

الشفافية الاستراتيجية واصلاح النظام الاداري دراسة تطبيقية في جامعة الكوفة

ا.م.د. حامد كريم الحدراوي¹ ، ا.م.د. سعيد علي غافل² ، م.م. حسين محمد علي³
¹ استاذ مساعد تكنوستراتيجية نظم المعلومات ،² استاذ مساعد القانون الاداري ،³ مدرس مساعد السلوك التنظيمي
جامعة الكوفة

الملخص:

تهدف هذه الدراسة الى اختبار العلاقات الارتباطية والتاثيرية لعناصر الشفافية الاستراتيجية واصلاح النظام الاداري ، وقد تبنت الدراسة ضمن الاطار المفاهيمي موضوع بيئة الشفافية الاستراتيجية كمتغير تفسيري ، واصلاح النظام الاداري ومتطلباته والمفاهيم المرتبطة به كمتغير مستجيب ، وتم اجراء التحليل وفقاً لوجهة النظر الاكاديمية ، وتم بناء انموذج هيكلی بأسلوب النمذجة واختبار مدى صلاحيته وامكانية تطبيقه ، وبالاعتماد على النتائج تم التوصل الى استنتاجات اهمها ان اعتماد التغيير التنظيمي ووضوح قواعد العمل الحديثة وضمان عدم الهدر في الانشطة والثروات ، من شأنه ان يساهم مساهمة فاعلة في رفع مؤشرات الأداء المطلوب لعملية الإصلاح.

الكلمات المفتاحية : الشفافية الاستراتيجية ، ووضوح قواعد العمل ، التغيير التنظيمي ، القضاء على الهدر ، الشفافية وضمان المعلومات ، اصلاح النظام الاداري.

پوخته:

ئاماً نجى ئەم توپىزىنەوهىيە بىرىتى يە لە تاقىكىردىنەوهى پەيوهنى دەكەنلىقى رەھەنەدەكەنلىقى روونى ستراتېزى و چاكسازى سىستىمى كارگىزى ، وە توپىزىنەوهىكە بابەتى روونى ستراتېزى وەك گۇراوېيکى رۇتكارى و چاكسازى سىستىمى كارگىزى و داواكارى يەكەنلىقى ورەھەنەدەكەنلىقى كارلىيكتىراو داناوه ، و شىكىردىنەوهەكەنلىقى بې پىرى دەپ بۇچۇونە ئەكادىمىيەكەن جى بە جى كراوه. وە نۇموونەيەكى پەيکەرەتى دەپ تاقىكىردىنەوهىك بۇ باش بەكارھىنان و ئەڭەر بەكارھىنانى دروستكراوه، وە پابەند بە دەرهەنچامەكەن توپىزىنەوهىكە كەيشتۇتە كۆمەتىيەك دەرەنچام گۈنگۈتىنەيان بىرىتى يە لە پەيروكىردىنەوە كۆرانكىردىنەوە بىرەنگۈزۈچۈرۈپ بۇچۇونە ئەداي داواكارا بۇ كەدارە چاكسازى يەكەن. دەستپېيىكى ووشەكەن: روونى ستراتېزى ، روونى پىساكەنلىقى كار، گۇرۇنى پىكخراوهىي، قەلاقچۇكىردىنەوە دەردا، روونى و گەرەتتى زانىيارىيەكەن، چاكسازى سىستىمى كارگىزى.

Abstract:

This study aims to identify the relationship between strategic transparency and the administrative reform. This study adopted the subject of the environment of strategic transparency as an explanatory variable and the administrative reform and its requirements as a dependent variable. A structural model was built and tested. Based on the results, conclusions were reached, the most important of which is that the adoption of organizational change and the clarity of modern labor rules and ensuring no waste, contributes to improve the performance indicators that required for reform process.

Key words: strategic transparency, clarity of work rules, organizational change, no waste, transparency of information, the administrative reform.

١/مشكلة البحث

يمثل موضوع الاصلاح الاداري عبئاً كبيراً على كاهل العديد من المنظمات والمؤسسات ، في ظل ما يشهده العالم من تغيرات وتحديات كثيرة عالمية ومحالية سياسية ، واقتصادية، وثقافية ، وتكنولوجية وبيئية ، وغيرها من تحديات تتشابك وتتضاعف ، لم تعد تجدي معها الحلول المعتادة ، وبطبيعة الحال تتعكس هذه المتغيرات على منظومات المجتمع الأساسية وفي مقدمتها التعليم في مختلف مراحله لكونه منظومة مجتمعية بيئية بالدرجة الأولى(الجميلي، 2012: 95) ، ومن هنا بات من الضروري العمل على البحث عن سبل تطبيق مبدأ الشفافية الاستراتيجية من أجل تحقيق اصلاح اداري مناسب للمؤسسات يساعدها في تطوير اعمالها وتقيمها بكفاءة وفاعلية .

