليل الوصفي لمفردات عينة الدراسة أن نسبة (56.6٪) أبدت موافقتها على هذه الفقرة حيث تقول أن الإصلاح الإداري يحسن العلاقة بين الإدارة والموظفين، في حين أبدت نسبة (24.5٪) عكس ذلك، كما امتنعت نسبة (18.9٪) من نفس العينة على إعطاء رأيها في هذه الفقرة.

13- أكدت نسبة (61.3٪) من مفردات عينة الدراسة أن الإصلاح الإداري يقوم بإلغاء الهدر والتبذير في الإدارة الحكومية، بينما تبين أن نسبة (17.9٪) ترى عكس ذلك، وفي حين أبدت نسبة (20.8٪) الحياد ولم تعط جواباً لهذه الفقرة.

14- أكدت نسبة (62.3٪) من مفردات عينة الدراسة أن الإصلاح الإداري يقوم بتطوير الوظيفة من ناحية التصميم والمضمون، بينما رأت نسبة (16٪) عكس ذلك، وفي حين أبدت نسبة (21.7٪) الحياد ولم تعط إجابة على هذه الفقرة.

15- أظهرت نتائج التحليل الوصفي لمفردات عينة الدراسة أن نسبة (62.3٪) أبدت موافقتها على أن الإصلاح الإداري يساعد الإدارة في وضع الحلول للمعوقات التي تواجهها، في حين أبدت نسبة (15.1٪) عكس ذلك، كما امتنعت نسبة (22.6٪) من نفس العينة على إعطاء رأيها.

ب- نتائج التحليل الوصفي للإصلاح الإداري بدلالة المتوسطات الحسابية وانحرافاتها المعيارية وإحصاءة الاختبار والدلالة الإحصائية:

والجدول التالي رقم (13) يبين ذلك كما يلي:

ر.م	الإصلاح الإداري	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	إحصاءة الاختبار T	الدلالة الإحصائية P-Value
.1	يعالج المشاكل التي تعاني منها الإدارة.	3.79	1.240	6.580	❖ 0.000
.2	يساعد في تعزيز الديمقراطية داخل القطاع.	3.29	1.272	2.367	❖ 0.020
.3	يحسن من أساليب التعامل مع المواطنين.	3.80	1.116	7.396	❖ 0.000
.4	يتأثر بالبيئة الخارجية المحيطة كالقيم والعادات.	3.43	1.345	3.321	❖ 0.001
.5	يؤثر في الإصلاحات السياسية والاقتصادية والاجتماعية.	3.77	1.289	6.177	❖ 0.000
.6	يبسط ويحسن أسلوب وإجراءات العمل.	3.92	1.196	7.876	❖ 0.000
.7	يحدث النظم واللوائح وأساليب إنجاز العمل بما يتفق مع المتغيرات الجديدة.	3.88	1.066	8.471	❖ 0.000
.8	يوفر الخدمة بكفاءة وفاعلية وجودة عالية.	3.75	1.204	6.375	❖ 0.000
.9	يربط ثقة الجمهور ورضاهم بمسار عملية الإصلاح الإداري.	3.61	1.118	5.649	❖ 0.000
.10	ينشط المؤسسات التعليمية في اتجاهات الإصلاح.	3.73	1.100	6.799	❖ 0.000
.11	ينمي مهارات وقدرات الموظفين.	3.80	1.214	6.799	❖ 0.000
.12	يحسن العلاقة بين الإدارة والموظفين.	3.56	1.273	4.502	❖ 0.000
.13	يلغي الهدر والتبذير في الإدارة الحكومية.	3.75	1.346	5.702	❖ 0.000
.14	يطور الوظيفة من ناحية التصميم والمضمون.	3.66	1.186	5.731	❖ 0.000
.15	يساعد الإدارة في وضع الحلول للمعوقات التي تواجهها.	3.69	1.166	6.082	❖ 0.000

❖ دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

المصدر: إعداد الباحث استناداً إلى نتائج تحليل البرنامج الإحصائي (SPSS)

استخدم الباحث اختبار T للعينة الواحدة One Sample T-Test، وذلك لاختبار فقرات كل محور من محاور الاستبانة، ومعرفة معنوية (دلالة) آراء أفراد عينة الدراسة في محتوى كل فقرة، أي اختبار الفرضية الإحصائية $H_1:\mu\neq 3$ vs $H_0:\mu=3$ ، والجدول التالي يبين المتوسط الحسابي المرجح لكل فقرة من فقرات المحور والانحراف المعياري له، وكذلك نتائج اختبار T (قيمة الاختبار والدلالة الإحصائية)، وتكون الفقرة **ايجابية** بمعنى أن أفراد عينة الدراسة **موافقون** على محتواها إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية للفقرة أصغر من مستوى المعنوية 0.05 والمتوسط الحسابي المرجح للفقرة أكبر من 3، وتكون الفقرة **سلبية** بمعنى أن أفراد عينة الدراسة **غير موافقون** على محتواها إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية للفقرة أصغر من مستوى المعنوية 0.05 والمتوسط الحسابي المرجح للفقرة أصغر من 3، وتكون أراء أفراد عينة الدراسة محايدة إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أكبر من مستوى المعنوية 0.05، وهذا ينطبق على جميع الفقرات في استبانة الدراسة.

1- بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.79 بانحراف معياري 1.240، فيما كانت إحصاءة الاختبار 6.580 بدلالة إحصائية 0.000 وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائياً (أي رفض فرض العدم $H_0:\mu=3$ وقبول الفرض البديل $H_1:\mu\neq 3$)، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن أفراد عينة موافقون على **أن الإصلاح الإداري يعالج المشاكل التي تعاني منها الإدارة.**

2- بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.29 بانحراف معياري 1.272، فيما كانت إحصاءة الاختبار 2.367 بدلالة إحصائية 0.020، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائياً (أي رفض فرض العدم $H_0:\mu=3$ وقبول الفرض البديل $H_1:\mu\neq 3$)، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن أفراد العينة موافقون على **أن الإصلاح الإداري يساعد في تعزيز الديمقراطية داخل القطاع.**

3- بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.80 بانحراف معياري 1.116، فيما كانت إحصاءة الاختبار 7.396 بدلالة إحصائية 0.000، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائياً (أي رفض فرض العدم $H_0:\mu=3$ وقبول الفرض البديل $H_1:\mu\neq 3$)، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن أفراد العينة موافقون على **أن الإصلاح الإداري يحسن من أساليب التعامل مع الموظفين.**

4- بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.43 بانحراف معياري 1.345، فيما كانت إحصاءة الاختبار 3.321 بدلالة إحصائية 0.001، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائياً (أي رفض فرض العدم $H_0: \mu=3$ وقبول الفرض البديل $H_1: \mu\neq3$)، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن أفراد العينة موافقون على **أن الإصلاح الإداري يتأثر بالبيئة الخارجية المحيطة كالقيم والعادات.**

5- بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.77 بانحراف معياري 1.289، فيما كانت إحصاءة الاختبار 6.177 بدلالة إحصائية 0.000، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائياً (أي رفض فرض العدم $H_0: \mu=3$ وقبول الفرض البديل $H_1: \mu\neq3$)، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن أفراد العينة موافقون على **أن الإصلاح الإداري يؤثر في الإصلاحات السياسية والاقتصادية والاجتماعية.**

6- بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.92 بانحراف معياري 1.196، فيما كانت إحصاءة الاختبار 7.876 بدلالة إحصائية 0.000، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائياً (أي رفض فرض العدم $H_0: \mu=3$ وقبول الفرض البديل $H_1: \mu\neq3$)، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن أفراد العينة موافقون على **أن الإصلاح الإداري يبسط ويحسن أسلوب وإجراءات العمل.**

7- بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.88 بانحراف معياري 1.066، فيما كانت إحصاءة الاختبار 8.471 بدلالة إحصائية 0.000، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائياً (أي رفض فرض العدم $H_0: \mu=3$ وقبول الفرض البديل $H_1: \mu\neq3$)، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن أفراد العينة موافقون على **أن الإصلاح الإداري يحدث النظم واللوائح وأساليب إنجاز العمل بما يتفق مع المتغيرات الجديدة.**

8- بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.75 بانحراف معياري 1.204، فيما كانت إحصاءة الاختبار 6.375 بدلالة إحصائية 0.000، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائياً (أي رفض فرض العدم $H_0: \mu=3$ وقبول الفرض

البديل $H_1: \mu \neq 3$)، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن أفراد العينة موافقون على هذه الفقرة أي موافقون على **أن الإصلاح الإداري يوفر الخدمة بكفاءة وفاعلية وجودة عالية.**

9- بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.61 بانحراف معياري 1.118، فيما كانت إحصاءة الاختبار 5.649 بدلالة إحصائية 0.000 وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائياً (أي رفض فرض العدم $H_0: \mu=3$ وقبول الفرض البديل $H_1: \mu \neq 3$)، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن أفراد العينة موافقون **أن الإصلاح الإداري يربط ثقة الجمهور ورضاهم بمسار عملية الإصلاح الإداري.**

10- بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.73 بانحراف معياري 1.100، فيما كانت إحصاءة الاختبار 6.799 بدلالة إحصائية 0.000، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائياً (أي رفض فرض العدم $H_0: \mu=3$ وقبول الفرض البديل $H_1: \mu \neq 3$)، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن أفراد العينة موافقون على **أن الإصلاح الإداري ينشط المؤسسات التعليمية في اتجاهات الإصلاح.**

11- بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.80 بانحراف معياري 1.214، فيما كانت إحصاءة الاختبار 6.799 بدلالة إحصائية 0.000، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائياً (أي رفض فرض العدم $H_0: \mu=3$ وقبول الفرض البديل $H_1: \mu \neq 3$)، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن أفراد العينة موافقون على **أن الإصلاح الإداري ينمي مهارات وقدرات الموظفين.**

12- بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.56 بانحراف معياري 1.273، فيما كانت إحصاءة الاختبار 4.502 بدلالة إحصائية 0.000، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائياً (أي رفض فرض العدم $H_0: \mu=3$ وقبول الفرض البديل $H_1: \mu \neq 3$)، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن أفراد العينة موافقون على **أن الإصلاح الإداري يحسن العلاقة بين الإدارة والموظفين.**

13- بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.75 بانحراف معياري 1.346، فيما كانت إحصاءة الاختبار 5.702 بدلالة إحصائية 0.000، وبما أن قيمة الدلالة

الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائياً (أي رفض فرض العدم $H_0: \mu=3$ وقبول الفرض البديل $H_1: \mu\neq3$)، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن أفراد العينة موافقون على **أن الإصلاح الإداري يلغي الهدر والتبذير في الإدارة الحكومية.**

14- بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.66 بانحراف معياري 1.186، فيما كانت إحصاءة الاختبار 5.731 بدلالة إحصائية 0.000، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائياً (أي رفض فرض العدم $H_0: \mu=3$ وقبول الفرض البديل $H_1: \mu\neq3$)، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن أفراد العينة موافقون على **أن الإصلاح الإداري يطور الوظيفة من ناحية التصميم والمضمون.**

15- بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.69 بانحراف معياري 1.166، فيما كانت إحصاءة الاختبار 6.082 بدلالة إحصائية 0.000، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائياً (أي رفض فرض العدم $H_0: \mu=3$ وقبول الفرض البديل $H_1: \mu\neq3$)، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن أفراد العينة موافقون على **أن الإصلاح الإداري يساعد في وضع الحلول للمعوقات التي تواجهها.**

3- وصف متغيرات الدراسة المتمثل في كفاءة الأداء المؤسسي :

أ- التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة حول كفاء الأداء المؤسسي :

فيما يلي جدول رقم (14) إجابات مفردات عينة الدراسة المستهدفة بالدراسة حول كفاء الأداء المؤسسي:

ر. م	كفاءة الأداء المؤسسي	البيان	التكرار	النسبة ٪
1.	تقويم الكفاءات وخاصة للوحدات المسؤولة عن الإصلاح الإداري.	منخفض جداً	8	7.6
		منخفض	7	6.6
		متوسط	35	33.0
		عال	26	24.5
		عال جداً	30	28.3
2.	تطوير ورفع كفاءة الاستراتيجيات والسياسات المتعلقة بالإصلاح الإداري.	منخفض جداً	6	5.7
		منخفض	10	9.4
		متوسط	30	28.3
		عال	33	31.1
		عال جداً	27	25.5

ر. م	كفاءة الأداء المؤسسي	البيان	التكرار	النسبة ٪
3.	تطوير أداء الإدارة.	منخفض جداً	9	8.5
		منخفض	10	9.5
		متوسط	17	16.0
		عال	35	33.0
		عال جداً	35	33.0
4.	إعادة النظر في عمليات تقويم أداء العاملين.	منخفض جداً	4	3.8
		منخفض	11	10.4
		متوسط	26	24.5
		عال	32	30.2
		عال جداً	33	31.1
5.	تقديم الخدمة للمجتمع بأقل تكلفة وأعلى جودة ممكنة.	منخفض جداً	9	8.5
		منخفض	13	12.3
		متوسط	26	24.5
		عال	20	18.9
		عال جداً	38	35.8
6.	معالجة أسباب انخفاض جودة الأداء داخل الإدارة بشكل علمي سليم.	منخفض جداً	9	8.5
		منخفض	7	6.6
		متوسط	29	27.3
		عال	34	32.1
		عال جداً	27	25.5
7.	إظهار فاعلية العمليات ويركز على المشكلات التي تحتاج إلى علاج.	منخفض جداً	7	6.6
		منخفض	18	17.0
		متوسط	30	28.3
		عال	24	22.6
		عال جداً	27	25.5
8.	دلائل النجاح في تحقيق السياسات الموضوعة.	منخفض جداً	5	4.7
		منخفض	10	9.5
		متوسط	44	41.5
		عال	21	19.8
		عال جداً	26	24.5
9.	صعوبات قياس الأداء المؤسسي.	منخفض جداً	4	3.8
		منخفض	16	15.1
		متوسط	39	36.8
		عال	28	26.4
		عال جداً	19	17.9

ر. م	كفاءة الأداء المؤسسي	البيان	التكرار	النسبة ٪
.10	وضع وتطوير معايير لتقييم أداء العمل.	منخفض جداً	10	9.4
		منخفض	11	10.4
		متوسط	25	23.6
		عال	35	33.0
		عال جداً	25	23.6

المصدر: إعداد الباحث استناداً إلى نتائج تحليل البرنامج الإحصائي (SPSS)

يتضح من النتائج الواردة في الجدول السابق رقم (14) والخاص بإجابات مفردات عينة الدراسة وتكرارها حول كفاءة الأداء المؤسسي كما يلي:

1- أكدت نسبة (52.8٪) من مفردات عينة الدراسة الذين بلغ عددهم (56) موظفاً من إجمالي مفردات العينة الكلية البالغ عددهم (106) موظفاً أن كفاءة الأداء المؤسسي تقويم الكفاءات وخاصة للوحدات المسؤولة عن الإصلاح الإداري، بينما تبين أن نسبة (14.2٪) ترى عكس ذلك، وفي حين أبدت نسبة (33.0٪) محايدتها ولم تعط إجابة حول هذه الفقرة.

2- أكدت نسبة (56.6٪) من مفردات عينة الدراسة أن كفاءة الأداء المؤسسي تعمل على تطوير ورفع كفاءة الاستراتيجيات والسياسات المتعلقة بالإصلاح الإداري، بينما تبين أن نسبة (15.1٪) ترى عكس ذلك، بينما لم تعط نسبة (28.3٪) من نفس العينة أي رأي حول هذه الفقرة.

3- أكدت نسبة (66٪) من مفردات عينة الدراسة أن كفاءة الأداء المؤسسي يقوم بتطوير أداء الإدارة، بينما تبين أن نسبة (18٪) ترى عكس ذلك وهو أنه لا يقوم بتطوير أداء الإدارة، بينما لم تعط نسبة (16٪) أي رأي حول هذه الفقرة.

4- أظهرت النتائج بأن كفاءة الأداء المؤسسي يمكن أن تعيد النظر في عمليات تقويم أداء العاملين, وقد أكد هذا نسبة من عينة الدراسة بلغت (61.3٪) التي أبدت موافقتها على هذه الفقرة، في حين رأت نسبة (14.2٪) عكس ذلك، بينما لم تعط نسبة (24.5٪) أي رأي حول هذه الفقرة والتزمت بالحياد.

5- أكدت نسبة (54.7٪) من مفردات عينة الدراسة أن كفاءة الأداء المؤسسي تقدم الخدمة للمجتمع بأقل تكلفة وأعلى جودة ممكنة، بينما تبين أن ما نسبته (20.8٪) ترى عكس ذلك، وكذلك ما نسبته (24.5٪) لم تعط أي رأي حول هذه الفقرة وأخذت درجة الحياد بين الاثنين.

6- أظهرت النتائج أن ما نسبته (57.6٪) أكدت بأن كفاءة الأداء المؤسسي يمكنه معالجة أسباب انخفاض جودة الأداء داخل الإدارة بشكل علمي سليم، بينما رأت نسبة (15.1٪) عكس ذلك، في حين لم تعط نسبة (27.3٪) من العينة أي رأي حول هذه الفقرة.

7- إن مفردات عينة الدراسة من العاملين الأكثر تكراراً وبنسبة (48.1٪) أكدت على أن كفاء الأداء المؤسسي تظهر فاعلية العمليات وتركز على المشكلات التي تحتاج إلى علاج، في حين أبدت نسبة (23.6٪) عكس ذلك، بينما لم تعط نسبة (28.3٪) أي رأي حول هذه الفقرة.

8- وجد أن هناك عدداً كبيراً جداً من مفردات عينة الدراسة بلغت نسبتهم (44.3٪) أكدت على أن كفاءة الأداء المؤسسي توفر دلائل النجاح في تحقيق السياسات الموضوعة، في حين أبدت نسبة (14.2٪) عكس ذلك، بينما لم تعط نسبة (41.5٪) أي رأي حول هذه الفقرة وكان رأيها محايداً.

9- أكدت نسبة (44.3٪) من مفردات عينة الدراسة والأكثر تكراراً أن هناك صعوبات في قياس الأداء المؤسسي، بينما تبين أن نسبة (18.9٪) ترى عكس ذلك، وفي حين أبدت نسبة (36.8٪) الحياد ولم تعط أي جواب حول هذه الفقرة.

10- أظهرت النتائج أن نسبة (56.6٪) أكدت أن كفاءة الأداء المؤسسي تقوم بوضع وتطوير معايير لتقييم أداء العمل، في حين أبدت نسبة (19.8٪) عكس ذلك وهو أن الأداء المؤسسي تقوم بوضع وتطوير معايير لتقييم أداء العمل، كما امتنعت نسبة (23.6٪) من نفس العينة على إعطاء رأيها في هذه الفقرة.

ب- نتائج التحليل الوصفي لمتغير الدراسة التابع كفاءة الأداء المؤسسي بدلالة المتوسطات الحسابية وانحرافاتها المعيارية وإحصاءة الاختبار والدلالة الإحصائية، والجدول التالي رقم (15) يبين ذلك كما يلي:

ر.م	كفاءة الأداء المؤسسي	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار T	الدلالة الإحصائية P-Value
.1	تقويم الكفاءات وخاصة للوحدات المسؤولة عن الإصلاح الإداري.	3.59	1.185	5.162	❖ 0.000
.2	تطوير ورفع كفاءة الاستراتيجيات والسياسات المتعلقة بالإصلاح الإداري.	3.61	1.134	5.565	❖ 0.000
.3	تطوير أداء الإدارة.	3.73	1.254	5.965	❖ 0.000
.4	إعادة النظر في عمليات تقويم أداء العاملين.	3.75	1.122	6.840	❖ 0.000
.5	تقديم الخدمة للمجتمع بأقل تكلفة وأعلى جودة ممكنة.	3.61	1.313	4.807	❖ 0.000
.6	معالجة أسباب انخفاض جودة الأداء داخل الإدارة بشكل علمي سليم.	3.59	1.185	5.162	❖ 0.000
.7	إظهار فاعلية العمليات ويركز على المشكلات التي تحتاج إلى علاج.	3.43	1.227	3.642	❖ 0.000
.8	دلائل النجاح في تحقيق السياسات الموضوعة.	3.50	1.106	4.653	❖ 0.000
.9	صعوبات قياس الأداء المؤسسي.	3.40	1.066	3.826	❖ 0.000
.10	وضع وتطوير معايير لتقييم أداء العمل.	3.51	1.229	4.269	❖ 0.000

❖ دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

المصدر: إعداد الباحث استناداً إلى نتائج تحليل البرنامج الإحصائي (SPSS)

1- بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.59 بانحراف معياري 1.185، فيما كانت إحصاءة الاختبار 5.162 بدلالة إحصائية 0.000 وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائياً (أي رفض فرض العدم $H_0: \mu=3$ وقبول الفرض البديل $H_1: \mu\neq3$)، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن أفراد العينة موافقون على **أن كفاءة الأداء المؤسسي تقوم بتقويم الكفاءات وخاصة الوحدات المسؤولة عن الإصلاح الإداري.**

2- بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.61 بانحراف معياري 1.134، فيما كانت إحصاءة الاختبار 5.565 بدلالة إحصائية 0.000، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائياً (أي رفض فرض العدم $H_0: \mu=3$ وقبول الفرض البديل $H_1: \mu\neq3$)، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن أفراد العينة موافقون على **أن كفاءة الأداء المؤسسي تقوم بتطوير ورفع كفاءة الاستراتيجيات والسياسات المتعلقة بالإصلاح الإداري.**

3- بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.73 بانحراف معياري 1.254، فيما كانت إحصاءة الاختبار 5.565 بدلالة إحصائية 0.000، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائياً (أي رفض فرض العدم $H_0: \mu=3$ وقبول الفرض البديل $H_1: \mu\neq3$)، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن أفراد العينة موافقون على **أن كفاءة الأداء المؤسسي تقوم بتطوير أداء الإدارة.**

4- بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.75 بانحراف معياري 1.122، فيما كانت إحصاءة الاختبار 6.840 بدلالة إحصائية 0.000، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائياً (أي رفض فرض العدم $H_0: \mu=3$ وقبول الفرض البديل $H_1: \mu\neq3$)، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن أفراد العينة موافقون على **أن كفاءة الأداء المؤسسي تقوم بإعادة النظر في عمليات تقويم أداء العاملين.**

5- بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.61 بانحراف معياري 1.313، فيما كانت إحصاءة الاختبار 4.807 بدلالة إحصائية 0.000، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائياً (أي رفض فرض العدم $H_0: \mu=3$ وقبول الفرض البديل $H_1: \mu\neq3$)، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن أفراد العينة موافقون على **أن كفاءة الأداء المؤسسي تقوم بتقديم الخدمة للمجتمع بأقل تكلفة وأعلى جودة ممكنة.**

6- بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.59 بانحراف معياري 1.185، فيما كانت إحصاءة الاختبار 5.162 بدلالة إحصائية 0.000، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على أن قيمة المتوسط

الحسابي المرجح دالة إحصائياً (أي رفض فرض العدم $H_0: \mu=3$ وقبول الفرض البديل $H_1: \mu\neq3$)، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن أفراد العينة موافقون على **أن كفاءة الأداء المؤسسي تعالج أسباب انخفاض جودة الأداء داخل الإدارة بشكل علمي سليم.**

7- بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.43 بانحراف معياري 1.227، فيما كانت إحصاءة الاختبار 3.642 بدلالة إحصائية 0.000، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائياً (أي رفض فرض العدم $H_0: \mu=3$ وقبول الفرض البديل $H_1: \mu\neq3$)، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن أفراد العينة موافقون على **أن كفاءة الأداء المؤسسي تقوم بإظهار فاعلية العمليات ويركز على المشكلات التي تحتاج إلى علاج.**

8- بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.50 بانحراف معياري 1.106، فيما كانت إحصاءة الاختبار 4.653 بدلالة إحصائية 0.000، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائياً (أي رفض فرض العدم $H_0: \mu=3$ وقبول الفرض البديل $H_1: \mu\neq3$)، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن أفراد العينة موافقون على **أن كفاءة الأداء المؤسسي تضع دلائل النجاح في تحقيق السياسات الموضوعة.**

9- بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.40 بانحراف معياري 1.066، فيما كانت إحصاءة الاختبار 3.826 بدلالة إحصائية 0.000 وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائياً (أي رفض فرض العدم $H_0: \mu=3$ وقبول الفرض البديل $H_1: \mu\neq3$)، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن أفراد عينة موافقون على **أن هناك صعوبات في قياس الأداء المؤسسي.**

10- بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.51 بانحراف معياري 1.229، فيما كانت إحصاءة الاختبار 4.269 بدلالة إحصائية 0.000، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائياً (أي رفض فرض العدم $H_0: \mu=3$ وقبول الفرض البديل $H_1: \mu\neq3$)، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن أفراد العينة موافقون على **أن كفاءة الأداء المؤسسي تقوم بوضع وتطوير معايير لتقييم أداء العمل.**

4- وصف متغير الدراسة المستقل المتمثل في استراتيجيات الإصلاح الإداري :

والذي يشتمل على أربع استراتيجيات للإصلاح الإداري وكل استراتيجية من هذه الاستراتيجيات تعتبر متغير مستقل فرعي له تأثير على مستوى تفعيل الإصلاح الإداري وهذه الاستراتيجيات هي: (استراتيجية التخطيط، استراتيجية التدريب، استراتيجية الحوافز، استراتيجية التكنولوجيا) وذلك بدلالة التكرارات والنسب المئوية.

أ- التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة حول قياس استراتيجية التخطيط وما مدى مساهمة هذه الاستراتيجية في تفعيل الإصلاح الإداري.

فيما يلي جدول رقم (16) يبين إجابات مفردات عينة الدراسة المستهدفة بالدراسة حول قياس استراتيجية التخطيط في تفعيل الإصلاح الإداري:

ر. م	استراتيجية التخطيط	البيان	التكرار	النسبة ٪
1.	ترشد المديرين لاتخاذ القرارات بما يتلاءم مع أهداف الإدارة العليا.	منخفض جداً	7	6.6
		منخفض	12	11.3
		متوسط	14	13.2
		عال	34	32.1
		عال جداً	39	36.8
2.	تساعد الموظفين في التركيز على الأهداف.	منخفض جداً	6	5.7
		منخفض	14	13.2
		متوسط	25	23.6
		عال	37	34.9
		عال جداً	24	22.6
3.	توفر مقاييس للرقابة على الأداء.	منخفض جداً	7	6.6
		منخفض	10	9.4
		متوسط	22	20.8
		عال	38	35.8
		عال جداً	29	27.4
4.	تساعد في بلورة أهداف معينة لأي منظمة.	منخفض جداً	6	5.7
		منخفض	11	10.3
		متوسط	34	32.1
		عال	28	26.4
		عال جداً	27	25.5

ر. م	استراتيجية التخطيط	البيان	التكرار	النسبة ٪
5.	توفر على المدراء التعامل مع المواقف المفاجئة.	منخفض جداً	8	7.6
		منخفض	10	9.4
		متوسط	34	32.1
		عال	26	24.5
		عال جداً	28	26.4
6.	تقوم بتوحيد الجهود الجماعية داخل المنظمة.	منخفض جداً	9	8.5
		منخفض	18	17.0
		متوسط	31	29.2
		عال	25	23.6
		عال جداً	23	21.7
7.	تستغل الموارد المادية والبشرية استغلالاً يحقق الأهداف.	منخفض جداً	14	13.2
		منخفض	14	13.2
		متوسط	29	27.4
		عال	23	21.7
		عال جداً	26	24.5
8.	تقيد من حرية الأفراد داخل الإدارة.	منخفض جداً	15	14.1
		منخفض	20	18.9
		متوسط	15	14.1
		عال	36	34.0
		عال جداً	20	18.9
9.	ترتبط بارتفاع تكاليف التخطيط.	منخفض جداً	8	7.6
		منخفض	23	21.7
		متوسط	26	24.5
		عال	28	26.4
		عال جداً	21	19.8
10.	تنفيذها يساعد على تقويم الإدارة للأداء الجيد.	منخفض جداً	5	4.7
		منخفض	12	11.3
		متوسط	20	18.9
		عال	36	34.0
		عال جداً	33	31.1

المصدر: إعداد الباحث استناداً إلى نتائج تحليل البرنامج الإحصائي (SPSS)

يتضح من النتائج الواردة في الجدول السابق رقم (16) والخاص بإجابات مفردات عينة الدراسة وتكرارها حول قياس استراتيجية التخطيط كما يلي:

1- أكدت نسبة (68.9٪) من مفردات عينة الدراسة الذين بلغ عددهم (73) موظفاً من إجمالي مفردات العينة الكلية البالغ عددهم (106) موظفاً أن استراتيجية التخطيط ترشد المديرين لاتخاذ القرارات بما يتلاءم مع أهداف الإدارة العليا، بينما تبين أن نسبة (17.9٪) ترى عكس ذلك، وفي حين أبدت نسبة (13.2٪) محايدتها ولم تعط إجابة حول هذه الفقرة.

2- أكدت نسبة (57.5٪) من مفردات عينة الدراسة أن استراتيجية التخطيط تساعد الموظفين في التركيز على الأهداف، بينما تبين أن نسبة (18.9٪) ترى عكس ذلك، بينما لم تعط نسبة (23.6٪) من نفس العينة أي رأي حول هذه الفقرة.

3- أكدت نسبة (63.2٪) من مفردات عينة الدراسة أن استراتيجية التخطيط توفر مقاييس للرقابة على الأداء، بينما تبين أن نسبة (16٪) ترى عكس ذلك وهو أنها لا توفر مقاييس للرقابة على الأداء، بينما لم تعط نسبة (20.8٪) أي رأي حول هذه الفقرة.

4- أظهرت النتائج بأن استراتيجية التخطيط تساعد في بلورة أهداف معينة لأي منظمة، وقد أكد هذا نسبة من عينة الدراسة بلغت (51.9٪) والتي أبدت موافقتها على هذه الفقرة، في حين رأت نسبة (16٪) عكس ذلك، بينما لم تعط نسبة (32.1٪) أي رأي حول هذه الفقرة والتزمت بالحياد.

5- أكدت نسبة (50.9٪) من مفردات عينة الدراسة أن استراتيجية التخطيط توفر على المدراء التعامل مع المواقف المفاجئة، بينما تبين أن ما نسبته (17٪) ترى عكس ذلك، وكذلك ما نسبته (32.1٪) لم تعط أي رأي حول هذه الفقرة وأخذت درجة الحياد بين الاثنين.

6- أظهرت النتائج أن ما نسبته (45.3٪) أكدت بأن استراتيجية التخطيط تقوم بتوحيد الجهود الجماعية داخل المنظمة، بينما رأت نسبة (25.5٪) عكس ذلك، في حين لم تعط نسبة (29.2٪) من العينة أي رأي حول هذه الفقرة.

7- إن مفردات عينة الدراسة من العاملين الأكثر تكراراً وبنسبة (46.2٪) أكدت على أن استراتيجية التخطيط تستغل الموارد المادية والبشرية استغلالاً يحقق الأهداف، في حين أبدت نسبة (26.4٪) عكس ذلك حيث لا تقوم استراتيجية التخطيط باستغلال الموارد المادية والبشرية الاستغلال الذي يحقق الأهداف، بينما لم تعط نسبة (27.4٪) أي رأي حول هذه الفقرة.

8- وجد أن هناك عدداً كبيراً جداً من مفردات عينة الدراسة بلغت نسبتهم (52.9٪) أكدت على أن استراتيجية التخطيط تقيد من حرية الأفراد داخل الإدارة، في حين أبدت نسبة (33٪) عكس ذلك، بينما لم تعط نسبة (14.1٪) أي رأي حول هذه الفقرة وكان رأيها محايداً.

9- أكدت نسبة (46.2٪) من مفردات عينة الدراسة والأكثر تكراراً أن استراتيجية التخطيط ترتبط بارتفاع تكاليف التخطيط، بينما تبين أن نسبة (29.3٪) ترى عكس ذلك، وفي حين أبدت نسبة (24.5٪) الحياد ولم تعط أي جواب حول هذه الفقرة.

10- أظهرت النتائج أن نسبة (65.1٪) أكدت أن تنفيذ استراتيجية التخطيط يساعد في تقويم الإدارة للأداء الجيد، في حين أبدت نسبة (16٪) عكس ذلك، كما امتنعت نسبة (18.9٪) من نفس العينة على إعطاء رأيها في هذه الفقرة .

ب- نتائج التحليل الوصفي لمتغير الدراسة المستقل الفرعي الأول (استراتيجية التخطيط) بدلالة المتوسطات الحسابية وانحرافاتها المعيارية وإحصاءة الاختبار والدلالة الإحصائية، والجدول التالي رقم (17) يبين ذلك كما يلي:

فيما يلي جدول رقم (17) نتائج التحليل الوصفي لاستراتيجية التخطيط بدلالة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وإحصاءة الاختبار والدلالة الإحصائية كما يلي:

ر.م	استراتيجية التخطيط	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار T	الدلالة الإحصائية P-Value
.1	ترشد المديرين لاتخاذ القرارات بما يتلاءم مع أهداف الإدارة العليا.	3.81	1.235	6.762	❖ 0.000
.2	تساعد الموظفين في التركيز على الأهداف.	3.56	1.147	4.996	❖ 0.000
.3	توفر مقاييس للرقابة على الأداء.	3.68	1.167	5.990	❖ 0.000
.4	تساعد في بلورة أهداف معينة لأي منظمة.	3.56	1.147	4.996	❖ 0.000
.5	توفر على المدراء التعامل مع المواقف المفاجئة.	3.53	1.197	4.544	❖ 0.000
.6	تقوم بتوحيد الجهود الجماعية داخل المنظمة.	3.33	1.232	2.759	❖ 0.007
.7	تستغل الموارد المادية والبشرية استغلالاً يحقق الأهداف.	3.31	1.334	2.404	❖ 0.018

.8	تقيد من حرية الأفراد داخل الإدارة.	3.25	1.344	1.879	0.043 ❖
.9	ترتبط بارتفاع تكاليف التخطيط.	3.29	1.226	2.455	0.016 ❖
.10	تنفيذها يساعد على تقويم الإدارة للأداء الجيد.	3.75	1.153	6.738	0.000 ❖

❖ دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

المصدر: إعداد الباحث استناداً إلى نتائج تحليل البرنامج الإحصائي (SPSS)

1- بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.81 بانحراف معياري 1.235، فيما كانت إحصاءة الاختبار 6.762 بدلالة إحصائية 0.000 وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائياً (أي رفض فرض العدم $H_0: \mu=3$ وقبول الفرض البديل $H_1: \mu\neq3$)، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن أفراد العينة موافقون على **أن استراتيجية التخطيط ترشد المديرين لاتخاذ القرارات بما يتلاءم مع أهداف الإدارة العليا.**

2- بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.56 بانحراف معياري 1.147، فيما كانت إحصاءة الاختبار 4.996 بدلالة إحصائية 0.000، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائياً (أي رفض فرض العدم $H_0: \mu=3$ وقبول الفرض البديل $H_1: \mu\neq3$)، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن أفراد العينة موافقون على **أن استراتيجية التخطيط تساعد الموظفين على التركيز على الأهداف.**

3- بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.68 بانحراف معياري 1.167، فيما كانت إحصاءة الاختبار 5.990 بدلالة إحصائية 0.000، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائياً (أي رفض فرض العدم $H_0: \mu=3$ وقبول الفرض البديل $H_1: \mu\neq3$)، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن أفراد العينة موافقون على **أن استراتيجية التخطيط توفر مقاييس للرقابة على الأداء.**

4- بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.56 بانحراف معياري 1.147، فيما كانت إحصاءة الاختبار 4.996 بدلالة إحصائية 0.000، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائياً (أي رفض فرض العدم $H_0: \mu=3$ وقبول الفرض

البديل $H_1: \mu \neq 3$)، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن أفراد العينة موافقون على **أن استراتيجية التخطيط تساعد في بلورة أهداف معينة لأي منظمة.**

5- بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.53 بانحراف معياري 1.197، فيما كانت إحصاءة الاختبار 4.544 بدلالة إحصائية 0.000، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائياً (أي رفض فرض العدم $H_0: \mu = 3$ وقبول الفرض البديل $H_1: \mu \neq 3$)، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن أفراد العينة موافقون على **أن استراتيجية التخطيط توفّر على المدراء التعامل مع المواقف المفاجئة.**

6- بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.33 بانحراف معياري 1.232، فيما كانت إحصاءة الاختبار 2.759 بدلالة إحصائية 0.007، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائياً (أي رفض فرض العدم $H_0: \mu = 3$ وقبول الفرض البديل $H_1: \mu \neq 3$)، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن أفراد العينة موافقون على **أن استراتيجية التخطيط تقوم بتوحيد الجهود الجماعية داخل المنظمة.**

7- بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.31 بانحراف معياري 1.334، فيما كانت إحصاءة الاختبار 2.204 بدلالة إحصائية 0.018، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائياً (أي رفض فرض العدم $H_0: \mu = 3$ وقبول الفرض البديل $H_1: \mu \neq 3$)، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن أفراد العينة موافقون على **أن استراتيجية التخطيط تستغل الموارد المادية والبشرية استغلالاً يحقق الأهداف.**

8- بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.25 بانحراف معياري 1.344، فيما كانت إحصاءة الاختبار 1.879 بدلالة إحصائية 0.043، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائياً (أي رفض فرض العدم $H_0: \mu = 3$ وقبول الفرض البديل $H_1: \mu \neq 3$)، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن أفراد العينة موافقون على **أن استراتيجية التخطيط تقيد من حرية الأفراد داخل المنظمة.**

9- بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.29 بانحراف معياري 1.266، فيما كانت إحصاءة الاختبار 2.455 بدلالة إحصائية 0.016 وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على أن قيمة المتوسط

الحسابي المرجح دالة إحصائياً (أي رفض فرض العدم $H_0: \mu=3$ وقبول الفرض البديل $H_1: \mu\neq3$)، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن أفراد العينة موافقون على **أن استراتيجية التخطيط ترتبط بارتفاع تكاليف التخطيط.**

10- بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.75 بانحراف معياري 1.153، فيما كانت إحصاءة الاختبار 6.738 بدلالة إحصائية 0.000، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائياً (أي رفض فرض العدم $H_0: \mu=3$ وقبول الفرض البديل $H_1: \mu\neq3$)، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن أفراد العينة موافقون على **أن تنفيذ استراتيجية التخطيط يساعد على تقويم الإدارة للأداء الجيد.**

5- وصف متغير الدراسة المستقل الفرعي الثاني (استراتيجية التدريب):

أ- التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة حول قياس استراتيجية التدريب وما مدى مساهمة هذه الاستراتيجية في تفعيل الإصلاح الإداري.

فيما يلي جدول رقم (18) يبين إجابات مفردات عينة الدراسة المستهدفة بالدراسة حول قياس استراتيجية التدريب في تفعيل الإصلاح الإداري:

ر. م	استراتيجية التدريب	البيان	التكرار	النسبة ٪
.1	تساعد في اكتساب المهارات.	منخفض جداً	9	8.5
		منخفض	6	5.7
		متوسط	10	9.4
		عال	23	21.7
		عال جداً	58	54.7
.2	التدريب تقتصر على موظف دون موظف آخر.	منخفض جداً	17	16.0
		منخفض	15	14.2
		متوسط	16	15.1
		عال	26	24.5
		عال جداً	32	30.2
.3	تساهم في زيادة الإنتاجية وتحقيق التنمية.	منخفض جداً	8	7.5
		منخفض	8	7.6
		متوسط	19	17.9
		عال	25	23.6
		عال جداً	46	43.4
.4	تحمي الإدارة والعاملين من الوقوع في الأخطاء.	منخفض جداً	6	5.7
		منخفض	9	8.5
		متوسط	22	20.7
		عال	29	27.4
		عال جداً	40	37.7

ر. م	استراتيجية التدريب	البيان	التكرار	النسبة ٪
.5	تقوي العلاقة بين العاملين داخل وخارج الإدارة.	منخفض جداً	6	5.7
		منخفض	9	8.5
		متوسط	22	20.7
		عال	29	27.4
		عال جداً	40	37.7
.6	تحسن المهارات والمعارف الخاصة بالعمل داخل الإدارة.	منخفض جداً	5	4.7
		منخفض	4	3.8
		متوسط	21	19.8
		عال	33	31.1
		عال جداً	43	40.6
.7	تعمق الإحساس بالرضا عن الوظيفة وعن الإنجاز.	منخفض جداً	5	4.7
		منخفض	14	13.2
		متوسط	22	20.7
		عال	22	20.8
		عال جداً	43	40.6
.8	تتعلق بمدى توافر الدورات التدريبية.	منخفض جداً	13	12.3
		منخفض	10	9.4
		متوسط	21	19.8
		عال	21	19.8
		عال جداً	41	38.7
.9	تتعلق بالاحتياجات التدريبية للمديرين.	منخفض جداً	10	9.4
		منخفض	8	7.6
		متوسط	31	29.2
		عال	27	25.5
		عال جداً	30	28.3
.10	ترتبط بعمليات تطوير وتدريب المديرين.	منخفض جداً	10	9.5
		منخفض	4	3.8
		متوسط	26	24.5
		عال	31	29.2
		عال جداً	35	33.0
.11	تركز على الذكور دون الإناث بالدورات التدريبية.	منخفض جداً	16	15.1
		منخفض	24	22.6
		متوسط	7	6.6
		عال	21	19.8
		عال جداً	38	35.9
.12	ترتبط بالخطط المكتوبة لسياسات التدريب.	منخفض جداً	10	9.5
		منخفض	12	11.3
		متوسط	33	31.1
		عال	21	19.8
		عال جداً	30	28.3

المصدر: إعداد الباحث استناداً إلى نتائج تحليل البرنامج الإحصائي (SPSS)

يتضح من النتائج الواردة في الجدول السابق رقم (18) الخاص بإجابات مفردات عينة الدراسة وتكرارها حول استراتيجية التدريب كما يلي:

1- أكدت نسبة (76.4٪) من مفردات عينة الدراسة الذين بلغ عددهم (81) موظفاً من إجمالي مفردات العينة الكلية البالغ عددهم (106) موظفاً أن استراتيجية التدريب تساعد في اكتساب المهارات، بينما تبين أن نسبة (14.2٪) ترى عكس ذلك، وفي حين أبدت نسبة (9.4٪) محايدتها ولم تعط إجابة حول هذه الفقرة.

2- أكدت نسبة (54.7٪) من مفردات عينة الدراسة أن استراتيجية التدريب تقتصر على تدريب موظف دون آخر، بينما تبين أن نسبة (30.2٪) ترى عكس ذلك، بينما لم تعط نسبة (15.1٪) من نفس العينة أي رأي حول هذه الفقرة.

3- أكدت نسبة (67٪) من مفردات عينة الدراسة أن استراتيجية التدريب تساهم في زيادة الإنتاجية وتحقيق التنمية، بينما تبين أن نسبة (15.1٪) ترى عكس ذلك وهو أنها لا تساهم في زيادة الإنتاجية وتحقيق التنمية، بينما لم تعط نسبة (17.9٪) أي رأي حول هذه الفقرة.

4- أظهرت النتائج بأن استراتيجية التدريب تحمي الإدارة والعاملين من الوقوع في الأخطاء وقد أكد هذا نسبة من عينة الدراسة بلغت (65.1٪) التي أبدت موافقتها على هذه الفقرة، في حين رأت نسبة (14.2٪) عكس ذلك، وأكدت على أن استراتيجية التدريب لا تحمي الإدارة والعاملين من الوقوع في الأخطاء، بينما لم تعط نسبة (20.7٪) أي رأي حول هذه الفقرة والتزمت بالحياد.

5- أكدت نسبة (65.1٪) من مفردات عينة الدراسة أن استراتيجية التدريب تقوي العلاقة بين العاملين داخل وخارج الإدارة، بينما تبين أن ما نسبته (14.2٪) ترى عكس ذلك، وكذلك ما نسبته (20.7٪) لم تعط أي رأي حول هذه الفقرة وأخذت درجة الحياد بين الاثنين.

6- أظهرت النتائج أن ما نسبته (71.7٪) أكدت بأن استراتيجية التدريب تحسن المهارات والمعارف الخاصة بالعمل داخل الإدارة، بينما رأت نسبة (8.5٪) عكس ذلك، في حين لم تعط نسبة (19.8٪) من العينة أي رأي حول هذه الفقرة.

7- إن مفردات عينة الدراسة من العاملين الأكثر تكراراً وبنسبة (61.4٪) أكدت على أن استراتيجية التدريب تعمق الإحساس بالرضا عن الوظيفة وعن الإنجاز، في حين أبدت نسبة (17.9٪) عكس ذلك حيث أن استراتيجية التدريب لا تعمق الإحساس بالرضا عن الوظيفة وعن الإنجاز، بينما لم تعط نسبة (20.7٪) أي رأي حول هذه الفقرة.

8- وجد أن هناك عدداً كبيراً جداً من مفردات عينة الدراسة بلغت نسبتهم (58.5٪) أكدت على أن استراتيجية التدريب تتعلق بمدى توافر الدورات التدريبية، في حين أبدت نسبة (21.7٪) عكس ذلك، بينما لم تعط نسبة (19.8٪) أي رأي حول هذه الفقرة وكان رأيها محايداً.

9- أكدت نسبة (53.8٪) من مفردات عينة الدراسة والأكثر تكراراً أن استراتيجية التدريب تتعلق بالاحتياجات التدريبية للمديرين، بينما تبين أن نسبة (17٪) ترى عكس ذلك، وفي حين أبدت نسبة (29.2٪) الحياد ولم تعط أي جواب حول هذه الفقرة.

10- أظهرت النتائج أن نسبة (62.2٪) أكدت أن استراتيجية التدريب ترتبط بعمليات تطوير وتدريب المديرين، في حين أبدت نسبة (13.3٪) عكس ذلك وهو أن استراتيجية التدريب لا ترتبط بعمليات تطوير وتدريب للمديرين، كما امتنعت نسبة (24.5٪) من نفس العينة على إعطاء رأيها في هذه الفقرة.

11- أكدت نسبة (55.7٪) من حجم عينة الدراسة موافقتها على أن استراتيجية التدريب تركز على الذكور دون الإناث بالدورات التدريبية، في حين ترى نسبة (37.7٪) من مفردات العينة عكس ذلك، بينما امتنعت نسبة (6.6٪) من نفس العينة على إعطاء إجابة على هذه الفقرة.

12- أظهرت نتائج التحليل الوصفي لمفردات عينة الدراسة أن نسبة (48.1٪) أبدت موافقتها على هذه الفقرة حيث تقول أن استراتيجية التدريب ترتبط بالخطط المكتوبة لسياسات التدريب، في حين أبدت نسبة (20.7٪) عكس ذلك، كما امتنعت نسبة (31.1٪) من نفس العينة على إعطاء رأيها في هذه الفقرة.

ب- نتائج التحليل الوصفي لمتغير الدراسة المستقل الفرعي الثاني (استراتيجية التدريب) بدلالة المتوسطات الحسابية وانحرافاتها المعيارية وإحصاءة الاختبار والدلالة الإحصائية، والجدول التالي رقم (19) يبين ذلك كما يلي:

فيما يلي جدول رقم (19) نتائج التحليل الوصفي لاستراتيجية التدريب بدلالة المتوسطات الحسابية وانحرافاتها المعيارية وإحصاءة الاختبار والدلالة الإحصائية كما يلي:

ر.م	استراتيجية التدريب	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار T	الدلالة الإحصائية P-Value
.1	تساعد في اكتساب المهارات.	4.08	1.281	8.721	0.000 ❖
.2	التدريب تقتصر على موظف دون موظف آخر.	3.39	1.451	2.744	0.007 ❖
.3	تساهم في زيادة الإنتاجية وتحقيق التنمية.	3.88	1.263	7.154	0.000 ❖
.4	تحمي الإدارة والعاملين من الوقوع في الأخطاء.	3.68	1.223	5.717	0.000 ❖
.5	تقوي العلاقة بين العاملين داخل وخارج الإدارة.	3.83	1.191	7.177	0.000 ❖
.6	تحسن المهارات والمعارف الخاصة بالعمل داخل الإدارة.	3.99	1.091	9.347	0.000 ❖
.7	تعمق الإحساس بالرضا عن الوظيفة وعن الإنجاز.	3.79	1.240	6.580	0.000 ❖
.8	تتعلق بمدى توافر الدورات التدريبية.	3.63	1.396	4.661	0.000 ❖
.9	تتعلق بالاحتياجات التدريبية للمديرين.	3.56	1.243	4.611	0.000 ❖
.10	ترتبط بعمليات تطوير وتدريب المديرين.	3.73	1.231	6.076	0.000 ❖
.11	تركز على الذكور دون الإناث بالدورات التدريبية.	3.39	1.528	2.606	0.010 ❖
.12	ترتبط بالخطط المكتوبة لسياسات التدريب.	3.46	1.274	3.737	0.000 ❖

❖ دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

المصدر: إعداد الباحث استناداً إلى نتائج تحليل البرنامج الإحصائي (SPSS)

1- بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 4.08 بانحراف معياري 1.281، فيما كانت إحصاءة الاختبار 8.721 بدلالة إحصائية 0.000 وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائياً (أي رفض فرض العدم $H_0: \mu=3$ وقبول الفرض البديل $H_1: \mu\neq3$)، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن أفراد العينة موافقون على أن **استراتيجية التدريب تساعد في اكتساب المهارات.**

2- بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.39 بانحراف معياري 1.451، فيما كانت إحصاءة الاختبار 2.744 بدلالة إحصائية 0.007، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائياً (أي رفض فرض العدم $H_0: \mu=3$ وقبول الفرض البديل $H_1: \mu\neq3$)، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن أفراد العينة موافقون على أن **استراتيجية التدريب تقتصر في عملية التدريب على موظف دون موظف آخر.**

3- بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.88 بانحراف معياري 1.263، فيما كانت إحصاءة الاختبار 7.154 بدلالة إحصائية 0.000، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائياً (أي رفض فرض العدم $H_0: \mu=3$ وقبول الفرض البديل $H_1: \mu\neq3$)، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن أفراد العينة موافقون على **أن استراتيجية التدريب تساهم في زيادة الإنتاجية وتحقيق التنمية.**

4- بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.68 بانحراف معياري 1.233، فيما كانت إحصاءة الاختبار 5.517 بدلالة إحصائية 0.000، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائياً (أي رفض فرض العدم $H_0: \mu=3$ وقبول الفرض البديل $H_1: \mu\neq3$)، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن أفراد العينة موافقون على **أن استراتيجية التدريب تحمي الإدارة والعاملين من الوقوع في الأخطاء.**

5- بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.83 بانحراف معياري 1.191، فيما كانت إحصاءة الاختبار 7.177 بدلالة إحصائية 0.000، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائياً (أي رفض فرض العدم $H_0: \mu=3$ وقبول الفرض

البديل $H_1: \mu \neq 3$)، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن أفراد العينة موافقون على **أن استراتيجية التدريب تقوي العلاقة بين العاملين داخل الإدارة وخارجها.**

6- بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.99 بانحراف معياري 1.091، فيما كانت إحصاءة الاختبار 9.347 بدلالة إحصائية 0.000، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائياً (أي رفض فرض العدم $H_0: \mu=3$ وقبول الفرض البديل $H_1: \mu \neq 3$)، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن أفراد العينة موافقون على **أن استراتيجية التدريب تحسن المهارات والمعارف الخاصة بالعمل داخل الإدارة.**

7- بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.79 بانحراف معياري 1.240، فيما كانت إحصاءة الاختبار 6.580 بدلالة إحصائية 0.000، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائياً (أي رفض فرض العدم $H_0: \mu=3$ وقبول الفرض البديل $H_1: \mu \neq 3$)، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن أفراد العينة موافقون على **أن استراتيجية التدريب تعمق الإحساس بالرضا عن الوظيفة وعن الإنجاز.**

8- بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.63 بانحراف معياري 1.396، فيما كانت إحصاءة الاختبار 4.661 بدلالة إحصائية 0.000، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائياً (أي رفض فرض العدم $H_0: \mu=3$ وقبول الفرض البديل $H_1: \mu \neq 3$)، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن أفراد العينة موافقون على **أن استراتيجية التدريب تتعلق بمدى توافر الدورات التدريبية.**

9- بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.56 بانحراف معياري 1.243، فيما كانت إحصاءة الاختبار 4.611 بدلالة إحصائية 0.000 وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائياً (أي رفض فرض العدم $H_0: \mu=3$ وقبول الفرض البديل $H_1: \mu \neq 3$)، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن أفراد العينة موافقون على **أن استراتيجية التدريب تتعلق بالاحتياجات التدريبية للمديرين.**

10- بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.73 بانحراف معياري 1.231، فيما كانت إحصاءة الاختبار 6.076 بدلالة إحصائية 0.000، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على أن قيمة المتوسط

الحسابي المرجح دالة إحصائياً (أي رفض فرض العدم $H_0: \mu=3$ وقبول الفرض البديل $H_1: \mu\neq3$)، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن أفراد العينة موافقون على **أن استراتيجية التدريب ترتبط بعمليات تطوير وتدريب المديرين.**

11- بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.39 بانحراف معياري 1.528، فيما كانت إحصاءة الاختبار 2.606 بدلالة إحصائية 0.010، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائياً (أي رفض فرض العدم $H_0: \mu=3$ وقبول الفرض البديل $H_1: \mu\neq3$)، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن أفراد العينة موافقون على **أن استراتيجية التدريب تركز على الذكور دون الإناث بالدورات التدريبية.**

12- بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.46 بانحراف معياري 1.274، فيما كانت إحصاءة الاختبار 3.737 بدلالة إحصائية 0.000، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائياً (أي رفض فرض العدم $H_0: \mu=3$ وقبول الفرض البديل $H_1: \mu\neq3$)، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن أفراد العينة موافقون على **أن استراتيجية التدريب ترتبط بالخطط المكتوبة لسياسات التدريب.**

6- وصف متغير الدراسة المستقل الفرعي الثالث(استراتيجية الحوافز):

أ- التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة حول قياس استراتيجية الحوافز وما مدى مساهمة هذه الاستراتيجية في تفعيل الإصلاح الإداري.

فيما يلي جدول رقم (20) يبين إجابات مفردات عينة الدراسة المستهدفة بالدراسة حول قياس استراتيجية الحوافز في تفعيل الإصلاح الإداري:

ر. م	استراتيجية الحوافز	البيان	التكرار	النسبة ٪
.1	تدفع الموظف إلى بذل أكبر جهد في عمله.	منخفض جداً	6	5.6
		منخفض	4	3.8
		متوسط	9	8.5
		عال	21	19.8
		عال جداً	66	62.3
.2	تحقق عوائد كبيرة للمنظمة.	منخفض جداً	8	7.5
		منخفض	7	6.6
		متوسط	15	14.2
		عال	22	20.8
		عال جداً	54	50.9

ر. م	استراتيجية الحوافز	البيان	التكرار	النسبة ٪
3.	تزيد من حالة الرضا لدى الموظفين عن عملهم.	منخفض جداً	8	7.5
		منخفض	4	3.8
		متوسط	14	13.2
		عال	16	15.1
		عال جداً	64	60.4
4.	تزيد في الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين.	منخفض جداً	7	6.6
		منخفض	5	4.7
		متوسط	19	17.9
		عال	29	27.4
		عال جداً	46	43.4
5.	ترتبط بحاجات العاملين وأدائهم.	منخفض جداً	7	6.6
		منخفض	4	3.8
		متوسط	27	25.5
		عال	28	26.4
		عال جداً	40	37.7
6.	تشمل جميع العاملين في المنظمة.	منخفض جداً	15	14.2
		منخفض	6	5.6
		متوسط	23	21.7
		عال	25	23.6
		عال جداً	37	34.9
7.	تقارن الراتب الشهري مع الجهد المبذول.	منخفض جداً	18	17.0
		منخفض	5	4.7
		متوسط	29	27.4
		عال	16	15.1
		عال جداً	38	35.8
8.	الراتب الشهري لا يفي بطموحاتي المعيشية.	منخفض جداً	12	11.3
		منخفض	11	10.4
		متوسط	10	9.5
		عال	19	17.9
		عال جداً	54	50.9

ر. م	استراتيجية الحوافز	البيان	التكرار	النسبة ٪
9.	تشمل المكافآت والحوافز فقط للمتميزين من العاملين.	منخفض جداً	14	13.2
		منخفض	8	7.6
		متوسط	25	23.6
		عال	21	19.8
		عال جداً	38	35.8
10.	ترتبط بمزايا ومكافآت إضافية.	منخفض جداً	17	16.0
		منخفض	12	11.3
		متوسط	24	22.7
		عال	16	15.1
		عال جداً	37	34.9
11.	تتعلق برفع رواتب الموظفين الحاصلين على المؤهلات العلمية الجديدة.	منخفض جداً	16	15.1
		منخفض	16	15.1
		متوسط	18	17.0
		عال	17	16.0
		عال جداً	39	36.8

المصدر: إعداد الباحث استناداً إلى نتائج تحليل البرنامج الإحصائي (SPSS)

يتضح من النتائج الواردة في الجدول السابق رقم (20) والخاص بإجابات مفردات عينة الدراسة وتكرارها حول استراتيجية الحوافز كما يلي :

1- أكدت نسبة (82.1٪) من مفردات عينة الدراسة الذين بلغ عددهم (87) موظفاً من إجمالي مفردات العينة الكلية البالغ عددهم (106) موظفاً أن استراتيجية الحوافز تدفع الموظف إلى بذل أكبر جهد في عمله، بينما تبين أن نسبة (9.4٪) ترى عكس ذلك، وفي حين أبدت نسبة (8.5٪) محايدتها ولم تعط إجابة حول هذه الفقرة.

2- أكدت نسبة (71.7٪) من مفردات عينة الدراسة أن استراتيجية الحوافز تحقق عوائد كبيرة للمنظمة، بينما تبين أن نسبة (14.1٪) ترى عكس ذلك، بينما لم تعط نسبة (14.2٪) من نفس العينة أي رأي حول هذه الفقرة.

3- أكدت نسبة (75.5٪) من مفردات عينة الدراسة أن استراتيجية الحوافز تزيد من حالة الرضا لدى الموظفين عن عملهم، بينما تبين أن نسبة (11.3٪) ترى عكس ذلك وهو أنها لا تزيد من حالة الرضا لدى الموظفين عن عملهم، بينما لم تعط نسبة (13.2٪) أي رأي حول هذه الفقرة.

4- أظهرت النتائج بأن استراتيجية الحوافز تزيد في الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين وقد أكد هذا نسبة من عينة الدراسة بلغت (70.8٪) والتي أبدت موافقتها على هذه الفقرة، في حين رأت نسبة (11.3٪) عكس ذلك، بينما لم تعط نسبة (17.9٪) أي رأي حول هذه الفقرة والتزمت بالحياد.

5- أكدت نسبة (64.1٪) من مفردات عينة الدراسة أن استراتيجية الحوافز ترتبط بحاجات العاملين وأدائهم، بينما تبين أن ما نسبته (10.4٪) ترى عكس ذلك، وكذلك ما نسبته (25.5٪) لم تعط أي رأي حول هذه الفقرة وأخذت درجة الحياد بين الاثنين.

6- أظهرت النتائج أن ما نسبته (58.5٪) أكدت بأن استراتيجية الحوافز تشمل جميع الموظفين في المنظمة، بينما رأت نسبة (19.9٪) عكس ذلك، في حين لم تعط نسبة (21.7٪) من العينة أي راي حول هذه الفقرة.

7- إن مفردات عينة الدراسة من العاملين الأكثر تكراراً وبنسبة (50.9٪) أكدت على أن استراتيجية الحوافز تقارن الراتب الشهري مع الجهد المبذول، في حين أبدت نسبة (21.7٪) عكس ذلك حيث لا تقوم استراتيجية الحوافز بمقارنة الراتب الشهري مع الجهد المبذول، بينما لم تعط نسبة (27.4٪) أي رأي حول هذه الفقرة.

8- وجد أن هناك عدداً كبيراً جداً من مفردات عينة الدراسة بلغت نسبتهم (68.8٪) أكدت على أن استراتيجية الحوافز لا تضع راتباً شهرياً يفي بطموحات الموظف المعيشية، في حين أبدت نسبة (21.7 ٪) عكس ذلك، بينما لم تعط نسبة (9.5٪) أي رأي حول هذه الفقرة وكان رأيها محايداً.

9- أكدت نسبة (55.6٪) من مفردات عينة الدراسة والأكثر تكراراً أن استراتيجية الحوافز تشمل المكافآت والحوافز فقط للمتميزين من العاملين، بينما تبين أن نسبة (20.8٪) ترى عكس ذلك، وفي حين أبدت نسبة (23.6٪) الحياد ولم تعط أي جواب حول هذه الفقرة.

10- أظهرت النتائج أن نسبة (50٪) أكدت أن استراتيجية الحوافز ترتبط بمزايا ومكافآت إضافية، في حين أبدت نسبة (27.3٪) عكس ذلك، وهو أن استراتيجية الحوافز لا ترتبط بمزايا ومكافآت إضافية، كما امتنعت نسبة (22.7٪) من نفس العينة على إعطاء رأيها في هذه الفقرة.

11- أكدت نسبة (52.8٪) من حجم عينة الدراسة موافقتها على أن استراتيجية الحوافز تتعلق برفع رواتب الموظفين الحاصلين على المؤهلات العلمية الجديدة، في حين ترى

نسبة (30.2٪) من مفردات العينة عكس ذلك، بينما امتنعت نسبة (17٪) من نفس العينة على إعطاء إجابة على هذه الفقرة.

ب- نتائج التحليل الوصفي لمتغير الدراسة المستقل الفرعي الثالث (استراتيجية الحوافز) بدلالة المتوسطات الحسابية وانحرافاتها المعيارية وإحصاءة الاختبار والدلالة الإحصائية، والجدول التالي رقم (21) يبين ذلك كما يلي:

فيما يلي جدول رقم (21) نتائج التحليل الوصفي لاستراتيجية الحوافز بدلالة المتوسطات الحسابية وانحرافاتها المعيارية وإحصاءة الاختبار والدلالة الإحصائية كما يلي:

ر.م	استراتيجية الحوافز	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار T	الدلالة الإحصائية P-Value
.1	تدفع الموظف إلى بذل أكبر جهد في عمله.	4.29	1.138	11.695	❖ 0.000
.2	تحقق عوائد كبيرة للمنظمة.	4.01	1.269	8.192	❖ 0.000
.3	تزيد من حالة الرضا لدى الموظفين عن عملهم.	4.17	1.246	9.668	❖ 0.000
.4	تزيد في الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين.	3.96	1.187	8.349	❖ 0.000
.5	ترتبط بحاجات العاملين وأدائهم.	3.85	1.169	7.475	❖ 0.000
.6	تشمل جميع العاملين في المنظمة.	3.59	1.385	4.417	❖ 0.000
.7	تقارن الراتب الشهري مع الجهد المبذول.	3.48	1.449	3.419	❖ 0.001
.8	الراتب الشهري لا يفي بطموحاتي المعيشية.	3.87	1.428	6.257	❖ 0.000
.9	تشمل المكافآت والحوافز فقط للمتميزين من العاملين.	3.58	1.387	4.273	❖ 0.000
.10	ترتبط بمزايا ومكافآت إضافية.	3.42	1.466	2.915	❖ 0.004
.11	تتعلق برفع رواتب الموظفين الحاصلين على المؤهلات العلمية الجديدة.	3.44	1.487	3.070	❖ 0.003

❖ دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

المصدر: إعداد الباحث استناداً إلى نتائج تحليل البرنامج الإحصائي (SPSS)

1- بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 4.29 بانحراف معياري 1.138، فيما كانت إحصاءة الاختبار 11.695 بدلالة إحصائية 0.000 وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائياً (أي رفض فرض العدم $H_0: \mu=3$ وقبول الفرض البديل $H_1: \mu\neq3$)، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن أفراد العينة موافقون على **أن استراتيجية الحوافز تدفع الموظف إلى بذل أكبر جهد في عمله.**

2- بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 4.01 بانحراف معياري 1.269، فيما كانت إحصاءة الاختبار 8.192 بدلالة إحصائية 0.000، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائياً (أي رفض فرض العدم $H_0: \mu=3$ وقبول الفرض البديل $H_1: \mu\neq3$)، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن أفراد العينة موافقون على **أن استراتيجية الحوافز تحقق عوائد كبيرة للمنظمة.**

3- بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 4.17 بانحراف معياري 1.246، فيما كانت إحصاءة الاختبار 9.668 بدلالة إحصائية 0.000، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائياً (أي رفض فرض العدم $H_0: \mu=3$ وقبول الفرض البديل $H_1: \mu\neq3$)، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن أفراد العينة موافقون **أن استراتيجية الحوافز تزيد من حالة الرضا لدى الموظفين عن عملهم.**

4- بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.96 بانحراف معياري 1.187، فيما كانت إحصاءة الاختبار 8.349 بدلالة إحصائية 0.000، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائياً (أي رفض فرض العدم $H_0: \mu=3$ وقبول الفرض البديل $H_1: \mu\neq3$)، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن أفراد العينة موافقون على **أن استراتيجية الحوافز تزيد في الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين.**

5- بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.85 بانحراف معياري 1.169، فيما كانت إحصاءة الاختبار 7.475 بدلالة إحصائية 0.000، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائياً (أي رفض فرض العدم $H_0: \mu=3$ وقبول الفرض

البديل $H_1: \mu \neq 3$)، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن أفراد العينة موافقون على **أن استراتيجية الحوافز ترتبط بحاجات العاملين وأدائهم.**

6- بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.59 بانحراف معياري 1.385، فيما كانت إحصاءة الاختبار 4.417 بدلالة إحصائية 0.000، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائياً (أي رفض فرض العدم $H_0: \mu = 3$ وقبول الفرض البديل $H_1: \mu \neq 3$)، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن أفراد العينة موافقون على **أن استراتيجية الحوافز تشمل جميع العاملين في المنظمة.**

7- بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.48 بانحراف معياري 1.449، فيما كانت إحصاءة الاختبار 3.419 بدلالة إحصائية 0.001، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائياً (أي رفض فرض العدم $H_0: \mu = 3$ وقبول الفرض البديل $H_1: \mu \neq 3$)، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن أفراد العينة موافقون على **أن استراتيجية الحوافز تقارن الراتب الشهري مع الجهد المبذول.**

8- بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.87 بانحراف معياري 1.428، فيما كانت إحصاءة الاختبار 6.257 بدلالة إحصائية 0.000، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائياً (أي رفض فرض العدم $H_0: \mu = 3$ وقبول الفرض البديل $H_1: \mu \neq 3$)، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن أفراد العينة موافقون على **أن الراتب الشهري لا يفي بطموحاتي المعيشية.**

9- بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.58 بانحراف معياري 1.387، فيما كانت إحصاءة الاختبار 4.273 بدلالة إحصائية 0.000 وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائياً (أي رفض فرض العدم $H_0: \mu = 3$ وقبول الفرض البديل $H_1: \mu \neq 3$)، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن أفراد العينة موافقون على **أن استراتيجية الحوافز تشمل المكافآت والحوافز للمتميزين من العاملين.**

10- بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.42 بانحراف معياري 1.466، فيما كانت إحصاءة الاختبار 2.915 بدلالة إحصائية 0.004، وبما أن قيمة الدلالة

الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائياً (أي رفض فرض العدم $H_0: \mu=3$ وقبول الفرض البديل $H_1: \mu\neq3$)، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن أفراد العينة موافقون على **أن استراتيجية الحوافز ترتبط بمزايا ومكافآت إضافية.**

11- بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.44 بانحراف معياري 1.487، فيما كانت إحصاءة الاختبار 3.070 بدلالة إحصائية 0.003، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائياً (أي رفض فرض العدم $H_0: \mu=3$ وقبول الفرض البديل $H_1: \mu\neq3$)، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن أفراد العينة موافقون على **أن استراتيجية الحوافز تتعلق برفع رواتب الموظفين الحاصلين على المؤهلات العلمية الجديدة.**

7- وصف متغير الدراسة المستقل الفرعي الرابع (استراتيجية التكنولوجيا):

أ- التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة حول قياس استراتيجية التكنولوجيا وما مدى مساهمة هذه الاستراتيجية في تفعيل الإصلاح الإداري.

فيما يلي جدول رقم (22) يبين إجابات مفردات عينة الدراسة المستهدفة بالدراسة حول قياس استراتيجية التكنولوجيا في تفعيل الإصلاح الإداري:

ر. م	استراتيجية التكنولوجيا	البيان	التكرار	النسبة ٪
.1	تساعد على إنجاز الأعمال بدقة وكفاءة.	منخفض جداً	5	4.7
		منخفض	5	4.7
		متوسط	6	5.7
		عال	27	25.5
		عال جداً	63	59.4
.2	تساعد باستخدام التكنولوجيا الحديثة في أداء الأعمال.	منخفض جداً	5	4.7
		منخفض	5	4.7
		متوسط	9	8.5
		عال	33	31.1
		عال جداً	54	51.0

ر.م	استراتيجية التكنولوجيا	البيان	التكرار	النسبة ٪
3.	تساعد في تقليص حجم الجهاز الإداري.	منخفض جداً	7	6.6
		منخفض	8	7.6
		متوسط	17	16.0
		عال	35	33.0
		عال جداً	39	36.8
4.	تطور الإدارة مقارنة بالإدارات الأخرى.	منخفض جداً	3	2.8
		منخفض	8	7.6
		متوسط	21	19.8
		عال	32	30.2
		عال جداً	42	39.6
5.	تقلل من نسبة الشكاوي داخل الإدارة.	منخفض جداً	15	14.2
		منخفض	10	9.4
		متوسط	25	23.6
		عال	25	23.6
		عال جداً	31	29.2
6.	تزيد نسبة الإنتاجية لدى الموظفين.	منخفض جداً	9	8.5
		منخفض	10	9.5
		متوسط	18	17.0
		عال	31	29.2
		عال جداً	38	35.8
7.	تقلل من الأخطار المرتكبة في كافة المستويات.	منخفض جداً	8	7.6
		منخفض	10	9.4
		متوسط	27	25.5
		عال	26	24.5
		عال جداً	35	33.0
8.	تقليص زمن إنجاز الأعمال.	منخفض جداً	5	4.7
		منخفض	10	9.5
		متوسط	23	21.7
		عال	26	24.5
		عال جداً	42	39.6

ر.م	استراتيجية التكنولوجيا	البيان	التكرار	النسبة ٪
9.	تساعد في عملية الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.	منخفض جداً	5	4.7
		منخفض	10	9.5
		متوسط	23	21.7
		عال	26	24.5
		عال جداً	42	39.6
10.	تساعد في اعتماد تقنيات حديثة وصولاً إلى المنظومات الإلكترونية.	منخفض جداً	2	1.8
		منخفض	6	5.7
		متوسط	16	15.1
		عال	32	30.2
		عال جداً	50	47.2
11.	تساعد في بناء نظم معلومات حديثة وجعل استخدامها في متناول الإدارات والموظفين كافة.	منخفض جداً	3	2.8
		منخفض	7	6.6
		متوسط	15	14.2
		عال	32	30.2
		عال جداً	49	46.2
12.	تدعم أساليب التكنولوجيا الحديثة في أداء العمل الحكومي.	منخفض جداً	3	2.8
		منخفض	7	6.6
		متوسط	13	12.3
		عال	34	32.1
		عال جداً	49	46.2

المصدر: إعداد الباحث استناداً إلى نتائج تحليل البرنامج الإحصائي (SPSS)

يتضح من النتائج الواردة في الجدول السابق رقم (22) والخاص بإجابات مفردات عينة الدراسة وتكرارها حول استراتيجية التكنولوجيا كما يلي:

1- أكدت نسبة (84.9٪) من مفردات عينة الدراسة الذين بلغ عددهم (90) موظفاً من إجمالي مفردات العينة الكلية البالغ عددهم (106) موظفاً أن استراتيجية التكنولوجيا تساعد على إنجاز الأعمال بدقة وكفاءة، بينما تبين أن نسبة (9.4٪) ترى عكس ذلك، وفي حين أبدت نسبة (5.7٪) محايدتها ولم تعط إجابة حول هذه الفقرة.

2- أكدت نسبة (82.1٪) من مفردات عينة الدراسة أن استراتيجية التكنولوجيا تساعد في استخدام التكنولوجيا الحديثة في أداء الأعمال، بينما تبين أن نسبة (9.4٪) ترى عكس ذلك، بينما لم تعط نسبة (8.5٪) من نفس العينة أي رأي حول هذه الفقرة.

3- أكدت نسبة (69.8٪) من مفردات عينة الدراسة أن استراتيجية التكنولوجيا تساعد في تقليص حجم الجهاز الإداري، بينما تبين أن نسبة (14.2٪) ترى عكس ذلك وهو أنها لا تساعد في تقليص حجم الجهاز الإداري، بينما لم تعط نسبة (16٪) أي رأي حول هذه الفقرة.

4- أظهرت النتائج بأن استراتيجية التكنولوجيا تطور الإدارة مقارنة بالإدارات الأخرى، وقد أكد هذا نسبة من عينة الدراسة بلغت (69.8٪) التي أبدت موافقتها على هذه الفقرة، في حين رأت نسبة (10.4٪) عكس ذلك، بينما لم تعط نسبة (19.8٪) أي رأي حول هذه الفقرة والتزمت بالحياد.

5- أكدت نسبة (52.8٪) من مفردات عينة الدراسة أن استراتيجية التكنولوجيا تقلل من نسبة الشكاوى داخل الإدارة، بينما تبين أن ما نسبته (23.6٪) ترى عكس ذلك، وكذلك ما نسبته (23.6٪) لم تعط أي رأي حول هذه الفقرة وأخذت درجة الحياد بين الاثنين.

6- أظهرت النتائج أن ما نسبته (65٪) أكدت بأن استراتيجية التكنولوجيا تزيد من نسبة الإنتاجية لدى الموظفين، بينما رأت نسبة (18٪) عكس ذلك، في حين لم تعط نسبة (17٪) من العينة أي راي حول هذه الفقرة.

7- إن مفردات عينة الدراسة من العاملين الأكثر تكراراً وبنسبة (57.5٪) أكدت على أن استراتيجية التكنولوجيا تقلل من الأخطاء المرتكبة في كافة المستويات، في حين أبدت نسبة (17٪) عكس ذلك حيث لا تقلل استراتيجية التكنولوجيا من الأخطاء المرتكبة في كافة المستويات، بينما لم تعط نسبة (25.5٪) أي رأي حول هذه الفقرة.

8- وجد أن هناك عدداً كبيراً جداً من مفردات عينة الدراسة بلغت نسبتهم (64.1٪) أكدت على أن استراتيجية التكنولوجيا تقلص زمن إنجاز الأعمال، في حين أبدت نسبة (14.2٪) عكس ذلك، بينما لم تعط نسبة (21.7٪) أي رأي حول هذه الفقرة وكان رأيها محايداً.

9- أكدت نسبة (64.1٪) من مفردات عينة الدراسة والأكثر تكراراً أن استراتيجية التكنولوجيا تساعد في عملية الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين، بينما تبين أن نسبة (14.2٪) ترى عكس ذلك، وفي حين أبدت نسبة (21.7٪) الحياد ولم تعط أي جواب حول هذه الفقرة.

10- أظهرت النتائج أن نسبة (77.4٪) أكدت أن استراتيجية التكنولوجيا تساعد في اعتماد تقنيات حديثة وصولاً إلى المنظومات الإلكترونية، في حين أبدت نسبة (7.5٪) عكس ذلك وهو أن استراتيجية التكنولوجيا لا تساعد في اعتماد تقنيات حديثة وصولاً إلى المنظومات الإلكترونية، كما امتنعت نسبة (15.1٪) من نفس العينة على إعطاء رأيها في هذه الفقرة.

11- أكدت نسبة (76.4٪) من حجم عينة الدراسة موافقتها على أن استراتيجية التكنولوجيا تساعد في بناء نظم معلومات حديثة، وجعل استخدامها في متناول الإدارات والموظفين كافة، في حين ترى نسبة (9.4٪) من مفردات العينة عكس ذلك، بينما امتنعت نسبة (14.2٪) من نفس العينة على إعطاء إجابة على هذه الفقرة.

12- أظهرت نتائج التحليل الوصفي لمفردات عينة الدراسة أن نسبة (78.3٪) أبدت موافقتها على هذه الفقرة حيث تقول أن استراتيجية التكنولوجيا تدعم أساليب التكنولوجيا الحديثة في أداء العمل الحكومي، في حين أبدت نسبة (9.4٪) عكس ذلك، كما امتنعت نسبة (12.3٪) من نفس العينة على إعطاء رأيها في هذه الفقرة.

ب- نتائج التحليل الوصفي لمتغير الدراسة المستقل الفرعي الرابع (استراتيجية التكنولوجيا) بدلالة المتوسطات الحسابية وانحرافاتها المعيارية وإحصاءة الاختبار والدلالة الإحصائية، والجدول التالي رقم (23) يبين ذلك كما يلي:

فيما يلي جدول رقم (23) نتائج التحليل الوصفي لاستراتيجية التكنولوجيا بدلالة المتوسطات الحسابية وانحرافاتها المعيارية وإحصاءة الاختبار والدلالة الإحصائية كما يلي:

ر.م	استراتيجية التكنولوجيا	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار T	الدلالة الإحصائية P-Value
.1	تساعد على إنجاز الأعمال بدقة وكفاءة.	4.30	1.088	12.317	❖ 0.000
.2	تساعد باستخدام التكنولوجيا الحديثة في أداء الأعمال.	4.19	1.088	11.251	❖ 0.000
.3	تساعد في تقليص حجم الجهاز الإداري.	3.86	1.191	7.423	❖ 0.000
.4	تطور الإدارة مقارنة بالإدارات الأخرى.	3.96	1.077	9.197	❖ 0.000
.5	تقلل من نسبة الشكاوي داخل الإدارة.	3.44	1.374	3.323	❖ 0.001
.6	تزيد نسبة الإنتاجية لدى الموظفين.	3.75	1.273	6.028	❖ 0.000
.7	تقلل من الأخطار المرتكبة في كافة المستويات.	3.66	1.241	5.478	❖ 0.000
.8	تقليص زمن إنجاز الأعمال.	3.87	1.219	7.328	❖ 0.000
.9	تساعد في عملية الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.	3.85	1.186	7.373	❖ 0.000
.10	تساعد في اعتماد تقنيات حديثة وصولاً إلى المنظومات الإلكترونية.	4.15	1.003	11.817	❖ 0.000
.11	تساعد في بناء نظم معلومات حديثة وجعل استخدامها في متناول الإدارات والموظفين كافة.	4.10	1.059	10.726	❖ 0.000
.12	تدعم أساليب التكنولوجيا الحديثة في أداء العمل الحكومي.	4.12	1.048	11.025	❖ 0.000

❖ دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

المصدر: إعداد الباحث استناداً إلى نتائج تحليل البرنامج الإحصائي (SPSS)

1- بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 4.30 بانحراف معياري 1.088، فيما كانت إحصاءة الاختبار 12.317 بدلالة إحصائية 0.000 وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائياً (أي رفض فرض العدم $H_0: \mu=3$ وقبول الفرض البديل $H_1: \mu\neq3$)، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن أفراد العينة موافقون على **أن استراتيجية التكنولوجيا تساعد في إنجاز الأعمال بدقة وكفاءة.**

2- بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 4.19 بانحراف معياري 1.088، فيما كانت إحصاءة الاختبار 11.251 بدلالة إحصائية 0.000، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائياً (أي رفض فرض العدم $H_0: \mu=3$ وقبول الفرض البديل $H_1: \mu\neq3$)، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن أفراد العينة موافقون على **أن استراتيجية التكنولوجيا تساعد على استخدام التكنولوجيا الحديثة في أداء الأعمال.**

3- بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.86 بانحراف معياري 1.191، فيما كانت إحصاءة الاختبار 7.423 بدلالة إحصائية 0.000، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائياً (أي رفض فرض العدم $H_0: \mu=3$ وقبول الفرض البديل $H_1: \mu\neq3$)، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن أفراد العينة موافقون على **أن استراتيجية التكنولوجيا تساعد في تقليص حجم الجهاز الإداري.**

4- بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.96 بانحراف معياري 1.077، فيما كانت إحصاءة الاختبار 9.197 بدلالة إحصائية 0.000، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائياً (أي رفض فرض العدم $H_0: \mu=3$ وقبول الفرض البديل $H_1: \mu\neq3$)، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن أفراد العينة موافقون على **أن استراتيجية التكنولوجيا تطور الإدارة مقارنة بالإدارات الأخرى.**

5- بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.44 بانحراف معياري 1.374، فيما كانت إحصاءة الاختبار 3.323 بدلالة إحصائية 0.001، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائياً (أي رفض فرض العدم $H_0: \mu=3$ وقبول الفرض

البديل $H_1: \mu \neq 3$)، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن أفراد العينة موافقون على **أن استراتيجية التكنولوجيا تقلل من نسبة الشكاوى داخل الإدارة.**

6- بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.75 بانحراف معياري 1.241، فيما كانت إحصاءة الاختبار 6.028 بدلالة إحصائية 0.000، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائياً (أي رفض فرض العدم $H_0: \mu=3$ وقبول الفرض البديل $H_1: \mu \neq 3$)، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن أفراد العينة موافقون على **أن استراتيجية التكنولوجيا تزيد نسبة الإنتاجية لدى الموظفين.**

7- بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.66 بانحراف معياري 1.241، فيما كانت إحصاءة الاختبار 5.478 بدلالة إحصائية 0.000، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائياً (أي رفض فرض العدم $H_0: \mu=3$ وقبول الفرض البديل $H_1: \mu \neq 3$)، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن أفراد العينة موافقون على **أن استراتيجية التكنولوجيا تقلل من الأخطاء المرتكبة في كافة المستويات.**

8- بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.87 بانحراف معياري 1.219، فيما كانت إحصاءة الاختبار 7.328 بدلالة إحصائية 0.000، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائياً (أي رفض فرض العدم $H_0: \mu=3$ وقبول الفرض البديل $H_1: \mu \neq 3$)، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن أفراد العينة موافقون على **أن استراتيجية التكنولوجيا تعمل على تقليص زمن إنجاز الأعمال.**

9- بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.85 بانحراف معياري 1.186، فيما كانت إحصاءة الاختبار 7.373 بدلالة إحصائية 0.000 وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائياً (أي رفض فرض العدم $H_0: \mu=3$ وقبول الفرض البديل $H_1: \mu \neq 3$)، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن أفراد عينة موافقون على **أن استراتيجية التكنولوجيا تساعد في عملية الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.**

10- بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 4.15 بانحراف معياري 1.003، فيما كانت إحصاءة الاختبار 11.817 بدلالة إحصائية 0.000، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائياً (أي رفض فرض العدم $H_0: \mu=3$ وقبول الفرض البديل $H_1: \mu\neq3$)، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن أفراد العينة موافقون على **أن استراتيجية التكنولوجيا تساعد في اعتماد تقنيات حديثة وصولاً إلى المنظومات الإلكترونية.**

11- بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 4.10 بانحراف معياري 1.059، فيما كانت إحصاءة الاختبار 10.726 بدلالة إحصائية 0.000، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائياً (أي رفض فرض العدم $H_0: \mu=3$ وقبول الفرض البديل $H_1: \mu\neq3$)، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن أفراد العينة موافقون على **أن استراتيجية التكنولوجيا تساعد في بناء نظم معلومات حديثة وجعل استخدامها في متناول الإدارات والموظفين كافة.**

12- بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 4.12 بانحراف معياري 1.048، فيما كانت إحصاءة الاختبار 11.025 بدلالة إحصائية 0.000، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائياً (أي رفض فرض العدم $H_0: \mu=3$ وقبول الفرض البديل $H_1: \mu\neq3$)، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن أفراد العينة موافقون على **أن استراتيجية التكنولوجيا تدعم أساليب التكنولوجيا الحديثة في أداء العمل الحكومي.**

8- وصف المتغيرات المستجدة للدراسة التي تشتمل على ثلاثة متغيرات وهي : (الحكومة الإلكترونية، إعادة الهيكلة، إدارة الجودة الشاملة) وذلك بدلالة التكرارات والنسب المئوية.

أ- التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة حول قياس المتغير المستجد الأول (الحكومة الإلكترونية) وما مدى مساهمة هذا المتغير في تفعيل الإصلاح الإداري.

فيما يلي جدول رقم (24) يبين إجابات مفردات العينة المستهدفة بالدراسة حول قياس متغير الحكومة الإلكترونية في تفعيل الإصلاح الإداري:

ر. م	الحكومة الإلكترونية	البيان	التكرار	النسبة ٪
.1	تطوير أداء الإدارات الحكومية.	منخفض جداً	4	3.8
		منخفض	6	5.7
		متوسط	22	20.7
		عال	24	22.6
		عال جداً	50	47.2
.2	الانفتاح على العالم الخارجي.	منخفض جداً	3	2.8
		منخفض	8	7.6
		متوسط	17	16.0
		عال	24	22.6
		عال جداً	54	51.0
.3	تقديم نماذج جديدة للخدمات الإلكترونية «للتعليم الإلكتروني».	منخفض جداً	8	7.6
		منخفض	5	4.7
		متوسط	19	17.9
		عال	24	22.6
		عال جداً	50	47.2
.4	غياب المستندات الورقية.	منخفض جداً	9	8.5
		منخفض	7	6.6
		متوسط	30	28.3
		عال	21	19.8
		عال جداً	39	36.8

ر. م	الحكومة الإلكترونية	البيان	التكرار	النسبة ٪
.5	استخدام الطاقات البشرية أفضل استخدام.	منخفض جداً	8	7.6
		منخفض	3	2.8
		متوسط	27	25.5
		عال	30	28.3
		عال جداً	38	35.8
.6	مواكبة التطور التكنولوجي في كافة المجالات.	منخفض جداً	8	7.5
		منخفض	2	1.9
		متوسط	18	17.0
		عال	22	20.8
		عال جداً	56	52.8
.7	تدعم النمو الاقتصادي للمنظمة.	منخفض جداً	6	5.7
		منخفض	5	4.7
		متوسط	19	17.9
		عال	30	28.3
		عال جداً	46	43.4
.8	تقلل من ظاهرة الفساد الإداري.	منخفض جداً	13	12.3
		منخفض	8	7.5
		متوسط	22	20.8
		عال	28	26.4
		عال جداً	35	33.0
.9	تطور البنى التحتية للمنظمة.	منخفض جداً	8	7.5
		منخفض	3	2.8
		متوسط	25	23.6
		عال	27	25.5
		عال جداً	43	40.6
.10	تزيد من مشكلة البطالة.	منخفض جداً	16	15.1
		منخفض	9	8.5
		متوسط	29	27.4
		عال	17	16.0
		عال جداً	35	33.0

ر. م	الحكومة الإلكترونية	البيان	التكرار	النسبة ٪
.11	تعديل الهيكل التنظيمي للمنظمة.	منخفض جداً	7	6.6
		منخفض	6	5.7
		متوسط	26	24.5
		عال	35	33.0
		عال جداً	32	30.2
.12	تربط الدوائر الحكومية بعضها ببعض.	منخفض جداً	8	7.5
		منخفض	4	3.8
		متوسط	13	12.3
		عال	30	28.3
		عال جداً	51	48.1

المصدر: إعداد الباحث استناداً إلى نتائج تحليل البرنامج الإحصائي (SPSS)

يتضح من النتائج الواردة في الجدول السابق رقم (24) الخاص بإجابات مفردات عينة الدراسة وتكرارها حول الحكومة الإلكترونية كما يلي:

1- أكدت نسبة (69.8٪) من مفردات عينة الدراسة والذين بلغ عددهم (74) موظفاً من إجمالي مفردات العينة الكلية البالغ عددهم (106) موظفٍ أن الحكومة الإلكترونية تقوم بتطوير أداء الحكومات الإلكترونية، بينما تبين أن نسبة (9.5٪) ترى عكس ذلك، وفي حين أبدت نسبة (20.7٪) محايدتها ولم تعط إجابة حول هذه الفقرة.

2- أكدت نسبة (73.6٪) من مفردات عينة الدراسة أن الحكومة الإلكترونية تساعد على الانفتاح على العالم الخارجي، بينما تبين أن نسبة (10.4٪) ترى عكس ذلك، بينما لم تعط نسبة (16٪) من نفس العينة أي رأي حول هذه الفقرة.

3- أكدت نسبة (69.8٪) من مفردات عينة الدراسة أن الحكومة الإلكترونية تساعد على تقديم نماذج جديدة للخدمات الإلكترونية، بينما تبين أن نسبة (12.3٪) ترى عكس ذلك وهو أنها لا تقوم بتقديم نماذج جديدة للخدمات الإلكترونية، بينما لم تعط نسبة (17.9٪) أي رأي حول هذه الفقرة.

4- أظهرت النتائج بأن الحكومة الإلكترونية تساعد في غياب المستندات الورقية، وقد أكد هذا نسبة من عينة الدراسة بلغت (56.6٪) التي أبدت موافقتها على هذه الفقرة، في حين رأت نسبة (15.1٪) عكس ذلك، بينما لم تعط نسبة (28.3٪) أي رأي حول هذه الفقرة والتزمت بالحياد.

5- أكدت نسبة (64.1٪) من مفردات عينة الدراسة أن الحكومة الإلكترونية تستخدم الطاقات البشرية أفضل استخدام، بينما تبين أن ما نسبته (10.4٪) ترى عكس ذلك، وكذلك ما نسبته (25.5٪) لم تعط أي رأي حول هذه الفقرة وأخذت درجة الحياد بين الاثنين.

6- أظهرت النتائج أن ما نسبته (73.6٪) أكدت بأن الحكومة الإلكترونية تواكب التطور التكنولوجي في كافة المجالات، بينما رأت نسبة (9.4٪) عكس ذلك، في حين لم تعط نسبة (17٪) من العينة أي راي حول هذه الفقرة.

7- إن مفردات عينة الدراسة من العاملين الأكثر تكراراً وبنسبة (71.7٪) أكدت على أن الحكومة الإلكترونية تدعم النمو الاقتصادي للمنظمة، في حين أبدت نسبة (10.4٪) عكس ذلك حيث لا تدعم الحكومة الإلكترونية النمو الاقتصادي، بينما لم تعط نسبة (10.4٪) أي رأي حول هذه الفقرة.

8- وجد أن هناك عدداً كبيراً جداً من مفردات عينة الدراسة بلغت نسبتهم (59.4٪) أكدت على أن الحكومة الإلكترونية تقلل من ظاهرة الفساد الإداري، في حين أبدت نسبة (19.8٪) عكس ذلك، بينما لم تعط نسبة (20.8٪) أي رأي حول هذه الفقرة وكان رأيها محايداً.

9- أكدت نسبة (66.1٪) من مفردات عينة الدراسة والأكثر تكراراً أن الحكومة الإلكترونية تطور البنى التحتية للمنظمة، بينما تبين أن نسبة (10.3٪) ترى عكس ذلك، وفي حين أبدت نسبة (23.6٪) الحياد ولم تعط أي جواب حول هذه الفقرة.

10- أظهرت النتائج أن نسبة (49٪) أكدت أن الحكومة الإلكترونية تزيد من مشكلة البطالة، في حين أبدت نسبة (23.6٪) عكس ذلك وهو أن الحكومة الإلكترونية لا تزيد من مشكلة البطالة، كما امتنعت نسبة (27.4٪) من نفس العينة على إعطاء رأيها في هذه الفقرة.

11- أكدت نسبة (63.2٪) من حجم عينة الدراسة موافقتها على أن الحكومة الإلكترونية تساعد في تعديل الهيكل التنظيمي للمنظمة، في حين ترى نسبة (12.3٪) من مفردات العينة عكس ذلك، بينما امتنعت نسبة (24.5٪) من نفس العينة على إعطاء إجابة على هذه الفقرة.

12- أظهرت نتائج التحليل الوصفي لمفردات عينة الدراسة أن نسبة (76.4٪) أبدت موافقتها على هذه الفقرة حيث تقول أن الحكومة الإلكترونية تربط الدوائر الحكومية

بعضها البعض، في حين أبدت نسبة (11.3٪) عكس ذلك، كما امتنعت نسبة (12.3٪) من نفس العينة على إعطاء رأيها في هذه الفقرة.

ب- نتائج التحليل الوصفي للمتغير المستجد الأول (الحكومة الإلكترونية) بدلالة المتوسطات الحسابية وانحرافاتها المعيارية وإحصاءة الاختبار والدلالة الإحصائية، والجدول التالي رقم (25) يبين ذلك كما يلي:

فيما يلي جدول رقم (25) نتائج التحليل الوصفي للحكومة الإلكترونية بدلالة المتوسطات الحسابية وانحرافاتها المعيارية وإحصاءة الاختبار والدلالة الإحصائية كما يلي :

ر.م	الحكومة الإلكترونية	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار T	الدلالة الإحصائية P-Value
.1	تطوير أداء الإدارات الحكومية.	4.04	1.121	9.534	❖ 0.000
.2	الانفتاح على العالم الخارجي.	4.11	1.107	10.355	❖ 0.000
.3	تقديم نماذج جديدة للخدمات الإلكترونية «للتعليم الإلكتروني».	3.97	1.238	8.081	❖ 0.000
.4	غياب المستندات الورقية.	3.70	1.266	5.676	❖ 0.000
.5	استخدام الطاقات البشرية أفضل استخدام	3.82	1.178	7.176	❖ 0.000
.6	مواكبة التطور التكنولوجي في كافة المجالات	4.09	1.207	9.332	❖ 0.000
.7	تدعم النمو الاقتصادي للمنظمة.	3.99	1.151	8.864	❖ 0.000
.8	تقلل من ظاهرة الفساد الإداري.	3.60	1.343	4.629	❖ 0.000
.9	تطور البنى التحتية للمنظمة.	3.89	1.198	7.622	❖ 0.000
.10	تزيد من مشكلة البطالة.	3.43	1.414	3.159	❖ 0.002
.11	تعديل الهيكل التنظيمي للمنظمة.	3.75	1.147	6.690	❖ 0.000
.12	تربط الدوائر الحكومية بعضها ببعض.	4.06	1.202	9.052	❖ 0.000

❖ دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05 المصدر: إعداد الباحث استناداً إلى نتائج تحليل البرنامج الإحصائي

(SPSS)

1- بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 4.04 بانحراف معياري 1.121، فيما كانت إحصاءة الاختبار 9.534 بدلالة إحصائية 0.000 وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائياً (أي رفض فرض العدم $H_0: \mu=3$ وقبول الفرض البديل $H_1: \mu\neq3$)، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن أفراد العينة موافقون على **أن الحكومة الإلكترونية تطور أداء الإدارات الحكومية.**

2- بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 4.11 بانحراف معياري 1.107، فيما كانت إحصاءة الاختبار 10.355 بدلالة إحصائية 0.000، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائياً (أي رفض فرض العدم $H_0: \mu=3$ وقبول الفرض البديل $H_1: \mu\neq3$)، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن أفراد العينة موافقون على **أن الحكومة الإلكترونية تساعد على الانفتاح على العالم الخارجي.**

3- بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.97 بانحراف معياري 1.238، فيما كانت إحصاءة الاختبار 10.355 بدلالة إحصائية 0.000، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائياً (أي رفض فرض العدم $H_0: \mu=3$ وقبول الفرض البديل $H_1: \mu\neq3$)، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن أفراد العينة موافقون على **أن الحكومة الإلكترونية تقدم نماذج جديدة للخدمات الإلكترونية (التعليم الإلكتروني).**

4- بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.70 بانحراف معياري 1.266، فيما كانت إحصاءة الاختبار 5.676 بدلالة إحصائية 0.000، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائياً (أي رفض فرض العدم $H_0: \mu=3$ وقبول الفرض البديل $H_1: \mu\neq3$)، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن أفراد العينة موافقون على **أن الحكومة الإلكترونية تساعد في غياب المستندات الورقية.**

5- بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.82 بانحراف معياري 1.178، فيما كانت إحصاءة الاختبار 7.176 بدلالة إحصائية 0.000، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على أن قيمة المتوسط

الحسابي المرجح دالة إحصائياً (أي رفض فرض العدم $H_0: \mu=3$ وقبول الفرض البديل $H_1: \mu\neq3$)، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن أفراد العينة موافقون على **أن الحكومة الإلكترونية تستخدم الطاقات البشرية أفضل استخدام.**

6- بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 4.09 بانحراف معياري 1.207، فيما كانت إحصاءة الاختبار 9.332 بدلالة إحصائية 0.000، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائياً (أي رفض فرض العدم $H_0: \mu=3$ وقبول الفرض البديل $H_1: \mu\neq3$)، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن أفراد العينة موافقون على **أن الحكومة الإلكترونية تواكب التطور التكنولوجي في كافة المجالات.**

7- بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.99 بانحراف معياري 1.151، فيما كانت إحصاءة الاختبار 8.864 بدلالة إحصائية 0.000، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائياً (أي رفض فرض العدم $H_0: \mu=3$ وقبول الفرض البديل $H_1: \mu\neq3$)، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن أفراد العينة موافقون على **أن الحكومة الإلكترونية تدعم النمو الاقتصادي للمنظمة.**

8- بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.60 بانحراف معياري 1.343، فيما كانت إحصاءة الاختبار 4.629 بدلالة إحصائية 0.000، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائياً (أي رفض فرض العدم $H_0: \mu=3$ وقبول الفرض البديل $H_1: \mu\neq3$)، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن أفراد العينة موافقون على **أن الحكومة الإلكترونية تقلل من ظاهرة الفساد الإداري.**

9- بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.89 بانحراف معياري 1.198، فيما كانت إحصاءة الاختبار 7.622 بدلالة إحصائية 0.000 وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائياً (أي رفض فرض العدم $H_0: \mu=3$ وقبول الفرض البديل $H_1: \mu\neq3$)، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن أفراد العينة موافقون **أن الحكومة الإلكترونية تطور البنى التحتية للمنظمة.**

10- بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.43 بانحراف معياري 1.414، فيما كانت إحصاءة الاختبار 3.159 بدلالة إحصائية 0.002، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائياً (أي رفض فرض العدم $H_0: \mu=3$ وقبول الفرض البديل $H_1: \mu\neq3$)، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن أفراد العينة موافقون على **أن الحكومة الإلكترونية تزيد من مشكلة البطالة.**

11- بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.75 بانحراف معياري 1.147، فيما كانت إحصاءة الاختبار 6.690 بدلالة إحصائية 0.000، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائياً (أي رفض فرض العدم $H_0: \mu=3$ وقبول الفرض البديل $H_1: \mu\neq3$)، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن أفراد العينة موافقون على **أن الحكومة الإلكترونية تساعد في تعديل الهيكل التنظيمي للمنظمة.**

12- بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 4.06 بانحراف معياري 1.202، فيما كانت إحصاءة الاختبار 9.052 بدلالة إحصائية 0.000، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائياً (أي رفض فرض العدم $H_0: \mu=3$ وقبول الفرض البديل $H_1: \mu\neq3$)، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن أفراد العينة موافقون على **أن الحكومة الإلكترونية تربط الدوائر الحكومية بعضها ببعض.**

9- وصف المتغير المستجد الثاني (إعادة الهيكلة) وذلك بدلالة التكرارات والنسب المئوية.

أ- التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة حول قياس المتغير المستجد الثاني (إعادة الهيكلة) وما مدى مساهمة هذا المتغير في تفعيل الإصلاح الإداري.

فيما يلي جدول رقم (26) يبين إجابات مفردات العينة المستهدفة بالدراسة حول قياس متغير إعادة الهيكلة في تفعيل الإصلاح الإداري:

ر. م	إعادة الهيكلة	البيان	التكرار	النسبة ٪
.1	تقليص وإعادة بناء الهيكل التنظيمي.	منخفض جداً	3	2.8
		منخفض	8	7.6
		متوسط	23	21.7
		عال	35	33.0
		عال جداً	37	34.9
.2	استخدام كيانات جديدة.	منخفض جداً	4	3.8
		منخفض	7	6.6
		متوسط	31	29.2
		عال	28	26.4
		عال جداً	36	34.0
.3	هناك مرونة وحركية أكثر.	منخفض جداً	9	8.5
		منخفض	9	8.5
		متوسط	29	27.4
		عال	28	26.4
		عال جداً	31	29.2
.4	الوصول إلى الحجم المثالي للمنظمة.	منخفض جداً	4	3.8
		منخفض	14	13.2
		متوسط	30	28.3
		عال	25	23.6
		عال جداً	33	31.1

ر. م	إعادة الهيكلة	البيان	التكرار	النسبة ٪
.5	توفر الدعم اللازم لإعادة الهيكلة.	منخفض جداً	5	4.7
		منخفض	9	8.5
		متوسط	31	29.2
		عال	29	27.4
		عال جداً	32	30.2
.6	تشمل الجوانب الإدارية والمالية والتكنولوجية.	منخفض جداً	5	4.7
		منخفض	5	4.7
		متوسط	30	28.3
		عال	30	28.3
		عال جداً	36	34.0

المصدر: إعداد الباحث استناداً إلى نتائج تحليل البرنامج الإحصائي (SPSS)

يتضح من النتائج الواردة في الجدول السابق رقم (26) الخاص بإجابات مفردات عينة الدراسة وتكرارها حول إعادة الهيكلة كما يلي :

1- أكدت نسبة (67.9٪) من مفردات عينة الدراسة الذين بلغ عددهم (72) موظفاً من إجمالي مفردات العينة الكلية البالغ عددهم (106) موظفٍ أن إعادة الهيكلة تساعد في تقليص وإعادة بناء الهيكل التنظيمي، بينما تبين أن نسبة (32.1٪) ترى عكس ذلك، في حين أبدت نسبة (21.7٪) محايدتها ولم تعط إجابة حول هذه الفقرة.

2- أكدت نسبة (60.4٪) من مفردات عينة الدراسة أن إعادة الهيكلة تساعد في استخدام كيانات جديدة، بينما تبين أن نسبة (10.4٪) ترى عكس ذلك، بينما لم تعط نسبة (29.2٪) من نفس العينة أي رأي حول هذه الفقرة.

3- أكدت نسبة (55.6٪) من مفردات عينة الدراسة أن إعادة الهيكلة تتمتع بمرونة وحركية أكثر، بينما تبين أن نسبة (17٪) ترى عكس ذلك وهو أنها لا تتمتع بالمرونة والحركية، بينما لم تعط نسبة (27.4٪) أي رأي حول هذه الفقرة.

4- أظهرت النتائج بأن إعادة الهيكلة تساعد في الوصول إلى الحجم المثالي للمنظمة، وقد أكد هذا نسبة من عينة الدراسة بلغت (54.7٪) التي أبدت موافقتها على هذه الفقرة، في حين رأت نسبة (17٪) عكس ذلك، بينما لم تعط نسبة (28.3٪) أي رأي حول هذه الفقرة والتزمت بالحياد.

5- أكدت نسبة (57.6٪) من مفردات عينة الدراسة أن إعادة الهيكلة توفر الدعم اللازم لإعادة الهيكلة، بينما تبين أن ما نسبته (13.2٪) ترى عكس ذلك، وكذلك ما نسبته (29.2٪) لم تعط أي رأي حول هذه الفقرة وأخذت درجة الحياد بين الاثنين.

6- أظهرت النتائج أن ما نسبته (62.3٪) أكدت بأن إعادة الهيكلة تشمل الجوانب الإدارية والمالية والتكنولوجية، بينما رأت نسبة (9.4٪) عكس ذلك، في حين لم تعط نسبة (28.3٪) من العينة أي راي حول هذه الفقرة.

ب- نتائج التحليل الوصفي للمتغير المستجد الثاني (إعادة الهيكلة) بدلالة المتوسطات الحسابية وانحرافاتها المعيارية وإحصاءة الاختبار والدلالة الإحصائية، والجدول التالي رقم (27) يبين ذلك كما يلي:

فيما يلي جدول رقم (27) يبيّن نتائج التحليل الوصفي لإعادة الهيكلة بدلالة المتوسطات الحسابية وانحرافاتها المعيارية وإحصاءة الاختبار والدلالة الإحصائية كما يلي:

ر.م	إعادة الهيكلة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار T	الدلالة الإحصائية P-Value
.1	تقليص وإعادة بناء الهيكل التنظيمي.	3.90	1.059	8.709	0.000 ❖
.2	استخدام كيانات جديدة.	3.80	1.099	7.512	0.000 ❖
.3	هناك مرونة وحركية أكثر.	3.59	1.233	4.964	0.000 ❖
.4	الوصول إلى الحجم المثالي للمنظمة.	3.65	1.163	5.761	0.000 ❖
.5	توفر الدعم اللازم لإعادة الهيكلة.	3.70	1.131	6.354	0.000 ❖
.6	تشمل الجوانب الإدارية والمالية والتكنولوجية.	3.82	1.102	7.666	0.000 ❖

❖ دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

المصدر: إعداد الباحث استناداً إلى نتائج تحليل البرنامج الإحصائي (SPSS)

1- بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.90 بانحراف معياري 1.059، فيما كانت إحصاءة الاختبار 8.709 بدلالة إحصائية 0.000 وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على أن قيمة المتوسط

الحسابي المرجح دالة إحصائياً (أي رفض فرض العدم $H_0: \mu=3$ وقبول الفرض البديل $H_1: \mu\neq3$)، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن أفراد العينة موافقون على **أن إعادة الهيكلة تساعد في تقليص وإعادة بناء الهيكل التنظيمي.**

2- بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.80 بانحراف معياري 1.099، فيما كانت إحصاءة الاختبار 7.512 بدلالة إحصائية 0.000، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائياً (أي رفض فرض العدم $H_0: \mu=3$ وقبول الفرض البديل $H_1: \mu\neq3$)، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن أفراد العينة موافقون على **أن إعادة الهيكلة تساعد في استخدام كيانات جديدة.**

3- بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.59 بانحراف معياري 1.233، فيما كانت إحصاءة الاختبار 4.964 بدلالة إحصائية 0.000، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائياً (أي رفض فرض العدم $H_0: \mu=3$ وقبول الفرض البديل $H_1: \mu\neq3$)، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن أفراد العينة موافقون على **أن إعادة الهيكلة تتمتع بمرونة وحركية أكثر.**

4- بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.65 بانحراف معياري 1.163، فيما كانت إحصاءة الاختبار 5.761 بدلالة إحصائية 0.000، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائياً (أي رفض فرض العدم $H_0: \mu=3$ وقبول الفرض البديل $H_1: \mu\neq3$)، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن أفراد العينة موافقون على **أن إعادة الهيكلة تساعد في الوصول إلى الحجم المثالي للمنظمة.**

5- بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.70 بانحراف معياري 1.131، فيما كانت إحصاءة الاختبار 6.354 بدلالة إحصائية 0.000، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائياً (أي رفض فرض العدم $H_0: \mu=3$ وقبول الفرض البديل $H_1: \mu\neq3$)، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن أفراد العينة موافقون على **أن إعادة الهيكلة توفر الدعم اللازم لإعادة الهيكلة.**

6- بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.82 بانحراف معياري 1.102، فيما كانت إحصاءة الاختبار 7.666 بدلالة إحصائية 0.000، وبما أن قيمة الدلالة

الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائياً (أي رفض فرض العدم $H_0: \mu=3$ وقبول الفرض البديل $H_1: \mu\neq3$)، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن أفراد العينة موافقون على **أن إعادة الهيكلة تشمل الجوانب الإدارية والمالية والتكنولوجية.**

10- وصف المتغير المستجد الثالث (إدارة الجودة الشاملة) وذلك بدلالة التكرارات والنسب المئوية.

أ- التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة حول قياس المتغير المستجد الثالث (إدارة الجودة الشاملة) وما مدى مساهمة هذا المتغير في تفعيل الإصلاح الإداري.

فيما يلي جدول رقم (28) يبين إجابات مفردات العينة المستهدفة بالدراسة حول قياس متغير إدارة الجودة الشاملة في تفعيل الإصلاح الإداري:

ر. م	إدارة الجودة الشاملة	البيان	التكرار	النسبة ٪
.1	اقتناع المديرين بأهمية وضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتغيير الإدارة للأفضل.	منخفض جداً	4	3.8
		منخفض	4	3.8
		متوسط	18	16.9
		عال	30	28.3
		عال جداً	50	47.2
.2	تحديد الأدوات والأساليب التي يتم استخدامها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	منخفض جداً	3	2.8
		منخفض	4	3.8
		متوسط	27	25.5
		عال	37	34.9
		عال جداً	35	33.0
.3	تعريف الموظفين بإدارة الجودة الشاملة من خلال المحاضرات والندوات وإصدار المطبوعات.	منخفض جداً	8	7.6
		منخفض	10	9.4
		متوسط	20	18.9
		عال	28	26.4
		عال جداً	40	37.7
.4	تعريف المستفيدين بحقوقهم وواجباتهم ودورهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	منخفض جداً	5	4.7
		منخفض	11	10.4
		متوسط	22	20.8
		عال	30	28.3
		عال جداً	38	35.8

ر. م	إدارة الجودة الشاملة	البيان	التكرار	النسبة ٪
5.	توفير الموارد المادية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.	منخفض جداً	6	5.7
		منخفض	12	11.3
		متوسط	25	23.6
		عال	22	20.7
		عال جداً	41	38.7
6.	تطبيق إدارة الجودة الشاملة وإصلاح الإدارة.	منخفض جداً	6	5.7
		منخفض	5	4.7
		متوسط	29	27.4
		عال	22	20.7
		عال جداً	44	41.5
7.	توفر الكوادر القادرة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	منخفض جداً	8	7.5
		منخفض	6	5.7
		متوسط	31	29.2
		عال	22	20.8
		عال جداً	39	36.8
8.	وجود جهة معينة تقوم بتوفير الخبرات الفنية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارات الحكومية.	منخفض جداً	8	7.6
		منخفض	10	9.4
		متوسط	26	24.5
		عال	22	20.8
		عال جداً	40	37.7

المصدر: إعداد الباحث استناداً إلى نتائج تحليل البرنامج الإحصائي (SPSS)

يتضح من النتائج الواردة في الجدول السابق رقم (28) الخاص بإجابات مفردات عينة الدراسة وتكرارها حول إدارة الجودة الشاملة كما يلي:

1- أكدت نسبة (75.5٪) من مفردات عينة الدراسة الذين بلغ عددهم (80) موظفاً من إجمالي مفردات العينة الكلية البالغ عددهم (106) موظفٍ أن إدارة الجودة الشاملة تساعد في اقتناع المديرين بأهمية وضرورة إدارة الجودة الشاملة لتغيير الإدارة للأفضل، بينما تبين أن نسبة (7.6٪) ترى عكس ذلك، وفي حين أبدت نسبة (16.9٪) محايدتها ولم تعط إجابة حول هذه الفقرة.

2- أكدت نسبة (67.9٪) من مفردات عينة الدراسة أن إدارة الجودة الشاملة تقوم بتحديد الأدوات والأساليب التي يتم استخدامها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، بينما تبين أن نسبة (6.6٪) ترى عكس ذلك، بينما لم تعط نسبة (25.5٪) من نفس العينة أي رأي حول هذه الفقرة.

3- أكدت نسبة (64.1٪) من مفردات عينة الدراسة أنه يتم تعريف الموظفين بإدارة الجودة الشاملة من خلال المحاضرات والندوات وإصدار المطبوعات، بينما تبين أن نسبة (17٪) ترى عكس ذلك، ولم تعط نسبة (18.9٪) أي رأي حول هذه الفقرة.

4- أظهرت النتائج بأن إدارة الجودة الشاملة تعرف المستفيدين بحقوقهم وواجباتهم ودورهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وقد أكد هذا نسبة من عينة الدراسة بلغت (64.1٪) التي أبدت موافقتها على هذه الفقرة، في حين رأت نسبة (15.1٪) عكس ذلك، بينما لم تعط نسبة (20.8٪) أي رأي حول هذه الفقرة والتزمت بالحياد.

5- أكدت نسبة (59.4٪) من مفردات عينة الدراسة أن إدارة الجودة الشاملة تقوم بتوفير الموارد المادية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، بينما تبين أن ما نسبته (17٪) ترى عكس ذلك، وكذلك ما نسبته (23.6٪) لم تعط أي رأي حول هذه الفقرة وأخذت درجة الحياد بين الاثنين.

6- أظهرت النتائج أن ما نسبته (62.2٪) أكدت بأنه يتم تطبيق إدارة الجودة الشاملة وإصلاح الإدارة، بينما رأت نسبة (10.4٪) عكس ذلك، في حين لم تعط نسبة (27.4٪) من العينة أي رأي حول هذه الفقرة.

7- إن مفردات عينة الدراسة من العاملين الأكثر تكراراً وبنسبة (57.6٪) أكدت على أنه يتم توفير الكوادر القادرة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، في حين أبدت نسبة (13.2٪) عكس ذلك حيث لا يتم توفير الكوادر القادرة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، بينما لم تعط نسبة (29.2٪) أي رأي حول هذه الفقرة.

8- وجد أن هناك عدداً كبيراً جداً من مفردات عينة الدراسة بلغت نسبتهم (58.5٪) أكدت على أن هناك وجود جهة معينة تقوم بتوفير الخبرات الفنية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة الحكومية، في حين أبدت نسبة (17٪) عكس ذلك، بينما لم تعط نسبة (24.5٪) أي رأي حول هذه الفقرة وكان رأيها محايداً.

ب- نتائج التحليل الوصفي للمتغير المستجد الثالث (إدارة الجودة الشاملة) بدلالة المتوسطات الحسابية وانحرافاتها المعيارية وإحصاءة الاختبار والدلالة الإحصائية، والجدول التالي رقم (29) يبين ذلك كما يلي:

فيما يلي جدول رقم (29) لنتائج التحليل الوصفي لإدارة الجودة الشاملة بدلالة المتوسطات الحسابية وانحرافاتها المعيارية وإحصاءة الاختبار والدلالة الإحصائية كما يلي:

ر.م	إدارة الجودة الشاملة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار T	الدلالة الإحصائية P-Value
.1	اقتناع المديرين بأهمية وضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتغيير الإدارة للأفضل.	4.11	1.063	10.782	0.000 ❖
.2	تحديد الأدوات والأساليب التي يتم استخدامها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	3.92	0.996	9.456	0.000 ❖
.3	تعريف الموظفين بإدارة الجودة الشاملة من خلال المحاضرات والندوات وإصدار المطبوعات.	3.77	1.260	6.324	0.000 ❖
.4	تعريف المستفيدين بحقوقهم وواجباتهم ودورهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	3.80	1.174	7.029	0.000 ❖
.5	توفير الموارد المادية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.	3.75	1.241	6.263	0.000 ❖
.6	تطبيق إدارة الجودة الشاملة وإصلاح الإدارة.	3.88	1.177	7.676	0.000 ❖
.7	توفر الكوادر القادرة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	3.74	1.229	6.164	0.000 ❖
.8	وجود جهة معينة تقوم بتوفير الخبرات الفنية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارات الحكومية.	3.72	1.271	5.810	0.000 ❖

❖ دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

المصدر: إعداد الباحث استناداً إلى نتائج تحليل البرنامج الإحصائي (SPSS)

1- بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 4.11 بانحراف معياري 1.063، فيما كانت إحصاءة الاختبار 10.782 بدلالة إحصائية 0.000 وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائياً (أي رفض فرض العدم $H_0: \mu=3$ وقبول الفرض البديل $H_1: \mu\neq3$)، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن أفراد العينة موافقون على **أن هناك اقتناعاً لدى المديرين بأهمية وضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتغيير الإدارة للأفضل.**

2- بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.92 بانحراف معياري 0.996، فيما كانت إحصاءة الاختبار 9.456 بدلالة إحصائية 0.000، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائياً (أي رفض فرض العدم $H_0: \mu=3$ وقبول الفرض البديل $H_1: \mu\neq3$)، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن أفراد العينة موافقون على **أن إدارة الجودة الشاملة تقوم بتحديد الأدوات والأساليب التي يتم استخدامها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.**

3- بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.77 بانحراف معياري 1.260، فيما كانت إحصاءة الاختبار 6.324 بدلالة إحصائية 0.000، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائياً (أي رفض فرض العدم $H_0: \mu=3$ وقبول الفرض البديل $H_1: \mu\neq3$)، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن أفراد العينة موافقون على **أن إدارة الجودة الشاملة تقوم بتعريف الموظفين بإدارة الجودة الشاملة من خلال المحاضرات والندوات وإصدار المطبوعات.**

4- بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.80 بانحراف معياري 1.174، فيما كانت إحصاءة الاختبار 7.029 بدلالة إحصائية 0.000، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائياً (أي رفض فرض العدم $H_0: \mu=3$ وقبول الفرض البديل $H_1: \mu\neq3$)، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن أفراد العينة موافقون على **أن إدارة الجودة الشاملة تعرف المستفيدين بحقوقهم وواجباتهم ودورهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.**

5- بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.75 بانحراف معياري 1.241، فيما كانت إحصاءة الاختبار 6.263 بدلالة إحصائية 0.000، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائياً (أي رفض فرض العدم $H_0: \mu=3$ وقبول الفرض البديل $H_1: \mu\neq3$)، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن أفراد العينة موافقون على **أن إدارة الجودة الشاملة تقوم بتوفير الموارد المادية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.**

6- بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.88 بانحراف معياري 1.177، فيما كانت إحصاءة الاختبار 6.164 بدلالة إحصائية 0.000، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائياً (أي رفض فرض العدم $H_0: \mu=3$ وقبول الفرض البديل $H_1: \mu\neq3$)، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن أفراد العينة موافقون على **أن هناك تطبيقاً لإدارة الجودة الشاملة وإصلاح الإدارة.**

7- بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.74 بانحراف معياري 1.229، فيما كانت إحصاءة الاختبار 6.164 بدلالة إحصائية 0.000، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائياً (أي رفض فرض العدم $H_0: \mu=3$ وقبول الفرض البديل $H_1: \mu\neq3$)، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن أفراد العينة موافقون على **أن إدارة الجودة الشاملة توفر الكوادر القادرة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.**

8- بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.72 بانحراف معياري 1.271، فيما كانت إحصاءة الاختبار 5.810 بدلالة إحصائية 0.000، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائياً (أي رفض فرض العدم $H_0: \mu=3$ وقبول الفرض البديل $H_1: \mu\neq3$)، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن أفراد العينة موافقون على **أن هناك وجود جهة معينة تقوم بتوفير الخبرات الفنية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارات الحكومية.**

11- وصف لمشاكل وأسس الإصلاح الإداري وذلك بدلالة التكرارات والنسب المئوية.

أ- التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة حول مشاكل الإصلاح الإداري، وفيما يلي جدول رقم (30) يبين إجابات مفردات العينة المستهدفة بالدراسة حول معرفة أهم المشاكل التي تواجه الإصلاح الإداري:

ر. م	مشاكل الإصلاح الإداري	البيان	التكرار	النسبة ٪
1.	عدم وجود إستراتيجية واضحة للإصلاح الإداري.	منخفض جداً	3	2.8
		منخفض	4	3.8
		متوسط	21	19.8
		عال	19	17.9
		عال جداً	59	55.7
2.	ليس هناك علاقة بين السياسة والإدارة.	منخفض جداً	11	10.4
		منخفض	18	17.0
		متوسط	24	22.6
		عال	18	17.0
		عال جداً	35	33.0
3.	انخفاض الدعم الشعبي للإصلاح الإداري.	منخفض جداً	11	10.4
		منخفض	11	10.4
		متوسط	26	24.5
		عال	24	22.6
		عال جداً	34	32.1
4.	ندرة العنصر المادي والبشري.	منخفض جداً	17	16.0
		منخفض	16	15.1
		متوسط	15	14.2
		عال	17	16.0
		عال جداً	41	38.7
5.	عدم استيعاب المواطنين لعملية الإصلاح الإداري.	منخفض جداً	13	12.3
		منخفض	9	8.5
		متوسط	22	20.8
		عال	24	22.6
		عال جداً	38	35.8

ر. م	مشاكل الإصلاح الإداري	البيان	التكرار	النسبة ٪
.6	النقص في الفنيين الاستشاريين.	منخفض جداً	6	5.7
		منخفض	8	7.5
		متوسط	25	23.6
		عال	20	18.9
		عال جداً	47	44.3
.7	تحفظ السلطة الإدارية للتنفيذ.	منخفض جداً	11	10.4
		منخفض	5	4.7
		متوسط	23	21.7
		عال	29	27.4
		عال جداً	38	35.8

المصدر: إعداد الباحث استناداً إلى نتائج تحليل البرنامج الإحصائي (SPSS)

يتضح من النتائج الواردة في الجدول السابق رقم (30) الخاص بإجابات مفردات عينة الدراسة وتكرارها حول مشاكل وأسس الإصلاح الإداري كما يلي :

1- أكدت نسبة (73.6٪) من مفردات عينة الدراسة والذين بلغ عددهم (78) موظفاً من إجمالي مفردات العينة الكلية البالغ عددهم (106) موظفٍ أن عدم وجود استراتيجية واضحة للإصلاح الإداري من أحد مشاكل الإصلاح الإداري، بينما تبين أن نسبة (6.6٪) ترى عكس ذلك، وفي حين أبدت نسبة (19.8٪) محايدتها ولم تعط إجابة حول هذه الفقرة.

2- أكدت نسبة (50٪) من مفردات عينة الدراسة أنه ليس هناك علاقة بين السياسة والإدارة، بينما تبين أن نسبة (27.4٪) ترى عكس ذلك، بينما لم تعط نسبة (22.6٪) من نفس العينة أي رأي حول هذه الفقرة.

3- أكدت نسبة (54.7٪) من مفردات عينة الدراسة أن انخفاض الدعم الشعبي للإصلاح الإداري هو من مشاكل الإصلاح الإداري، بينما تبين أن نسبة (20.8٪) ترى عكس ذلك، بينما لم تعط نسبة (24.5٪) أي رأي حول هذه الفقرة.

4- أظهرت النتائج بأن ندرة العنصر المادي والبشري هو من مشاكل الإصلاح الإداري وقد أكد هذا نسبة من عينة الدراسة بلغت (54.7٪) التي أبدت موافقتها على هذه الفقرة، في حين رأت نسبة (31.1٪) عكس ذلك، بينما لم تعط نسبة (14.2٪) أي رأي حول هذه الفقرة والتزمت بالحياد.

5- أكدت نسبة (58.4٪) من مفردات عينة الدراسة أن عدم استيعاب المواطنين لعملية الإصلاح الإداري هو من مشاكل الإصلاح الإداري، بينما تبين أن ما نسبته (20.8٪) ترى عكس ذلك، وكذلك ما نسبته (20.8٪) لم تعط أي رأي حول هذه الفقرة وأخذت درجة الحياد بين الاثنين.

6- أظهرت النتائج أن ما نسبته (63.2٪) أكدت بأن النقص في الفنيين الاستشاريين هو من مشاكل الإصلاح الإداري، بينما رأت نسبة (13.2٪) عكس ذلك، في حين لم تعط نسبة (23.6٪) من العينة أي رأي حول هذه الفقرة.

7- إن مفردات عينة الدراسة من العاملين الأكثر تكراراً وبنسبة (63.2٪) أكدت على أن تحفظ السلطة الإدارية للتنفيذ هو من مشاكل الإصلاح الإداري، في حين أبدت نسبة (15.1٪) عكس ذلك، بينما لم تعط نسبة (21.7٪) أي رأي حول هذه الفقرة.

ب- نتائج التحليل الوصفي حول مشاكل الإصلاح الإداري بدلالة المتوسطات الحسابية وانحرافاتها المعيارية وإحصاءة الاختبار والدلالة الإحصائية، والجدول التالي رقم (31) يبين ذلك كما يلي:

فيما يلي جدول رقم (31) نتائج التحليل الوصفي لمشاكل الإصلاح الإداري بدلالة المتوسطات الحسابية وانحرافاتها المعيارية وإحصاءة الاختبار والدلالة الإحصائية كما يلي:

ر.م	مشاكل الإصلاح الإداري	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار T	الدلالة الإحصائية P-Value
.1	عدم وجود إستراتيجية واضحة للإصلاح الإداري.	4.20	1.064	11.595	0.000 ❖
.2	ليس هناك علاقة بين السياسة والإدارة.	3.45	1.374	3.393	0.001 ❖
.3	انخفاض الدعم الشعبي للإصلاح الإداري	3.56	1.317	4.351	0.000 ❖
.4	ندرة العنصر المادي والبشري.	3.46	1.519	3.133	0.002 ❖
.5	عدم استيعاب المواطنين لعملية الإصلاح الإداري.	3.61	1.370	4.608	0.000 ❖
.6	النقص في الفنيين الاستشاريين.	3.89	1.221	7.475	0.000 ❖
.7	تحفظ السلطة الإدارية للتنفيذ.	3.74	1.282	5.909	0.000 ❖

❖ دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05 المصدر: إعداد الباحث استناداً إلى نتائج تحليل البرنامج الإحصائي (SPSS)

1- بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 4.20 بانحراف معياري 1.064، فيما كانت إحصاءة الاختبار 11.595 بدلالة إحصائية 0.000 وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائياً (أي رفض فرض العدم $H_0: \mu=3$ وقبول الفرض البديل $H_1: \mu\neq3$)، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن أفراد العينة موافقون على **أن عدم وجود استراتيجية واضحة للإصلاح الإداري هو من أحد مشاكل الإصلاح الإداري.**

2- بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 4.45 بانحراف معياري 1.374، فيما كانت إحصاءة الاختبار 3.393 بدلالة إحصائية 0.001، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائياً (أي رفض فرض العدم $H_0: \mu=3$ وقبول الفرض البديل $H_1: \mu\neq3$)، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن أفراد العينة موافقون على **أن (ليس هناك علاقة بين السياسة والإدارة) هو من المشاكل التي يعاني منها الإصلاح الإداري.**

3- بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.56 بانحراف معياري 1.317، فيما كانت إحصاءة الاختبار 4.351 بدلالة إحصائية 0.000، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائياً (أي رفض فرض العدم $H_0: \mu=3$ وقبول الفرض البديل $H_1: \mu\neq3$)، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن أفراد العينة موافقون على **أن انخفاض الدعم الشعبي للإصلاح الإداري هو من مشاكل الإصلاح الإداري.**

4- بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.46 بانحراف معياري 1.519، فيما كانت إحصاءة الاختبار 3.133 بدلالة إحصائية 0.002، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائياً (أي رفض فرض العدم $H_0: \mu=3$ وقبول الفرض البديل $H_1: \mu\neq3$)، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن أفراد العينة موافقون على **أن ندرة العنصر المادي والبشري هو من المشاكل التي يواجهها الإصلاح الإداري داخل القطاع.**

5- بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.61 بانحراف معياري 1.370، فيما كانت إحصاءة الاختبار 4.608 بدلالة إحصائية 0.000، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائياً (أي رفض فرض العدم $H_0: \mu=3$ وقبول الفرض البديل $H_1: \mu\neq3$)، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن أفراد العينة موافقون على **أن عدم استيعاب المواطنين لعملية الإصلاح الإداري هي من ضمن المشاكل التي يواجهها.**

6- بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.89 بانحراف معياري 1.221، فيما كانت إحصاءة الاختبار 7.475 بدلالة إحصائية 0.000، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائياً (أي رفض فرض العدم $H_0: \mu=3$ وقبول الفرض البديل $H_1: \mu\neq3$)، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن أفراد العينة موافقون على **أن النقص في الفنيين الاستشاريين هو من أحد المشاكل التي يعاني منها الإصلاح الإداري.**

7- بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.74 بانحراف معياري 1.282، فيما كانت إحصاءة الاختبار 5.909 بدلالة إحصائية 0.000، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائياً (أي رفض فرض العدم $H_0: \mu=3$ وقبول الفرض البديل $H_1: \mu\neq3$)، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن أفراد العينة موافقون على **أنه من أحد المشاكل التي يواجهها الإصلاح الإداري هو تحفظ السلطة الإدارية للتنفيذ.**

12- وصف لأسس الإصلاح الإداري وذلك بدلالة التكرارات والنسب المئوية.

أ- التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة حول أسس الإصلاح الإداري، وفيما يلي جدول رقم (32) يبين إجابات مفردات العينة المستهدفة بالدراسة حول أسس الإصلاح الإداري:

ر. م	أسس الإصلاح الإداري	البيان	التكرار	النسبة ٪
.1	فصل بعض القياديين من مناصبهم العامة.	منخفض جداً	9	8.5
		منخفض	5	4.7
		متوسط	29	27.4
		عال	21	19.8
		عال جداً	42	39.6
.2	الاهتمام بالبحث العلمي وتعميقه.	منخفض جداً	5	4.7
		منخفض	6	5.7
		متوسط	20	18.9
		عال	22	20.7
		عال جداً	53	50.0
.3	الاهتمام بعلاقات النظام الإداري.	منخفض جداً	7	6.6
		منخفض	4	3.7
		متوسط	25	23.6
		عال	25	23.6
		عال جداً	45	42.5
.4	إعادة النظر في التشريعات والقوانين التي يعمل في ظلها الجهاز الإداري.	منخفض جداً	4	3.8
		منخفض	8	7.6
		متوسط	26	24.5
		عال	17	16.0
		عال جداً	51	48.1

ر. م	أسس الإصلاح الإداري	البيان	التكرار	النسبة ٪
5.	تطبيق العلاقات الإنسانية داخل النظام الإداري.	منخفض جداً	10	9.4
		منخفض	4	3.8
		متوسط	38	35.8
		عال	20	18.9
		عال جداً	34	32.1

المصدر: إعداد الباحث استناداً إلى نتائج تحليل البرنامج الإحصائي (SPSS)

يتضح من النتائج الواردة في الجدول السابق رقم (32) الخاص بإجابات مفردات عينة الدراسة وتكرارها حول أسس الإصلاح الإداري كما يلي:

1- أكدت نسبة (59.4٪) من مفردات عينة الدراسة الذين بلغ عددهم (63) موظفاً من إجمالي مفردات العينة الكلية البالغ عددهم (106) موظفٍ أن فصل بعض القياديين من مناصبهم العامة هو من أحد أسس الإصلاح الإداري، بينما تبين أن نسبة (13.2٪) ترى عكس ذلك، وفي حين أبدت نسبة (27.4٪) محايدتها ولم تعط إجابة حول هذه الفقرة.

2- أكدت نسبة (70.7٪) من مفردات عينة الدراسة أن الاهتمام بالبحث العلمي وتعميقه هو من أسس الإصلاح الإداري، بينما تبين أن نسبة (10.4٪) ترى عكس ذلك، بينما لم تعط نسبة (18.9٪) من نفس العينة أي رأي حول هذه الفقرة.

3- أكدت نسبة (66.1٪) من مفردات عينة الدراسة أن من أسس الإصلاح الإداري هو الاهتمام بعلاقات النظام الإداري، بينما تبين أن نسبة (10.3٪) ترى عكس ذلك، بينما لم تعط نسبة (23.6٪) أي رأي حول هذه الفقرة.

4- أظهرت النتائج بأن إعادة النظر في التشريعات والقوانين التي يعمل في ظلها الجهاز الإداري هو من أسس الإصلاح الإداري، وقد أكد هذا نسبة من عينة الدراسة بلغت (64.1٪) التي أبدت موافقتها على هذه الفقرة، في حين رأت نسبة (11.4٪) عكس ذلك، بينما لم تعط نسبة (24.5٪) أي رأي حول هذه الفقرة والتزمت بالحياد.

5- أكدت نسبة (51٪) من مفردات عينة الدراسة أن من ضمن أسس الإصلاح الإداري تطبيق العلاقات الإنسانية داخل النظام الإداري، بينما تبين أن ما نسبته (13.2٪) ترى عكس ذلك، وكذلك ما نسبته (35.8٪) لم تعط أي رأي حول هذه الفقرة وأخذت درجة الحياد بين الاثنين.

ب- نتائج التحليل الوصفي حول أسس الإصلاح الإداري بدلالة المتوسطات الحسابية وانحرافاتها المعيارية وإحصاءة الاختبار والدلالة الإحصائية، والجدول التالي رقم (33) يبين ذلك كما يلي:

فيما يلي جدول رقم (33) يبيّن نتائج التحليل الوصفي لأسس الإصلاح الإداري بدلالة المتوسطات الحسابية وانحرافاتها المعيارية وإحصاءة الاختبار والدلالة الإحصائية كما يلي:

ر.م	أسس الإصلاح الإداري	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار T	الدلالة الإحصائية P-Value
.1	فصل بعض القياديين من مناصبهم العامة.	3.77	1.260	6.324	0.000 ❖
.2	الاهتمام بالبحث العلمي وتعميقه.	4.06	1.162	9.366	0.000 ❖
.3	الاهتمام بعلاقات النظام الإداري.	3.92	1.188	7.929	0.000 ❖
.4	إعادة النظر في التشريعات والقوانين التي يعمل في ظلها الجهاز الإداري.	3.97	1.175	8.516	0.000 ❖
.5	تطبيق العلاقات الإنسانية داخل النظام الإداري.	3.60	1.240	5.014	0.000 ❖

❖ دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

المصدر: إعداد الباحث استناداً إلى نتائج تحليل البرنامج الإحصائي (SPSS)

1- بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.77 بانحراف معياري 1.260، فيما كانت إحصاءة الاختبار 6.324 بدلالة إحصائية 0.000 وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائياً (أي رفض فرض العدم $H_0: \mu=3$ وقبول الفرض البديل $H_1: \mu\neq3$)، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن أفراد العينة موافقون على **أن فصل بعض القياديين من مناصبهم العامة هو من أسس الإصلاح الإداري.**

2- بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 4.06 بانحراف معياري 1.162، فيما كانت إحصاءة الاختبار 9.366 بدلالة إحصائية 0.000، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائياً (أي رفض فرض العدم $H_0: \mu=3$ وقبول الفرض

البديل $H_1: \mu \neq 3$)، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن أفراد العينة موافقون على **أن الاهتمام بالبحث العلمي وتعميقه هو من ضمن أسس الإصلاح الإداري.**

3- بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.92 بانحراف معياري 1.188، فيما كانت إحصاءة الاختبار 7.929 بدلالة إحصائية 0.000، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائياً (أي رفض فرض العدم $H_0: \mu = 3$ وقبول الفرض البديل $H_1: \mu \neq 3$)، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن أفراد العينة موافقون على **أن الاهتمام بعلاقات النظام الإداري هو من أسس الإصلاح الإداري.**

4- بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.97 بانحراف معياري 1.175، فيما كانت إحصاءة الاختبار 8.516 بدلالة إحصائية 0.000، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائياً (أي رفض فرض العدم $H_0: \mu = 3$ وقبول الفرض البديل $H_1: \mu \neq 3$)، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن أفراد العينة موافقون على **أن إعادة النظر في التشريعات والقوانين التي يعمل في ظلها الجهاز الإداري هو من أسس الإصلاح الإداري.**

5- بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.60 بانحراف معياري 1.240، فيما كانت إحصاءة الاختبار 5.014 بدلالة إحصائية 0.000، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائياً (أي رفض فرض العدم $H_0: \mu = 3$ وقبول الفرض البديل $H_1: \mu \neq 3$)، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن أفراد العينة موافقون على **أنه من ضمن أسس الإصلاح الإداري هو تطبيق العلاقات الإنسانية داخل النظام الإداري.**

13- وصف لمقترحات حل مشاكل الإصلاح الإداري وذلك بدلالة التكرارات والنسب المئوية.

أ- التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة حول مقترحات حل مشاكل الإصلاح الإداري، وفيما يلي جدول رقم (34) يبين إجابات مفردات العينة المستهدفة بالدراسة حول معرفة أهم المقترحات لحل مشاكل الإصلاح الإداري:

ر. م	مقترحات حل مشاكل الإصلاح الإداري	البيان	التكرار	النسبة ٪
.1	إدارة سياسية جادة في كل خطوات الإصلاح.	منخفض جداً	4	3.8
		منخفض	8	7.5
		متوسط	18	17.0
		عال	20	18.9
		عال جداً	56	52.8
.2	استمرار كافة الأطراف بالتعاون والمشاركة.	منخفض جداً	3	2.8
		منخفض	9	8.5
		متوسط	23	21.7
		عال	27	25.5
		عال جداً	44	41.5
.3	وضع برنامج علمي يتضح فيه المدخلات وتحدد فيه النتائج.	منخفض جداً	5	4.7
		منخفض	8	7.6
		متوسط	18	17.0
		عال	26	24.5
		عال جداً	49	46.2
.4	تخصيص الموارد المطلوبة لنجاح هذا البرنامج.	منخفض جداً	6	5.7
		منخفض	8	7.5
		متوسط	15	14.1
		عال	25	23.6
		عال جداً	52	49.1

ر. م	مقترحات حل مشاكل الإصلاح الإداري	البيان	التكرار	النسبة ٪
.5	متابعة التنفيذ بشكل مستمر.	منخفض جداً	6	5.7
		منخفض	10	9.4
		متوسط	15	14.1
		عال	20	18.9
		عال جداً	55	51.9

المصدر: إعداد الباحث استناداً إلى نتائج تحليل البرنامج الإحصائي (SPSS)

يتضح من النتائج الواردة في الجدول السابق رقم (34) الخاص بإجابات مفردات عينة الدراسة وتكرارها حول مقترحات حل مشاكل الإصلاح الإداري كما يلي :

1- أكدت نسبة (71.7٪) من مفردات عينة الدراسة الذين بلغ عددهم (76) موظفاً من إجمالي مفردات العينة الكلية البالغ عددهم (106) موظفٍ أن من أحد مقترحات حل مشاكل الإصلاح الإداري هو تكوين إدارة سياسية جادة في كل خطوات الإصلاحئ، بينما تبين أن نسبة (11.3٪) ترى عكس ذلك، وفي حين أبدت نسبة (17٪) محايدتها ولم تعط إجابة حول هذه الفقرة.

2- أكدت نسبة (67٪) من مفردات عينة الدراسة أن استمرار كافة الأطراف بالتعاون والمشاركة هو حل من حلول مشاكل الإصلاح الإداري، بينما تبين أن نسبة (11.3٪) ترى عكس ذلك، بينما لم تعط نسبة (21.7٪) من نفس العينة أي رأي حول هذه الفقرة.

3- أكدت نسبة (70.7٪) من مفردات عينة الدراسة أن وضع برنامج علمي يتضح فيه المدخلات وتحدد فيه النتائج هو أحد الحلول للمشاكل التي يعاني منها الإصلاح الإداري، بينما تبين أن نسبة (12.3٪) ترى عكس ذلك، بينما لم تعط نسبة (17٪) أي رأي حول هذه الفقرة.

4- أظهرت النتائج بأنه من ضمن المقترحات لحل مشاكل الإصلاح الإداري هو تخصيص الموارد المطلوبة لنجاح البرنامج، وقد أكد هذا نسبة من عينة الدراسة بلغت (72.7٪) التي أبدت موافقتها على هذه الفقرة، في حين رأت نسبة (13.2٪) عكس ذلك، بينما لم تعط نسبة (14.1٪) أي رأي حول هذه الفقرة والتزمت بالحياد.

5- أكدت نسبة (70.8٪) من مفردات عينة الدراسة أن متابعة التنفيذ بشكل مستمر هو من الحلول المقترحة لحل مشاكل الإصلاح الإداري، بينما تبين أن ما نسبته (15.1٪) ترى عكس ذلك، وكذلك ما نسبته (14.1٪) لم تعط أي رأي حول هذه الفقرة وأخذت درجة الحياد بين الاثنين.

ب- نتائج التحليل الوصفي حول مقترحات حل مشاكل الإصلاح الإداري بدلالة المتوسطات الحسابية وانحرافاتها المعيارية وإحصاءة الاختبار والدلالة الإحصائية، والجدول التالي رقم (35) يبين ذلك كما يلي:

فيما يلي جدول رقم (35) يبين نتائج التحليل الوصفي لمقترحات حل مشاكل الإصلاح الإداري بدلالة المتوسطات الحسابية وانحرافاتها المعيارية وإحصاءة الاختبار والدلالة الإحصائية كما يلي:

ر.م	مقترحات حل مشاكل الإصلاح الإداري	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار T	الدلالة الإحصائية P-Value
.1	إدارة سياسية جادة في كل خطوات الإصلاح.	4.09	1.159	9.721	❖ 0.000
.2	استمرار كافة الأطراف بالتعاون والمشاركة.	3.94	1.111	8.741	❖ 0.000
.3	وضع برنامج علمي يتضح فيه المدخلات وتحدد فيه النتائج.	4.00	1.171	8.792	❖ 0.000
.4	تخصيص الموارد المطلوبة لنجاح هذا البرنامج.	4.03	1.207	8.773	❖ 0.000
.5	متابعة التنفيذ بشكل مستمر.	4.02	1.250	8.394	❖ 0.000

❖ دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

المصدر: إعداد الباحث استناداً إلى نتائج تحليل البرنامج الإحصائي (SPSS)

1- بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 4.09 بانحراف معياري 1.159، فيما كانت إحصاءة الاختبار 9.721 بدلالة إحصائية 0.000 وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائياً (أي رفض فرض العدم $H_0: \mu=3$ وقبول الفرض البديل $H_1: \mu\neq3$)، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن أفراد العينة

موافقون على **أن تكوين إدارة سياسية جادة في كل خطوات الإصلاح هو أحد حلول مشاكل الإصلاح الإداري.**

2- بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.94 بانحراف معياري 1.111، فيما كانت إحصاءة الاختبار 8.741 بدلالة إحصائية 0.000، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائياً (أي رفض فرض العدم $H_0: \mu=3$ وقبول الفرض البديل $H_1: \mu\neq3$)، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن أفراد العينة موافقون على **أن من أحد المقترحات لحل مشاكل الإصلاح الإداري هو استمرار كافة الأطراف بالتعاون والمشاركة.**

3- بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 4.00 بانحراف معياري 1.171، فيما كانت إحصاءة الاختبار 8.792 بدلالة إحصائية 0.000، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائياً (أي رفض فرض العدم $H_0: \mu=3$ وقبول الفرض البديل $H_1: \mu\neq3$)، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن أفراد العينة موافقون على **أن وضع برنامج علمي يتضح فيه المدخلات وتحدد فيه النتائج يعتبر حل من ضمن عدة حلول لمشاكل الإصلاح الإداري.**

4- بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 4.03 بانحراف معياري 1.207، فيما كانت إحصاءة الاختبار 8.773 بدلالة إحصائية 0.000، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائياً (أي رفض فرض العدم $H_0: \mu=3$ وقبول الفرض البديل $H_1: \mu\neq3$)، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن أفراد العينة موافقون على **أن تخصيص الموارد المطلوبة لنجاح هذا البرنامج هو أحد المقترحات المطروحة لحل مشاكل الإصلاح الإداري.**

5- بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 4.02 بانحراف معياري 1.250، فيما كانت إحصاءة الاختبار 8.394 بدلالة إحصائية 0.000، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائياً (أي رفض فرض العدم $H_0: \mu=3$ وقبول الفرض البديل $H_1: \mu\neq3$)، وحيث أن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 فإن أفراد العينة موافقون على **أن متابعة التنفيذ بشكل مستمر هو من ضمن المقترحات لحل المشاكل التي يعاني منها الإصلاح الإداري.**

المبحث الثالث
عرض بيانات الدراسة وتحليلها باستخدام بعض أساليب الإحصاء الاستنتاجي لاختبار فرضيات الدراسة

تحليل واختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة:

تركز هذه الفقرة على قياس علاقات الارتباط بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة كلاً على حدة من خلال الفرضيات التي تضمنتها الدراسة، وتم معامل ارتباط بيرسون (Person) لمعرفة معنوية العلاقة بين المتغيرين، واستخدام أسلوب الانحدار البسيط لمعرفة نسبة تفسير التباين في المتغير التابع من قبل المتغير المستقل.

1. اختبار الفرضية الأولى:

لاختبار الفرضية البحثية لا توجد علاقة بين الإصلاح الإداري وبين كفاءة الأداء في قطاع التعليم.

للتحقق من صحة الفرضية الأولى، لا بد من اختبار الفرضية الإحصائية التالية:

فرضية العدم H_0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 بين الإصلاح الإداري وكفاءة الأداء. ($H_0: \rho = 0$) [1]

فرضية البديل H_1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 بين الإصلاح الإداري وكفاءة الأداء. ($H_1: \rho \neq 0$).

جدول (36): معامل الارتباط بين المتغير التابع كفاءة الأداء و المتغير المستقل الإصلاح الإداري

المتغير المستقل	قيمة معامل الارتباط R	الدلالة الإحصائية P-Value	R^2
الإصلاح الإداري	(+) 0.731	❖ 0.000	0.534

❖ دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

المصدر: إعداد الباحث استناداً إلى نتائج تحليل البرنامج الإحصائي (SPSS)

أشارت البيانات الواردة في الجدول السابق أن قيمة ارتباط بيرسون 0.731 (+) بدلالة إحصائية 0.000 وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية أصغر من مستوى المعنوية 0.05، بذلك نرفض فرضية العدم ($H_0: \rho = 0$) ونقبل الفرضية البديلة($H_1: \rho \neq 0$)على أساس وجود أثر للإصلاح الإداري على كفاءة الأداء، أي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (الإصلاح

[1] ρ : يمثل معامل الارتباط بين متغيرين.

الإداري) والمتغير التابع (كفاءة الأداء)، وإشارة معامل الارتباط يدل على اتجاه العلاقة بين المتغيرين، وبما أن إشارة معامل الارتباط موجبة (+) يدل ذلك على وجود علاقة طردية بين المتغيرين، بمعنى كلما ارتفع الإصلاح الإداري ارتفعت كفاءة الأداء. وتبين قيمة معامل التحديد أن المتغير المستقل (الإصلاح الإداري) يُفسر 53.4٪ من التباين في المتغير التابع (كفاءة الأداء).

2. اختبار الفرضية الثانية:

لاختبار الفرضية البحثية

لا توجد علاقة بين استراتيجيات الإصلاح الإداري وبين كفاءة الأداء.

نقوم باختبار الفرضيات الفرعية التالية:

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التخطيط الجيد وبين كفاءة الأداء
2. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التدريب وبين كفاءة الأداء
3. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية الحوافز وبين كفاءة الأداء
4. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية استخدام التكنولوجيا وبين كفاءة الأداء

2- 1 اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

للتحقق من صحة هذه الفرضية، لا بد من اختبار الفرضية الإحصائية التالية:

فرضية العدم H_0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 بين استراتيجية التخطيط الجيد وكفاءة الأداء. ($H_0: \rho = 0$)

فرضية البديل H_1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 بين استراتيجية التخطيط الجيد وكفاءة الأداء. ($H_1: \rho \neq 0$).

جدول (37): معامل الارتباط بين المتغير التابع كفاءة الأداء و المتغير المستقل التخطيط الجيد

المتغير المستقل	قيمة معامل الارتباط R	الدلالة الإحصائية P-Value	R^2
التخطيط الجيد	(+) 0.759	❖ 0.000	0.576

❖ دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

المصدر: إعداد الباحث استناداً إلى نتائج تحليل البرنامج الإحصائي (SPSS)

بينت البيانات الواردة في الجدول السابق أن قيمة ارتباط بيرسون 0.759 (+) بدلالة إحصائية 0.000 وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية أصغر من مستوى المعنوية 0.05، بذلك نرفض فرضية العدم ($H_0: \rho = 0$) ونقبل الفرضية البديلة ($H_1: \rho \neq 0$) على أساس وجود أثر للتخطيط الجيد على كفاءة الأداء، أي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (التخطيط الجيد) والمتغير التابع (كفاءة الأداء)، وإشارة معامل الارتباط يدل على اتجاه العلاقة بين المتغيرين، وبما

أن إشارة معامل الارتباط موجبة (+) يدل ذلك على وجود علاقة طردية بين المتغيرين، بمعنى كلما ارتفع التخطيط الجيد ارتفعت كفاءة الأداء. وتبين قيمة معامل التحديد أن المتغير المستقل (التخطيط الجيد) يُفسر 57.6٪ من التباين في المتغير التابع (كفاءة الأداء).

2- 2 اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

للتحقق من صحة هذه الفرضية، لا بد من اختبار الفرضية الإحصائية التالية:

فرضية العدم H_0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 بين استراتيجية التدريب وكفاءة الأداء. ($H_0: \rho = 0$)

فرضية البديل H_1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 بين استراتيجية التدريب وكفاءة الأداء. ($H_1: \rho \neq 0$).

جدول (38): معامل الارتباط بين المتغير التابع (كفاءة الأداء) والمتغير المستقل (استراتيجية التدريب)

المتغير المستقل	قيمة معامل الارتباط R	الدلالة الإحصائية P-Value	R^2
إستراتيجية التدريب	(+) 0.641	❖ 0.000	0.412

❖ دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

المصدر: إعداد الباحث استناداً إلى نتائج تحليل البرنامج الإحصائي (SPSS)

أظهرت البيانات الواردة في الجدول السابق أن قيمة ارتباط بيرسون 0.641 (+) بدلالة إحصائية 0.000 وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية أصغر من مستوى المعنوية 0.05، بذلك نرفض فرضية العدم ($H_0: \rho = 0$) ونقبل الفرضية البديلة($H_1: \rho \neq 0$)على أساس وجود أثر لإستراتيجية التدريب على كفاءة الأداء، أي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (إستراتيجية التدريب) والمتغير التابع (كفاءة الأداء)، وإشارة معامل الارتباط يدل على اتجاه العلاقة بين المتغيرين، وبما أن إشارة معامل الارتباط موجبة (+) يدل ذلك على وجود علاقة طردية بين المتغيرين، بمعنى كلما ارتفع إستراتيجية التدريب ارتفعت كفاءة الأداء. وتبين قيمة معامل التحديد أن المتغير المستقل (إستراتيجية التدريب) يُفسر 41.2٪ من التباين في المتغير التابع (كفاءة الأداء).

2- 3 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

للتحقق من صحة هذه الفرضية، لا بد من اختبار الفرضية الإحصائية التالية:

فرضية العدم H_0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 بين إستراتيجية الحوافز وكفاءة الأداء. ($H_0: \rho = 0$)

فرضية البديل H_1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 بين إستراتيجية الحوافز وكفاءة الأداء. ($H_1: \rho \neq 0$).

جدول (39): معامل الارتباط بين المتغير التابع (كفاءة الأداء) والمتغير المستقل (إستراتيجية الحوافز)

المتغير المستقل	قيمة معامل الارتباط R	الدلالة الإحصائية P-Value	R^2
إستراتيجية الحوافز	0.525 (+)	❖ 0.000	0.276

❖ دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

المصدر: إعداد الباحث استناداً إلى نتائج تحليل البرنامج الإحصائي (SPSS)

أظهرت البيانات الواردة في الجدول السابق أن قيمة ارتباط بيرسون 0.525 (+) بدلالة إحصائية 0.000 وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية اصغر من مستوى المعنوية 0.05، بذلك نرفض فرضية العدم ($H_0: \rho = 0$) ونقبل الفرضية البديلة($H_1: \rho \neq 0$)على أساس وجود أثر لإستراتيجية الحوافز على كفاءة الأداء، أي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (إستراتيجية الحوافز) والمتغير التابع (كفاءة الأداء)، وإشارة معامل الارتباط يدل على اتجاه العلاقة بين المتغيرين، وبما أن إشارة معامل الارتباط موجبة (+) يدل ذلك على وجود علاقة طردية بين المتغيرين، بمعنى كلما ارتفعت إستراتيجية الحوافز ارتفعت كفاءة الأداء. وتبين قيمة معامل التحديد أن المتغير المستقل (إستراتيجية الحوافز) يُفسر 27.6٪ من التباين في المتغير التابع (كفاءة الأداء).

2- 4 اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

للتحقق من صحة هذه الفرضية، لا بد من اختبار الفرضية الإحصائية التالية:

فرضية العدم H_0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 بين استراتيجية استخدام التكنولوجيا وكفاءة الأداء. ($H_0: \rho = 0$)

فرضية البديل H_1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 بين استراتيجية استخدام التكنولوجيا وكفاءة الأداء. ($H_1: \rho \neq 0$).

جدول (40): معامل الارتباط بين المتغير التابع (كفاءة الأداء) والمتغير المستقل (استخدام التكنولوجيا)

المتغير المستقل	قيمة معامل الارتباط R	الدلالة الإحصائية P-Value	R^2
استخدام التكنولوجيا	(+) 0.447	❖ 0.000	0.200

❖ دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

المصدر: إعداد الباحث استناداً إلى نتائج تحليل البرنامج الإحصائي (SPSS)

من خلال البيانات الواردة في الجدول السابق يتبين أن قيمة ارتباط بيرسون 0.447 (+) بدلالة إحصائية 0.000 وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية أصغر من مستوى المعنوية 0.05، بذلك نرفض فرضية العدم ($H_0:\rho=0$) ونقبل الفرضية البديلة($H_1:\rho\neq0$)على أساس وجود أثر لاستخدام التكنولوجيا على كفاءة الأداء، أي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (استخدام التكنولوجيا) والمتغير التابع (كفاءة الأداء)، وإشارة معامل الارتباط يدل على اتجاه العلاقة بين المتغيرين، وبما أن إشارة معامل الارتباط موجبة (+) يدل ذلك على وجود علاقة طردية ضعيفة بين المتغيرين، بمعنى كلما ارتفع استخدام التكنولوجيا ارتفعت كفاءة الأداء ولكن بمستوى ضعيف. وتبين قيمة معامل التحديد أن المتغير المستقل (استخدام التكنولوجيا) يُفسر 20.0٪ من التباين في المتغير التابع (كفاءة الأداء).

اختبار الفرضية الثالثة:

لاختبار الفرضية البحثية

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستجدة وبين كفاءة الأداء

نقوم باختبار الفرضيات الفرعية التالية:

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحكومة الالكترونية وبين كفاءة الأداء
2. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة الهيكلة وبين كفاءة الأداء
3. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة وبين كفاءة الأداء

3- 1 اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

للتحقق من صحة هذه الفرضية، لا بد من اختبار الفرضية الإحصائية التالية:

فرضية العدم H_0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 بين الحكومة الالكترونية وكفاءة الأداء. ($H_0:\rho=0$)

فرضية البديل H_1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 بين الحكومة الالكترونية وكفاءة الأداء. ($H_1:\rho\neq0$).

جدول (41): معامل الارتباط بين المتغير التابع (كفاءة الأداء) والمتغير المستجد (الحكومة الالكترونية)

المتغير المستقل	قيمة معامل الارتباط R	الدلالة الإحصائية P-Value	R^2
الحكومة الالكترونية	(+) 0.453	❖ 0.000	0.205

❖ دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

المصدر: إعداد الباحث استناداً إلى نتائج تحليل البرنامج الإحصائي (SPSS)

أظهرت البيانات الواردة في الجدول السابق أن قيمة ارتباط بيرسون 0.453 (+) بدلالة إحصائية 0.000 وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية أصغر من مستوى المعنوية 0.05، بذلك نرفض فرضية العدم ($H_0:\rho=0$) ونقبل الفرضية البديلة($H_1:\rho\neq0$)على أساس وجود أثر للحكومة الالكترونية على كفاءة الأداء، أي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (الحكومة الالكترونية) والمتغير التابع (كفاءة الأداء)، وإشارة معامل الارتباط يدل على اتجاه العلاقة بين المتغيرين، وبما أن إشارة معامل الارتباط موجبة (+) يدل ذلك على وجود علاقة طردية ضعيفة بين المتغيرين، بمعنى كلما ارتفع استخدام الحكومة الالكترونية ارتفعت كفاءة الأداء بمستوى ضعيف. وتبين قيمة معامل التحديد أن المتغير المستجد (الحكومة الالكترونية) يُفسر 20.5٪ من التباين في المتغير التابع (كفاءة الأداء).

3- 2 اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

للتحقق من صحة هذه الفرضية، لا بد من اختبار الفرضية الإحصائية التالية:

فرضية العدم H_0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 بين إعادة الهيكلة وكفاءة الأداء. ($H_0:\rho=0$)

فرضية البديل H_1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 بين إعادة الهيكلة وكفاءة الأداء. ($H_1:\rho\neq0$).

جدول (42): معامل الارتباط بين المتغير التابع (كفاءة الأداء) والمتغير المستجد (إعادة الهيكلة)

المتغير المستقل	قيمة معامل الارتباط R	الدلالة الإحصائية P-Value	R^2
إعادة الهيكلة	(+) 0.415	❖ 0.000	0.172

❖ دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

المصدر: إعداد الباحث استناداً إلى نتائج تحليل البرنامج الإحصائي (SPSS)

أظهرت البيانات الواردة في الجدول السابق أن قيمة ارتباط بيرسون 0.415 (+) بدلالة إحصائية 0.000 وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية أصغر من مستوى المعنوية 0.05، بذلك نرفض فرضية العدم ($H_0:\rho=0$) ونقبل الفرضية البديلة($H_1:\rho\neq0$)على أساس وجود أثر لإعادة الهيكلة على كفاءة الأداء، أي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (إعادة الهيكلة) والمتغير التابع (كفاءة الأداء)، وإشارة معامل الارتباط يدل على اتجاه العلاقة بين المتغيرين، وبما أن إشارة معامل الارتباط موجبة (+) يدل ذلك على وجود علاقة طردية ضعيفة بين المتغيرين، بمعنى كلما ارتفعت إعادة الهيكلية ارتفعت كفاءة الأداء بمستوى ضعيف. وتبين قيمة معامل التحديد أن المتغير المستجد (إعادة الهيكلة) يُفسر 17.2٪ من التباين في المتغير التابع (كفاءة الأداء).

3- 3 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

للتحقق من صحة هذه الفرضية، لا بد من اختبار الفرضية الإحصائية التالية:

فرضية العدم H_0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 بين إدارة الجودة الشاملة وكفاءة الأداء. ($H_0:\rho=0$)

فرضية البديل H_1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 بين إدارة الجودة الشاملة وكفاءة الأداء. ($H_1:\rho\neq0$).

جدول (43): معامل الارتباط بين المتغير التابع (كفاءة الأداء) والمتغير المستجد (إدارة الجودة الشاملة)

المتغير المستقل	قيمة معامل الارتباط R	الدلالة الإحصائية P-Value	R^2
إدارة الجودة الشاملة	(+) 0.463	❖ 0.000	0.214

❖ دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

المصدر: إعداد الباحث استناداً إلى نتائج تحليل البرنامج الإحصائي (SPSS)

أظهرت البيانات الواردة في الجدول السابق أن قيمة ارتباط بيرسون 0.463 (+) بدلالة إحصائية 0.000 وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية أصغر من مستوى المعنوية 0.05، بذلك نرفض فرضية العدم ($H_0:\rho=0$) ونقبل الفرضية البديلة($H_1:\rho\neq0$)على أساس وجود أثر لإدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء، أي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) والمتغير التابع (كفاءة الأداء)، وإشارة معامل الارتباط يدل على اتجاه العلاقة بين المتغيرين، وبما أن إشارة معامل الارتباط موجبة (+) يدل ذلك على وجود علاقة طردية ضعيفة بين المتغيرين، بمعنى كلما ارتفعت إدارة الجودة الشاملة ارتفعت كفاءة الأداء بمستوى ضعيف.

وتبين قيمة معامل التحديد أن المتغير المستجد (إدارة الجودة الشاملة) يُفسر 21.4٪ من التباين في المتغير التابع (كفاءة الأداء).

اختبار الفرضية الرابعة:

لاختبار الفرضية البحثية

لا يوجد أثر جوهري للإصلاح الإداري وأبعاد إستراتيجيات الإصلاح الإداري (إستراتيجية التخطيط الجيد، إستراتيجية التدريب، إستراتيجية الحوافز، إستراتيجية التكنولوجيا)، وأبعاد المتغيرات المستجدة (الحكومة الالكترونية، إعادة الهيكلة، إدارة الجودة الشاملة) في كفاءة الأداء.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في جدول رقم (44)، ومن متابعة معاملات بيتا (Beta)، واختبار t أن المتغيرات التالية (الإصلاح الإداري، وإستراتيجية التخطيط، وإستراتيجية التدريب)، هي أكثر المتغيرات المستقلة تأثيراً في كفاءة الأداء بدلالة ارتفاع قيم اختبار t والدلالات الإحصائية المناظرة لكل متغير (0.000، 0.000، 0.038) على التوالي، وهي دالة عند مستوى المعنوية 0.05، وأشارت النتائج إلى أن المتغيرات المستقلة المتبقية ليس لها أثر في كفاءة الأداء بدلالة انخفاض قيم اختبار t، والدلالة الإحصائية لكل متغير وكلها غير معنوية.

جدول (44): نتائج تحليل الانحدار المتعدد

المتغيرات المستقلة	B	Beta	قيمة t المحسوبة	الدلالة الإحصائية P-Value
الإصلاح الإداري	0.420	0.410	4.855	0.000 ❖
إستراتيجية التخطيط	0.409	0.386	3.716	0.000 ❖
إستراتيجية التدريب	0.192	0.194	1.764	0.038 ❖
استراتيجيات الحوافز	0.027	0.029	0.240	0.811
إستراتيجية التكنولوجيا	-0.156	-0.150	-1.352	0.179
الحكومة الإلكترونية	0.107	0.103	1.001	0.319
إعادة الهيكلة	-0.150	-0.150	-1.497	0.138
إدارة الجودة الشاملة	0.060	0.066	0.704	0.483

❖ دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

المصدر: إعداد الباحث استناداً إلى نتائج تحليل البرنامج الإحصائي (SPSS)

وعند إجراء تحليل الانحدار التدريجي (Stepwise Multiple Regression) لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في الإسهام في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر المتغيرات المستقلة

(محل الدراسة) في كفاءة الأداء، كما يتضح من الجدول رقم (45) الذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير إستراتيجية التخطيط يُفسر ما مقداره 57.6٪ من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير الإصلاح الإداري الذي يُفسر 7.8٪ من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير إستراتيجية التدريب حيث فسر 1.3٪ من التباين في المتغير التابع، وخرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج المتغيرات المستقلة الأخرى على اعتبار أنها متغيرات ضعيفة في تأثيرها وغير مهمة إحصائيا.

جدول (45): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للتنبؤ بكفاءة الأداء

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة معامل التحديد R^2	التغير في قيم R^2	قيمة F المحسوبة	الدلالة الإحصائية P-Value
إستراتيجية التخطيط	0.576	0.576	141.175	❖ 0.000
إستراتيجية التخطيط , الإصلاح الإداري	0.654	0.078	23.178	❖ 0.000
إستراتيجية التخطيط , الإصلاح الإداري , إستراتيجية التدريب	0.667	0.013	4.049	❖ 0.047

❖ دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

المصدر: إعداد الباحث استناداً إلى نتائج تحليل البرنامج الإحصائي (SPSS)

وبذلك يكون نموذج الانحدار المتعدد المتدرج على النحو التالي:

$$Y = 0.138 + 0.379\,X_1 + 0.399\,X_2 + 0.170\,X_3$$

حيث: X_1 : إستراتيجية التخطيط

X_2 :الإصلاح الإداري

X_3 : إستراتيجية التدريب

ويُفسر هذا النموذج 66.7٪ من التباين في كفاءة الأداء، وبما أن مستوى الدلالة لهذا النموذج تساوي 0.047 مما يدل دلالة النموذج عند مستوى المعنوية 0.05.

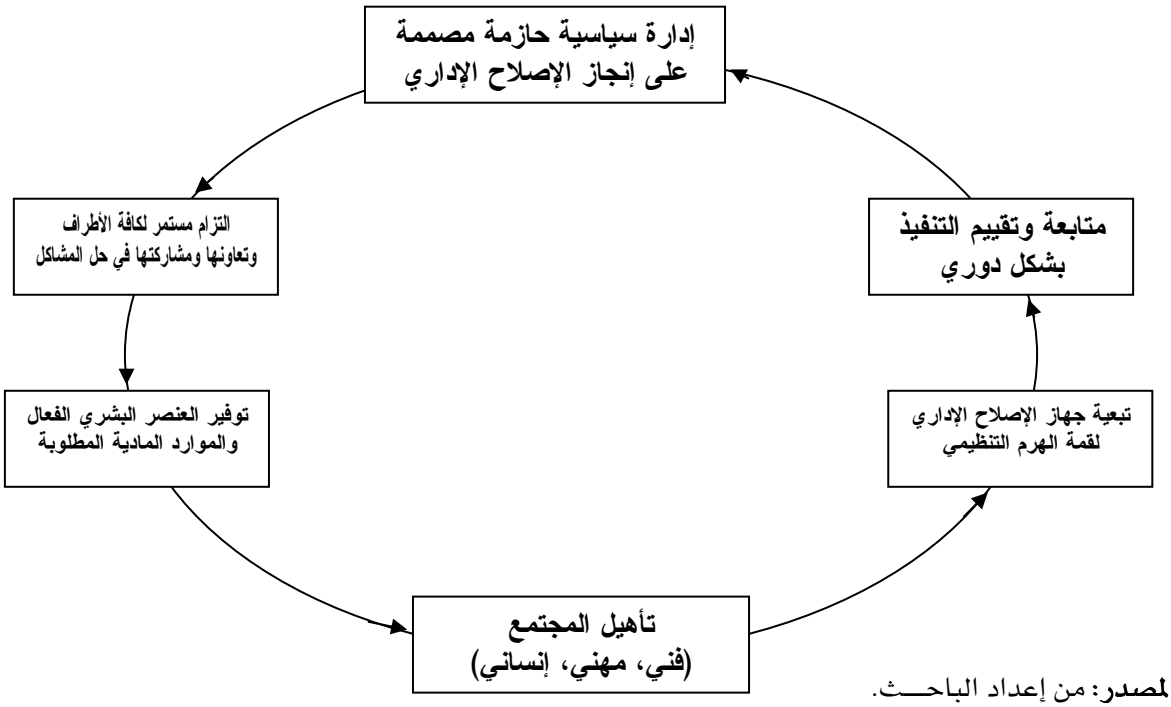
من خلال الدراسة النظرية السابقة لموضوع استراتيجيات الإصلاح الإداري ودورها في رفع كفاءة أداء المؤسسات الليبية. نستنتج بأن الإصلاح الإداري له دور أساسي في رفع كفاءة أداء المؤسسات الليبية. فهو يقوم بإصلاح كافة الإدارات من المعنية بالإصلاح في ضوء التغيرات الملحوظة التي تشهدها البيئة المحيطة لعملية الإصلاح.

وهذا البحث يعتبر محاولة لإبراز أهمية الدور الذي يمكن أن يؤديه الإصلاح الإداري في تفعيل وتنشيط الأداء لدى المؤسسات. وذلك بدراسة أهم الاستراتيجيات التي يمكن أن يتبعها الإصلاح الإداري في عملية رفع كفاءة أداء المؤسسات. والتي من شأنها أن تساهم في رفع كفاءة أداء قطاع التعليم بشكل خاص.

مقترح لحل مشاكل الإصلاح الإداري في ليبيا:

الشكل رقم (31)

مقترح لحل مشاكل الإصلاح الإداري في ليبيا



المصدر: من إعداد الباحث.

نتائج الدراسة والتوصيات المقترحة

أولاً: الاستنتاجـــات:

استنتج الباحث من خلال الدراسة النظرية الآتي:

(1) إن الإصلاح الإداري يقوم بمعالجة المشاكل التي يعاني منها الجهاز الإداري ويحاول أن يزيل كل ما يعرقل عملية الإصلاح.

(2) اتضح من خلال الأدب الإداري والدراسة الاستطلاعية لقطاع التعليم أن أهم المصادر التي تعوق دون تحقيق الإصلاح الإداري عدم وجود استراتيجية واضحة للإصلاح الإداري والنقص في الفنيين الاستشاريين في عملية الإصلاح وندرة العنصر المادي والبشري في عملية الإصلاح.

(3) إن عدم وجود الإصلاح الإداري قد يكون عائقاً أمام نجاح قطاع التعليم في تحقيق أهدافه.

(4) اتضح أنه يمكن أن نقوم بعملية الإصلاح الإداري من خلال اتباع استراتيجيات محددة تقوم بتحقيق الإصلاح الإداري المطلوب.

(5) اتضح من خلال الدراسة أن هناك علاقة طردية بين الإصلاح الإداري وكفاءة الأداء أي كلما كان هناك عملية إصلاح كلما زادت كفاءة الأداء.

(6) تبين أن نجاح قطاع التعليم بشكل عام يعتمد على نجاح عملية الإصلاح الإداري فيه.

ثانياً: النتائـــــج:

كما توصل الباحث من خلال الدراسة العملية إلى النتائج الآتية:

(2) أظهرت نتائج الاستبيان، فيما يتعلق بخصائص عينة الدراسة أن ما يقارب من ثلثي عينة الدراسة من الذكور والثلث الآخر من الإناث. كما بينت النتائج أن أكثر من نصف عينة الدراسة من المتزوجين والنصف الآخر من غير المتزوجين. ويرى الباحث أن هذه النسب تخدم أهداف الدراسة.

(3) أظهرت نتائج الاستبيان، فيما يتعلق بخصائص عينة الدراسة أن (66٪) من عينة الدراسة من الموظفين، و (27.4٪) من رؤساء الأقسام ومدراء الإدارات، وهذا يؤكد إلى حد كبير طبيعة خصائص المجتمع المدروس، باعتبار أن الفئة الأخيرة تشكل عدداً بسيطاً في الهيكل الإداري.

(4) أظهرت نتائج الاستبيان، فيما يتعلق بخصائص عينة الدراسة أن (33٪) من عينة الدراسة خبرتهم الوظيفية (أكثر من 15 سنة) و(30٪) من عينة الدراسة خبرتهم الوظيفية (أقل من 5 سنوات) و(23.6٪) من عينة الدراسة خبرتهم الوظيفية بين (5-10سنوات) و(13.2٪) من عينة الدراسة خبرتهم الوظيفية بين (10- 15سنة) وهذا يؤكد تمثيل العينة لجميع الفئات بما يخدم أهداف الدراسة.

(5) أظهرت نتائج الاستبيان، فيما يتعلق بخصائص عينة الدراسة أن (39٪) من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي جامعي و (43.4٪) من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي متوسط أو دبلوم عالٍ و (17٪) من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي ماجستير أو دكتوراه، وهذا يؤكد تمثيل العينة لجميع الفئات بما يخدم أهداف الدراسة.

(6) أظهرت نتائج الاستبيان، فيما يتعلق بخصائص عينة الدراسة أن النسبة الأكبر من العاملين المشاركين في الدراسة كانت من ديوان الأمانة حيث بلغت (47.16٪) باعتبارهم أكثر العاملين فيها، ثم جاءت بعد ذلك اللجنة الوطنية للجامعات حيث بلغت (17.92٪)، ثم جاء بعد ذلك على التوالي إدارة البعثات الدراسية (14.15٪) وإدارة التعليم الأهلي (13.20٪) وإدارة التعليم الأساسي (7.54٪)، وهذا يؤكد وجود الإدارات المختلفة حسب حجمها في المجتمع الأصلي.

(7) أظهرت نتائج التحليل الوصفي لفقرات الاستبيان أن معظم أفراد عينة الدراسة موافقون على الفقرات المتعلقة بالإصلاح الإداري.

(8) أظهرت نتائج التحليل الوصفي لفقرات الاستبيان أن معظم أفراد عينة الدراسة موافقون على الفقرات المتعلقة بكفاءة الأداء المؤسسي.

(9) أظهرت نتائج التحليل الوصفي لفقرات الاستبيان أن معظم أفراد عينة الدراسة موافقون على الفقرات المتعلقة بكل من استراتيجيات (التخطيط، التدريب، الحوافز، التكنولوجيا).

(10) أظهرت نتائج التحليل الوصفي لفقرات الاستبيان أن معظم أفراد عينة الدراسة موافقون على الفقرات المتعلقة بالمتغيرات المستجدة (الحكومة الإلكترونية، إعادة الهيكلة، إدارة الجودة الشاملة).

(11) تشير نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود علاقة طردية بين الإصلاح الإداري وكفاءة الأداء، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.731 +)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.000).

(12) أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة تأثير قوية للإصلاح الإداري في كفاءة الأداء.

(13) أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة طردية بين التخطيط الجيد وكفاءة الأداء، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.759 +)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.000).

(14) أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة قوية بين استراتيجية التخطيط الجيد وكفاءة الأداء.

(15) أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة طردية بين استراتيجية التدريب وكفاءة الأداء ، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.641 +)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.000).

(16) أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة قوية بين استراتيجية التدريب وكفاءة الأداء.

(17) أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة طردية بين استراتيجية الحوافز وكفاءة الأداء ، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.525 +)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.000).

(18) أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة قوية بين استراتيجية الحوافز وكفاءة الأداء.

(19) أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة طردية بين استراتيجية التكنولوجيا وكفاءة الأداء ، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.447 +)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.000).

(20) أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة قوية بين استراتيجية التكنولوجيا وكفاءة الأداء.

(21) أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة طردية بين الحكومة الإلكترونية وكفاءة الأداء ، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.453 +)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.000).

(22) أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة قوية بين الحكومة الإلكترونية وكفاءة الأداء.

(23) أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة طردية بين إعادة الهيكلة وكفاءة الأداء، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.415 +)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.000).

(24) أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة قوية بين إعادة الهيكلة وكفاءة الأداء.

(25) أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة طردية بين إدارة الجودة الشاملة وكفاءة الأداء، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.463 +)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.000).

(26) أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة قوية بين إدارة الجودة الشاملة وكفاءة الأداء.

(27) الوصول إلى مقترح لحل المشاكل التي تواجه الإصلاح الإداري في ليبيا.

(28) أظهرت نتائج الانحدار المتعدد أثر المتغيرات المستقلة (محل الدراسة) في كفاءة الأداء الأكثر أهمية على التوالي (استراتيجية التخطيط، الإصلاح الإداري، استراتيجية التدريب).

(29) أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن من أهم المشاكل التي تواجه الإصلاح الإداري وعدم وجود استراتيجية واضحة للإصلاح يلي ذلك النقص في الفنيين الاستشاريين وتحفظ السلطة الإدارية عن التنفيذ.

ثالثاً: التوصيـــــات:

(5) ضرورة اهتمام الإدارات داخل قطاع التعليم بتحديد استراتيجية واضحة لهذا القطاع وعدم التركيز على الخطة العامة للدولة باعتبار أن ذلك يؤثر سلباً على عملية الإصلاح وبالتالي يؤثر في كفاءة الأداء لهذا القطاع.

(6) توفير الفنيين الاستشاريين في الإصلاح الإداري وكذلك العنصر المادي والبشري القادر على عملية الإصلاح بكل جوانبها.

(7) ضرورة توفير المناخ الملائم لحشد الجهود من أجل زيادة الدعم الشعبي لعملية الإصلاح الإداري.

(8) إيجاد آلية مناسبة لمشاركة العاملين في القطاع محل الدراسة في جهود عملية الإصلاح، والاهتمام بآراء ومقترحات العاملين بخصوص عملية الإصلاح بما يخفف من شعورهم بأعباء العمل الذي يؤثر على أدائهم داخل هذا القطاع.

(9) إعادة النظر في التشريعات والقوانين التي يعمل في ظلها الجهاز الإداري محل الدراسة بما يتناسب مع الجهود التي تبذل في عملية الإصلاح وزيادة الكفاءة في الأداء.

(10) الاهتمام بتطوير العاملين داخل القطاع محل الدراسة، وذلك من خلال تدريبهم في دورات في الداخل والخارج لتنمية وتطوير مهاراتهم بما يؤدي إلى التقليل من اعتراضهم لعملية الإصلاح.

(11) العمل على تحسين العلاقات داخل النظام الإداري محل الدراسة، وذلك من خلال تذليل الصعاب أمام المرؤوسين وعدم معارضة جهودهم في عملية الإصلاح خصوصاً إذا كانت هذه الجهود محل احترام وتقدير لدى الكل.

(12) وضع وتطبيق نظام موحد لتقلد المناصب داخل القطاع محل الدراسة، وذلك من خلال توفير الفرص لكل العاملين واعتماد الأداء كمعيار أساسي في عملية تقلد المناصب وتوفير شروط تتصف بالموضوعية في هذا المجال.

(13) تحسين الظروف المادية للعاملين في قطاع التعليم محل الدراسة، وذلك من خلال زيادة رواتبهم بما يتناسب مع الجهود التي يبذلونها ويلبي بذلك احتياجاتهم وطموحاتهم المعيشية.

(14) يوصي الباحث بضرورة التركيز على استخدام التكنولوجيا داخل القطاع محل الدراسة، وذلك باستخدام الخدمات الإلكترونية في جميع إدارات القطاع وذلك للتواصل فيما بينها.

(15) ضرورة التقليل من استخدام المستندات الورقية بشكل كبير، الأمر الذي يؤدي إلى التقليل من ضياع المستندات والمصروفات الكبيرة عليها.

(16) العمل على تقليص وإعادة بناء الهيكل التنظيمي للقطاع محل الدراسة، وذلك بما يتلاءم وجهود الإصلاح المبذولة.

(17) العمل على التوسع في استخدام إدارة الجودة الشاملة في كافة الإدارات التابعة للقطاع، من خلال توفير الخبرات الفنية لتطبيقها وتوفير كافة الموارد لتطبيقها، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة كفاءة الأداء.

(18) تخصيص الموارد المطلوبة لنجاح برنامج الإصلاح الإداري.

(19) العمل على تكوين الإدارة السياسية الجادة في كل خطوات الإصلاح.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

أ) الكتب:

1- أبو بكر محمد الهوش، الحكومة الإلكترونية الواقع والآفاق، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2006.

2- أبو بكر مصطفى بعيرة، مبادئ الإدارة المفاهيم والتطبيقات، ط6، بنغازي، دار الفضيل للنشر والتوزيع، 2003.

3- أبو بكر مصطفى بعيرة، مبادئ الادارة، بنغازي، دار أفريقيا للطباعة والنشر، 2002.

4- أحمد رشيد، إعادة اختراع وظائف وإدارة الحكومة، القاهرة، دار النهضة العربية، 1996.

5- أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000، القاهرة، الناشر : المؤلف، 2005.

6- أحمد سيد مصطفى، المدير ومهاراته السلوكية، القاهرة، المؤلف، 2005.

7- احمد ماهر، الادارة المبادئ والمهارات، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2004/2003.

8- أحمد ماهر، التنظيم «الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية»، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2005.

9- أحمد ماهر، تطوير المنظمات (الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغير)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.

10- أيتن محمود سامح المرجوشي، تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية، ط1، القاهرة، دار النشر للجامعات، 2008.

11- إيمان عبد المحسن زكي، الحكومة الإلكترونية (مدخل إداري متكامل)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009.

12- باسم الحميري، التدريب الفعال، عمان، دار الحامد، 2005.

13- بشير العلاق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، عمان، اليازوري، 2008.

14- بلال خلف السكارنة، التخطيط الاستراتيجي، ط1، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2010.

15- بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، عمان، دار المسيرة، ط1، 2009.

16- توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء، مداخل جديدة لعالم جديد، القاهرة، دار النهضة العربية، 1997.

17- حسين محمود حريم، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، عمان، ط3، دار الحامد، 2006.

18- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط3، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007.

19- ديالا الحج عارف، الإصلاح الإداري: الفكر والممارسة، دمشق، ط1، دار الرضا للنشر، 2003.

20- رأفت رضوان، التجارة الإلكترونية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 1999.

21- رعد حسن الصرن، صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرين، دمشق، دار الرضا، 2002.

22- زيد منير عبوي، إدارة الجودة الشاملة، عمان، دار كنوز المعرفة، ط1، 2006.

23- زيد منير عبوي، التنظيم الإداري: مبادئه وأساسياته، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2006.

24- سنان الموسوي، رضا صاحب أبو أحمد، مفاهيم إدارية معاصرة : نظرة عامة، بغداد، الوراق للنشر والتوزيع، 2005.

25- صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، طرابلس، الجامعة المفتوحة، 1999.

26- عادل ثابت، سيكولوجيا الإدارة المعاصرة، عمان، دار أسامة، 2008.

27- عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عمان، ط 3، عالم الكتب الحديث، 2009.

28- عالية عبد الحميد عارف، الإصلاح الإداري (قضايا نظرية ومداخل للتطبيق)، القاهرة، مكتبة الشروق الدولية، 2007.

29- عالية عبد الحميد عارف، الإصلاح الإداري قضايا نظرية ومداخل للتطوير، القاهرة، ط2، مكتبة الشروق الدولية، 2008.

30- عايدة سيد خطاب، الإدارة الاستراتيجية المتقدمة، القاهرة، مكتبة الحريري، 2009.

31- عايدة سيد خطاب، التخطيط الاستراتيجي، القاهرة، مكتبة الحريري، 2005.

32- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، القاهرة، مجموعة النيل العربية، 1999.

33- عبد الحميد مصطفى، الإدارة الاستراتيجية تصميم وتطبيق استراتيجية المنظمة، القاهرة، دار الثقافة العربية، 1993.

34- عبد العزيز جميل مخيمر وآخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2000.

35- عطية حسين أفندي، تمكين العاملين : مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.

36- علي السلمي، إدارة المورد البشرية الاستراتيجية، القاهرة، دار غريب للطباعة، 2001ف.

37- علي عبد السلام العماري وعلي حسين العجيلي، الإحصاء والاحتمالات النظرية والتطبيق، منشورات ELGA، فاليتا- مالطا، 2000.

38- علي عبد الهادي مسلم، أيمن علي عمر، قراءات في علم تحليل وتصميم منظمات الأعمال (مدخل إعادة الهيكلية وإعادة الهندسة)، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.

39- علي محمد منصور، مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم، ط1، القاهرة، مجموعة النيل العربية، 1999.

40- مأمون الدراركة وآخرون، إدارة الجودة الشاملة، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2001.

41- محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، ط1، بيروت، دار ابن حزم، 2002.

42- محمد الصيرفي، الإصلاح والتطوير الإداري كمدخل للحكومة الإلكترونية، الإسكندرية، دار الفتح للتجليد الفني، 2007.

43- محمد الصيرفي، تبسيط الإجراءات، الإسكندرية، مؤسسة حورس الدولية، 2008.

44- محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، ط3، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2008.

45- محمد علي الحزيزي، دراسة آراء الموظفين حول البرامج الحكومية والإصلاح الإداري في الجمهورية اليمنية الواقع والآفاق، ط1، المركز اليمني للدراسات الاستراتيجية، صنعاء، 1996.

46- محمد قاسم القريوتي، الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق، عمان، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، 2001.

47- محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف، ط3، عمان، 2006.

48- محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، ط3، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2008.

49- مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، القاهرة، ط1، مجموعة النيل العربية، 2007.

50- منصور فهمي، الإنسان والإداري، القاهرة، دار النهضة، 1982.

51- مهدي حسن زويلف، الإدارة نظريات ومبادئ، ط1، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 2001.

52- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي. أساليب ومفاهيم حديثة، ط2، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2003.

53- موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، عمان، ط1، دار وائل، 2002.

54- موسى اللوزي، التنمية الإدارية، المفاهيم والاسس والتطبيقات، عمان دار وائل، 2000.

55- نبيل رسلان، الحوافز في قوانين العاملين بالحكومة والقطاع العام، القاهرة، دار النهضة العربية، 1988.

56- هاشم ناصر، الإدارة المعاصرة بين النظرية والتطبيق، عمان، دار أسامة، 2005.

ب) الدوريات العلمية:

1- ابتسام عبد الرحمن حلواني، أسلوب التمكين ومدى استعداد المديرين لتطبيقه، المجلة العلمية، للاقتصاد والتجارة، العدد الثاني، أبريل 2005.

2- إبراهيم بدر شهاب، الحوافز الإدارية في الفكر الإسلامي، مجلة الإدارة العامة، العدد الثاني، مايو 2005.

3- أحمد علي أحمد حسين، العلاقة بين إدارة وتوقعات العملاء وبعض مؤشرات الأداء بمنظمات الخدمات : دراسة تطبيقية، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة بسوهاج، جامعة جنوب الوادي، العدد الأول، المجلد الثالث عشر، 1999.

4- أيمن عودة المعامي، دور الادارة المحلية في تنمية المحتمع المحلي، مجلة الإداري، العدد الحادي والثمانون، يونيو 2000.

5- حسن بسيوني حسن أيوب، مقومات فاعلية تمكين العاملين بالمنظمات الصناعية المصرية (دراسة تطبيقية على المنظمات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان)، مجلة البحوث التجارية، المجلد التاسع والعشرون، العدد الأول والثاني، يناير ويوليو 2007.

6- حسين مرسي، الحوافز وأثرها على إعادة الهيكلة، مجلة البحوث التجارية، العدد الثاني، يوليه 2005.

7- حمدي عبد العظيم، المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة، مجلة إدارة الأعمال، العدد 100، مارس 2003.

8- خالد محمد الحياصات، معايير قياس كفاءة وفاعلية استراتيجية إدارة الموارد الاستراتيجية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر المديرين، مجلة دراسات الجامعة الأردنية، المجلد 34، العدد الثاني، 2007.

9- رونالدز مايرن وروبرت لاسي، رضا المستهلك والإدارة ومسؤولية القطاع العام، المجلة الدولية للعلوم الإدارية، الإمارات، المجلد الأول، العدد الثاني، سبتمبر 1996.

10- عبد الرحمن الشاطر (أما آن الاوان لكبح جماح الفساد) مجلة التجارة، طرابلس – ليبيا – العدد السابع السنة الأولى –نوفمبر 2003.

11- علي خضر، قضايا راهنة (أعمال الحلقة الثقافية حول الإصلاح الإداري توجهات وآفاق)، المركز العربي للدراسات الإستراتيجية، العدد 14، 2004 م.

12- علي مجدي الغروري، نحو نظام متكامل لمقاييس الأداء في منشآت الأعمال، دراسة تجريبية، المجلة العلمية لكلية التجارة، جامعة الأزهر للبنات، عدد 15، 1998.

13- فالح محمد حسن، التخطيط الإداري، المجلة العربية للإدارة، العدد الثاني، السنة الثامنة، 1984.

14- فوزي العكش، الإصلاح الإداري في الأردن، دراسة استطلاعية من وجهة نظر العاملين في الجهاز الحكومي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 19، العدد الثاني، 2003.

15- ليلى مصطفى البرادعي، الاتجاهات المعاصرة في دراسة الإصلاح الإداري، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، العدد الثامن، 2004.

16- محمد الشحات الزنقراني، تقييم الأداء في قطاع الأعمال العام، إطار محاسبي مقترح، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، العدد الرابع، 1992.

17- محمد طعامنة، إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي (حالة وزارة الصحة)، مجلة أبحاث اليرموك، المجلد السابع عشر، العدد الأول، آذار 2001.

18- مصطفى بعيرة - (ليبيا تحتل ترتيباً متدنياً على مؤشر الحساب العالمي)، (مجلة ليبيا اليوم)، طرابلس، ليبيا، عدد 10، السنة الثانية، 2007.

19- موسى المدهون، الاستراتيجيات الحديثة للتغير والإصلاح الإداري، مجلة أبحاث اليرموك، مجلة علمية فصلية محكمة، جامعة اليرموك، المجلد الخامس عشر، العدد الثالث، 1999 م.

20- نبيل عبد الحافظ عبد الفتاح، إدارة الجودة الشاملة ودورها المتوقع في تحسين الإنتاجية بالأجهزة الحكومية، مجلة الإداري، السنة الثانية والعشرون، العدد الثاني والثمانون، سبتمبر 2000.

21- نجم الأحمد، المتغيرات الاقتصادية العالمية وسياسة الإصلاح الإداري في سورية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 24، العدد الأول، 2008 م.

ج) البحوث والرسائل العلمية:

1- أسامة حسين شكشك، مدى مساهمة الإدارة في الدول النامية في تطبيق خطط التنمية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الدراسات العليا، 2005.

2- أيتن محمود سامح المرجوشي، تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية مع دراسة حالة المكتب الإقليمي لشرق المتوسط التابع لمنظمة الصحة العالمية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، 2007.

3- إيمان عبد المحسن زكي، إطار متكامل لفاعلية تطبيق الحكومة الإلكترونية في مصر. دراسة تطبيقية لوزارة التنمية الإدارية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، 2007.

4- أيمن حسن ديوب، نموذج مقترح للتنمية الإدارية في الشركات متعددة الجنسية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة، 2006.

5- حليمة سعد العبيدي، مدى إلمام مديري الإدارة العليا بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الدراسات العليا، بنغازي- ليبيا، 2002.

6- حنان حسن عيسى أبو هلال، أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين دراسة تطبيقية على إدارات جامعة عين شمس، رسالة للحصول على درجة العضوية في إدارة الأفراد غير منشور، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، 2008.

7- خالد محمد إدريس، أثر تغيير التقسيمات الإدارية على عملية التنمية في الجبل الأخضر، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قار يونس، ليبيا، 2000.

8- خالد مصطفى بركات، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على تحسين الأداء المؤسسي للهيئات العامة في مجال المواصلات والنقل البري، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، 2005.

9- خولة خميس عبيد البند، أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين دراسة تحليلية بين المصارف التجارية الوطنية والأجنبية في دولة الإمارات العربية المتحدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، 2003.

10- طارق حسين طاهر عبد الفتاح، سياسات إعادة هيكلة العمالة وأثرها على فعالية أداء العاملين. دراسة تطبيقية على شركات قطاع الصناعات الغذائية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، 2004.

11- الطاهر نصر الهميلي، الإعلان عبر الرأي وأثره على سلوك المستهلك، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سورية، 2006.

12- عبد السلام ساسي الصابري، دور استراتيجيات الاستثمار المصرفي في تفعيل أسواق الأوراق المالية الناشئة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سورية، 2010.

13- عبد السلام محمد المغربي، فلسفة إدارة الجودة الشاملة ومعوقات التطبيق، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الدراسات العليا، بنغازي- ليبيا، 2002.

14- عبد الله مفتاح عويدان، أثر تفويض السلطة على تنمية وتطوير القدرات والمهارات الإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس، 2004.

15- عبد الواسع عبد الغني سيف المخلافي، إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق الإصلاح الإداري، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا، 2006.

16- عدنان خضر طرابلسي، تقويم فعالية تجارب التنمية الإدارية والإصلاح الإداري في سورية ولبنان، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا، 2006.

17- عفاف محمد الباز، تقييم الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية المصرية كمدخل للتطوير الإداري، مجموعة أوراق «الدولة في عالم متغير»، القاهرة، 2004، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية.

18- غازي رسمي أبو قاعود، دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في المنظمات العامة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، 2006.

19- فاطمة عبد الحميد الخاجة، أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين مع دراسة تطبيقية على أجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، 2006.

20- لافي صالح المخرازي، تقييم الأداء المؤسسي في وزراة الزراعة في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن، 1999.

21- لميس ماشوش، دور الإدارة الاستراتيجية في نجاح أداء المنظمات في دولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الافتراضية، سورية، 2010.

22- مالك بن سليمان بن سيف العامري، التنظيم وتصنيف الوظائف كاستراتيجية للإصلاح والتطوير الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن، 2005.

23- محمد الطعامنة، معايير قياس الأداء الحكومي وطرق استنباطها، بحث مقدم في ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ورقة عمل من 9- 13 يناير 2005.

24- محمد المبقع، معوقات التنمية الإدارية بالجماهيرية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الدراسات العليا طرابلس، ليبيا، 2005.

25- محمد فليح سلمان الشمري، أثر تمكين العاملين على فاعلية اتخاذ القرارات. بالتطبيق على شركة الملاحة العربية المتحدة بدولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، 2006.

26- منال أحمدي إسماعيل، تبسيط إجراءات العمل في جهاز الخدمات الحكومي بالتطبيق على مصلحة الشهر العقاري والتوثيق، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، 2001.

27- نبيل إسماعيل رسلان، عملية قياس الأداء المؤسسي (المفهوم ـ الأهمية ـ المراحل ـ الأنشطة ـ الصعوبات)، بحث مقدم في ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، يونيو 2007.

28- هشام إبراهيم محمد، سياسات إعادة الهيكلة بالبنوك العامة التجارية في مصر (دراسة حالة بنك الإسكندرية)، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية جامعة القاهرة، القاهرة، 2007.

29- يونس أحمد حسين يونس، تقييم أداء المؤسسات السياسية العامة في الأردن، دراسة ميدانية تحليلية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، 1998.

ثانياً: المراجع الأجنبيـة:

BOOKS:

1- Aloysious, Bavon, "Public Enterprise Reform in Change: A Study of Effects of Institutional change on Organizational Performance", Dissertations Abstract Internationa, No. (55), 1994.

2- Atkinson, J. water house and R. wells, "A stakeholder Approach to straregic performance measurement", Sloan management review, spring 1997, PP. 25-27.

3- Charles Kaylor, Mike Freeman, "GIS: Catalyst for E governments Development", Washington, 2003.

4- Charles W. Hill and Gareth R. Jonson, "Strategic Management: An intergrated Approach," 5th ed., U. S. A: Houghten Mifflin company, 2001.

5- David & Etal. Electronic Commeree, New Jeresy, prentice Hall, 2002.

6- F Gerlad Browns, E H. Denton and Jo. P. Disciotte, The effective local government manager, 1993.

7- Fred R. David. "strategicmanagement: concepts", 8th ed., New Jersey: Prentice-Hall. Inc, 2009.

8- J. P. finnigm, "The managers Guide to Bench marking", California: Jossey-Bass, 1996.

9- Joanne, B, Cuilla, "Leadership and The Problem of Bongesempowerment", Academy of Leadership Press, 1996.

10- Jowett, Paul and Roth well, margaret, Performance Indicators in the Public sector (London: Macmillan press, 1998).

11- Ken, Blanchard, "Empowerment Takes More than a minute". San Francisco: Berreff Kogan, 1995.

12- P. Bonnieandt Joyce, "Bullding A Balanced performance management system", Sam Advanced management journal, Spring 2000.

13- Petter Langseth, Civil Service Reform in Uganda: Lessons Learned, Economic Developmetn Institute of the World Bank, EDI Working Paper No. 90-05, 1995.

14- Pobbins & Recen30: Fluadatals of Maraqnt, 2005, p. 7.

15- Richard, L, daft & Raynond, "A. Noe: organization Behavior", 2001, by Harcourt college Publishers.

16- Robert, H, Rosefrdid & David, G, Wilson, "Managing Organization", second Ed., 1999, by McGrew – Hill.

17- Shacketonl, V, "Business Leadership", London, Routledgs, 1995.

18- Thompson, Anthur & Strickland. A: Strategy formulation and Implementation, 3ed. Ed., Dallas: Business Publication, 1986.

19- Tomasko, Robert: "Rethinking the corporation, the Architecture of change", (New York: Amancon, 1993.

Periodicals, Studies:

1. Clinton Olongenecker Mitchell Neuberb, "the management Development Needs of Front. Lin Managers: Volces from the Field", Career Development Internationa, v8, No. 4, 2003.
2. Guvence G. Alpander, "Developing managervs Ability to Empower Employees", Journal of management, vol. 10, No. 3, 1991.
3. Imre Verebely, "Options for Administrative Reform in Hungary", Public Administrative Quarter, Vol. (71), No. (1/2), Plackwell Publisher, 1993.
4. Kaplan and Norbon, "Putting the Balanced Scorecard to work", Harvard Business Review, sep-oct 1993.
5. Kuiesza, M., "Options for Administrative Reform in Poland", Public Administrative Quarterly, Vol. (71), No. (1/2), 1993.
6. Mikko Luoma, "Managers Perceptions of the Stratgic Role of management Development", Journal of management Development, v, 24, No. 7, 205.
7. Stephen Wilkins, "Management Development in the Arab Gulf States – Theinfluence of Language and Culture", Industrial and Commercial Training, V33, No. (7), 2001.

قائمــة الملاحــق

- قائمة بأسماء المحكمين.
- استمارة الاستبيـــــان.
- نموذج تسهيل المهمة للباحــث.
- المستخلص باللغة الإنجليزيــة.

الملحق رقم (1)

قائمة بأسماء المحكمين

الاسم	الدرجة العلمية	التخصص	جهة العمل
مطانيوس ماخول	أستاذ	إحصاء تطبيقي	كلية الاقتصاد، جامعة دمشق
عدنان غانم	أستاذ مساعد	إحصاء تطبيقي	كلية الاقتصاد، جامعة دمشق
فواز حموي	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	كلية الاقتصاد، جامعة دمشق
علي محمد منصور	أستاذ	إدارة أعمال	كلية الاقتصاد، جامعة الفاتح
عبد السلام الصابري	محاضر	إدارة أعمال	كلية الاقتصاد، جامعة الجبل الغربي
جمال ندير	مساعد محاضر	إحصاء	كلية الاقتصاد، جامعة الفاتح

الملحق رقم (2)

استمارة استبيان

الأخ الفاضل ـ الأخت الفاضلة:

تحية طيبة وبعد...

أتوجه إليكم بالتقدير والاحترام وجزيل الشكر لمعاونتكم في الإجابة على الأسئلة الموجودة في هذه الاستمارة التي بين ايديكم.

حيث يقوم الباحث بإعداد دراسة حول «**استراتيجيات الإصلاح الإداري ودورها في رفع كفاءة أداء المؤسسات الليبية» دراسة تطبيقية على ليبيا في قطاع التعليم.**

وذلك في إطار دراسة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال.

عليه نأمل منكم استيفاء البيانات الواردة في هذه الاستمارة التي بين أيديكم بكل دقة، ونود أن نؤكد لكم أن البيانات التي سيتسم الحصول عليها ستعامل بمنتهى السرية وسينحصر استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

ولكم مني أطيب التمنيات

الباحث

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية:

يرجى التكرم بالإجابة على الأسئلة التالية حسبما تقتضيه طبيعة كل سؤال:

1- الجنس: أ- ذكر □ ب- أنثى □

2- الحالة الاجتماعية:

أ- أعزب □ ب- متزوج □ جـ- أخرى □

3- المستوى الوظيفي:

أ- مدير إدارة □ ب- رئيس قسم □ جـ- رئيس وحدة □ د- موظف □

4- سنوات الخبرة:

أ- أقل من خمس سنوات □ ب- من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات □

جـ- من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة □ د- أكثر من 15 سنة □

5- المؤهل العلمي:

أ- متوسط □ ب- دبلوم عالي □

جـ- جامعي □ د- ماجستير □

هـ- دكتوراه □

6- العمر:

أ- أقل من 25 سنة □ ب- من 25 سنة إلى أقل من 30 سنة □

جـ- من 30 سنة إلى أقل من 35 سنة □ د- من 35 سنة إلى أقل من 40 سنة □

هـ- من 40 سنة إلى أقل من 45 سنة □ و- أكثر من 45 سنة □

الجزء الثاني:

فيما يلي مجموعة من العبارات أرجو منك قراءتها بشكل جيد ووضع علامة (√) في الخانة التي تتفق مع رأيك.

ر. م	العبارة	عال جداً	عال	متوسط	منخفض	منخفض جداً
	أولاً: العبارات المتعلقة بالإصلاح الإداري:					
1	يعالج المشاكل التي تعاني منها الإدارة.					
2	يساعد في تعزيز الديمقراطية داخل القطاع.					
3	يحسن من أساليب التعامل مع المواطنين.					
4	يتأثر بالبيئة الخارجية المحيطة للقيم والعادات.					
5	يؤثر في الإصلاحات السياسية والاقتصادية والاجتماعية.					
6	يبسط ويحسن أسلوب وإجراءات العمل.					
7	يحدث النظم واللوائح وأساليب إنجاز العمل بما يتفق مع المتغيرات الجديدة.					
8	يوفر الخدمة بكفاءة وفاعلية وجودة عالية.					
9	يربط ثقة الجمهور ورضاهم بمسار عملية الإصلاح الإداري.					
10	ينشط المؤسسات التعليمية في اتجاهات الإصلاح.					
11	ينمي مهارات وقدرات الموظفين.					
12	يحسن العلاقة بين الإدارة والموظفين.					
13	يلغي الهدر والتبذير في الإدارة الحكومية.					
14	يطور الوظيفة من ناحية التصميم والمضمون.					
15	يساعد الإدارة في وضع الحلول للمعوقات التي تواجهها.					
	ثانياً: العبارات المتعلقة بكفاءة الأداء المؤسسي الذي يرتبط بـ:					
1	تقويم الكفاءات وخاصة للوحدات المسؤولة عن الإصلاح الإداري.					
2	تطوير ورفع كفاءة الاستراتيجيات والسياسات المتعلقة بالإصلاح الإداري.					
3	تطوير أداء الإدارة.					
4	إعادة النظر في عمليات تقويم أداء العاملين.					
5	تقديم الخدمة للمجتمع بأقل تكلفة وأعلى جودة ممكنة.					
6	معالجة أسباب انخفاض جودة الأداء داخل الإدارة					

ر. م	العبارة	عال جداً	عال	متوسط	منخفض	منخفض جداً
	بشكل علمي سليم.					
7	إظهار فاعلية العمليات ويركز على المشكلات التي تحتاج إلى علاج.					
8	دلائل النجاح في تحقيق السياسات الموضوعة.					
9	صعوبات قياس الأداء المؤسسي.					
10	وضع وتطوير معايير لتقييم أداء العمل.					
	ثالثاً: العبارات المتعلقة باستراتيجيات الإصلاح الإداري:					
	أ- العبارات المتعلقة باستراتيجية التخطيط:					
1	ترشد المديرين لاتخاذ القرارات بما يتلاءم مع أهداف الإدارة العليا.					
2	تساعد الموظفين في التركيز على الأهداف.					
3	توفر مقاييس للرقابة على الأداء.					
4	تساعد في بلورة أهداف معينة لأي منظمة.					
5	توفر على المدراء التعامل مع المواقف المفاجئة.					
6	تقوم بتوحيد الجهود الجماعية داخل المنظمة.					
7	تستغل الموارد المادية والبشرية استغلالاً يحقق الأهداف.					
8	تقيد من حرية الأفراد داخل الإدارة.					
9	ترتبط بارتفاع تكاليف التخطيط.					
10	تنفيذها يساعد على تقويم الإدارة للأداء الجيد.					
	ب- العبارات المتعلقة باستراتيجيات التدريب:					
1	تساعد في اكتساب المهارات.					
2	التدريب تقتصر على موظف دون موظف آخر.					
3	تساهم في زيادة الإنتاجية وتحقيق التنمية.					
4	تحمي الإدارة والعاملين من الوقوع في الأخطاء.					
5	تقوي العلاقة بين العاملين داخل وخارج الإدارة.					
6	تحسن المهارات والمعارف الخاصة بالعمل داخل الإدارة.					
7	تعمق الإحساس بالرضا عن الوظيفة وعن الإنجاز.					
8	تتعلق بمدى توافر الدورات التدريبية.					
9	تتعلق بالاحتياجات التدريبية للمديرين.					
10	ترتبط بعمليات تطوير وتدريب المديرين.					
11	تركز على الذكور دون الإناث بالدورات التدريبية.					
12	ترتبط بالخطط المكتوبة لسياسات التدريب.					
	جـ- العبارات المتعلقة باستراتيجيات الحوافز:					

ر.م	العبارة	عال جداً	عال	متوسط	منخفض	منخفض جداً
1	تدفع الموظف إلى بذل أكبر جهد في عمله.	عال جداً	عال	متوسط	منخفض	منخفض جداً
2	تحقق عوائد كبيرة للمنظمة.					
3	تزيد من حالة الرضا لدى الموظفين عن عملهم.					
4	تزيد في الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين.					
5	ترتبط بحاجات العاملين وأدائهم.					
6	تشمل جميع العاملين في المنظمة.					
7	تقارن الراتب الشهري مع الجهد المبذول.					
8	الراتب الشهري لا يفي بطموحاتي المعيشية.					
9	تشمل المكافآت والحوافز فقط للمتميزين من العاملين.					
10	ترتبط بمزايا ومكافآت إضافية.					
11	تتعلق برفع رواتب الموظفين الحاصلين على المؤهلات العلمية الجديدة.					
	د- العبارات المتعلقة باستراتيجية التكنولوجيا:					
1	تساعد على إنجاز الأعمال بدقة وكفاءة.					
2	تساعد باستخدام التكنولوجيا الحديثة في أداء الأعمال.					
3	تساعد في تقليص حجم الجهاز الإداري.					
4	تطور الإدارة مقارنة بالإدارات الأخرى.					
5	تقلل من نسبة الشكاوي داخل الإدارة.					
6	تزيد نسبة الإنتاجية لدى الموظفين.					
7	تقلل من الأخطار المرتكبة في كافة المستويات.					
8	تقليص زمن إنجاز الأعمال.					
9	تساعد في عملية الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.					
10	تساعد في اعتماد تقنيات حديثة وصولاً إلى المنظومات الإلكترونية.					
11	تساعد في بناء نظم معلومات حديثة وجعل استخدامها في متناول الإدارات والموظفين كافة.					
12	تدعم أساليب التكنولوجيا الحديثة في أداء العمل الحكومي.					
	رابعاً: العبارات المتعلقة بالمتغيرات المستجدة:					
	أ- العبارات المتعلقة بالحكومة الإلكترونية:					

ر.م	العبارة	عال جداً	عال	متوسط	منخفض	منخفض جداً
1	تطوير أداء الإدارات الحكومية.					
2	الانفتاح على العالم الخارجي.					
3	تقديم نماذج جديدة للخدمات الإلكترونية «للتعليم الإلكتروني».					
4	غياب المستندات الورقية.					
5	استخدام الطاقات البشرية أفضل استخدام.					
6	مواكبة التطور التكنولوجي في كافة المجالات.					
7	تدعم النمو الاقتصادي للمنظمة.					
8	تقلل من ظاهرة الفساد الإداري.					
9	تطور البنى التحتية للمنظمة.					
10	تزيد من مشكلة البطالة.					
11	تعديل الهيكل التنظيمي للمنظمة.					
12	تربط الدوائر الحكومية بعضها ببعض.					
	ب- العبارات المتعلقة بإعادة الهيكلة:					
1	تقليص وإعادة بناء الهيكل التنظيمي.					
2	استخدام كيانات جديدة.					
3	هناك مرونة وحركية أكثر.					
4	الوصول إلى الحجم المثالي للمنظمة.					
5	توفر الدعم اللازم لإعادة الهيكلة.					
6	تشمل الجوانب الإدارية والمالية والتكنولوجية.					
	جـ- العبارات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة:					
1	اقتناع المديرين بأهمية وضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتغيير الإدارة للأفضل.					
2	تحديد الأدوات والأساليب التي يتم استخدامها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.					
3	تعريف الموظفين بإدارة الجودة الشاملة من خلال المحاضرات والندوات وإصدار المطبوعات.					
4	تعرف المستفيدين بحقوقهم وواجباتهم ودورهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.					
5	توفير الموارد المادية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.					
6	تطبيق إدارة الجودة الشاملة وإصلاح الإدارة.					
7	توفر الكوادر القادرة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.					

ر. م	العبارة	عال جداً	عال	متوسط	منخفض	منخفض جداً
8	وجود جهة معينة تقوم بتوفير الخبرات الفنية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارات الحكومية.					
	خامساً: العبارات المتعلقة بمشاكل وأسس الإصلاح الإداري في ليبيا والمقترحات لحلها:					
	أ- العبارات المتعلقة بمشاكل الإصلاح الإداري					
1	عدم وجود استراتيجية واضحة للإصلاح الإداري.					
2	ليس هناك علاقة بين السياسة والإدارة.					
3	انخفاض الدعم الشعبي للإصلاح الإداري.					
4	ندرة العنصر المادي والبشري.					
5	عدم استيعاب المواطنين لعملية الإصلاح الإداري.					
6	النقص في الفنيين الاستشاريين.					
7	تحفظ السلطة الإدارية للتنفيذ.					
	ب- العبارات المتعلقة بأسس الإصلاح الإداري					
1	فصل بعض القياديين من مناصبهم العامة.					
2	الاهتمام بالبحث العلمي وتعميقه.					
3	الاهتمام بعلاقات النظام الإداري.					
4	إعادة النظر في التشريعات والقوانين التي يعمل في ظلها الجهاز الإداري.					
5	تطبيق العلاقات الإنسانية داخل النظام الإداري.					
	جـ- العبارات المتعلقة بمقترحات حل مشاكل الإصلاح الإداري:					
1	إدارة سياسية جادة في كل خطوات الإصلاح.					
2	استمرار كافة الأطراف بالتعاون والمشاركة.					
3	وضع برنامج علمي يتضح فيه المدخلات وتحدد فيه النتائج.					
4	تخصيص الموارد المطلوبة لنجاح هذا البرنامج.					
5	متابعة التنفيذ بشكل مستمر.					

الملحق رقم (3)

مكتب العلاقات
للجماهيرية العربية الليبية الشعبية الاشتراكية العظمى
بدمشق

لا ديمقراطية بدون
مؤتمرات شعبية

التاريخ 2010.11.29
الموافق
الرقم 1626/11/1

إلى الأخ / أ . د . الكاتب العام للجنة الشعبية العامة للتعليم

بعد التحية ،،،،

أفيدكم بأن الأخ / اسامة حسين فرج شكشك هو أحد الموفدين لنيل درجة الإجازة الدقيقة (الدكتوراه) تخصص (إدارة اعمال) على نفقة المجتمع بالساحة السورية وعنوان بحثه (استراتيجيات الإصلاح الإداري ودورها في رفع كفاءة أداة المؤسسات الليبية دراسة تطبيقه على قطاع التعليم في ليبيا) وبناء على رسالة الأستاذ المشرف فإن الدراسة تعتمد على جانب ميداني يتمثل في استمارة استبيانية موجهة إلى شريحة الإداريين بالأمانة . . .

عليه ،،،،،

نأمل تكرمكم بتقديم العون للمعني لإتمام مهمته العلمية وذلك بما لا يتعارض مع التشريعات النافذة والضوابط المعمول بها .

شاكرين حسن تعاونكم
والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته

د. أحمد المهدي الدويك
المستشار الثقافي
مكتب العلاقات العربي الليبي – دمشق

صورة إلى:
- ملف الطالب
==========
ت / د. الدويك * ط/ دعمش

دمشق أبو رمانة جانب بريد الجلاء، ص.ب: 3936 ، هاتف: 3333914 – 3338053 (11- 963- 00) ، بريد مصور/ [فاكس]: 3330198 (11- 963- 00)
Abou Roumaneh, Near Al-Jala'a Post Office, P.O. Box 3936, Tel: (00- 963 -11) 3333914 – 3338053 , Fax:(00- 963 -11) 3330198

الملحق رقم (4)
Abstract

This study aims to identify strategies for administrative reform and its role in raising the efficiency of the performance of Libyan institutions in the education sector in Libya, and the success of these strategies in achieving its objectives. And try to identify the most important problems facing the application of some of the strategies of administrative reform in the education sector under study as well as to develop a proposal contributes to the solution of problems faced by the administrative reform in Libya.

And adopted a researcher descriptive analytical method, using a questionnaire developed specifically as a tool to collect study data, and distributed a sample size (110) single-selected random sample method class, representing a rate (25%) of the size of the indigenous community of (440) and female employees from all job levels The number of forms under analysis (106) form, representing (96.36%) of questionnaires distributed, were analyzed study data and testing hypotheses through the application of some of the tools of statistical analysis descriptive and inferential most appropriate to the nature of those data in order to use the program package Statistical Social Sciences known as a shortcut (SPSS).

One of the main findings of the study:

1. Althill statistical results showed that there is a strong influence of the administrative reform in the efficiency of performance.
2. The results of statistical analysis to a positive relationship between good planning and efficient performance.
3. Access to a proposal to resolve the problems faced by the administrative reform in Libya.
4. Results of statistical analysis showed that the most important problems facing the administrative reform is the lack of a clear strategy for reform.
5. and a positive relationship between administrative reform and efficient performance.
6. a substantial impact of administrative reform and the dimensions of the administrative reform strategies (strategy, good planning, strategy, training, incentives, strategy, technology strategy), and the dimensions of the latest changes

(e-government, restructuring, total quality management) in the efficiency of performance.

Based on the findings of the researcher recommends the following:

1. The necessity of departments within the education sector, identifying a clear strategy for this sector and lack of focus on the general plan of the State so as to adversely affect the reform process and thus affect the efficiency of this sector.
2. provide a suitable mechanism for the participation of workers in the sector under consideration in the process of reform efforts, and attention to the opinions and proposals on the working of the reform process, thus alleviating the sense of workload, which affects their performance in this sector.
3. working to reduce and re-build the organizational structure of the sector under consideration, and that in alignment with the reform effort.
4. work on the configuration management in every serious political reform steps.

Damascus University
Faculty Of Economics
Business Administration Department

Strategies of Administrative reform and their roles in raising proficiency of Libyan organizations performance

A. Ph. D. Dissertation in Business Administration

Prepared by
Osama Hussein shakshak

Advisory of Professor
Dr. Fawaz Salom Hamwi
Dr. Ali Mohammed Mansour

2012