٢/أهمية البحث

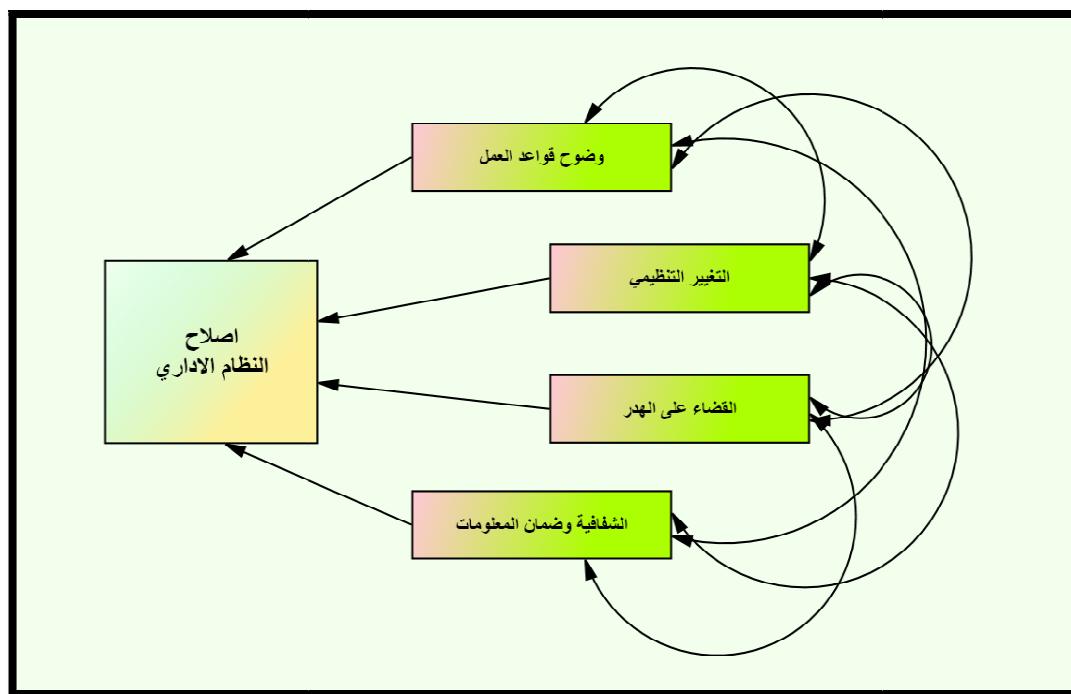
بعد اصلاح النظام الاداري عنصراً مهماً في النظام العام للمنظمات والذى ينبغي على قادة المنظمات تفهم جميع ابعاده ، وعلى الرغم من تناول هذا الموضوع في العديد من الدراسات في الدول الغربية التي شهدت إعادة تنظيم لأجهزتها الحكومية خلال عقدي الثمانينيات وأوائل التسعينيات من القرن الماضي ، إلا أن مثل هذه الدراسات تعد محدودة في المنطقة العربية (عكش، 2003: 214) كما ان ذلك لم يتعزز على مدى السنين ، وبقي هذا الامر يحتاج الى الغوص في تفاصيله ، باعتباره يؤثر في الكيان الاداري برمتة ، بالإضافة الى البحث عن سبل تطبيق الشفافية وما يمكن ان تنتجه من ايجابيات يمكن ان تتحقق الهدف المنشود ، الامر الذي اعطاه درجة عالية من الاولوية البحثية وارتفع في ذلك ضمن سلم الامانة البحثية .

٣/اهداف البحث

يهدف البحث للتوصى الى انموذج تطبيقي لتعزيز الشفافية الاستراتيجية وتحقيق الاصلاح الاداري .

٤ / مخطط البحث

يوضح الشكل (1) المخطط الافتراضي للبحث والذي يتكون من المتغير المستقل: (الشفافية الاستراتيجية) : ويكون من اربعة ابعاد (وضوح قواعد العمل ، التغيير التنظيمي ، القضاء على الهدر ، الشفافية وضمان المعلومات) والمتغير المعتمد : (اصلاح النظام الاداري) .



شكل (1)
مخطط البحث

5 / فرضية البحث

ينطلق البحث من فرضية مفادها : يتاثر اصلاح النظام الاداري ايجابياً ومحظياً بالشفافية الاستراتيجية وبعدها .

6 / مجتمع وعينة البحث

يتكون مجتمع البحث من الاساتذة الجامعين ضمن كليات جامعة الكوفة حيث تم اختيار عينة عشوائية من بينهم ، تم حسابها بحسب معادلة (Steven K. Thompson,2002:10) والتي تحسب من المعادلة التالية :

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[N - 1 \times \left(d^2 \div z^2 \right) \right] + p(1-p)}$$

ومن المعادلة اعلاه تم التوصل الى ان حجم العينة يجب ان يكون ($n=104$) وبناءاً عليه تم اختيار العينة عشوائياً ، وبلغ عدد الاستمرارات الموزعة (130) استماراة ، تم استرجاع (121) استماراة ، وكان عدد الصالح للتحليل منها (109) استماراة ، وبنسبة استرجاع (93%) ، وهذا اصبح حجم العينة ($n=109$) ، وهي مناسبة للعدد المطلوب .

المحور الاول الشفافية الاستراتيجية

اولاً / مفهوم الشفافية الاستراتيجية

تعد الشفافية الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة والمتقدمة التي يتوجب على الإدارات ضرورة الأخذ بها، لما لها من أهمية في إحداث التنمية الناجحة، فضلاً عن مساهمتها في تنمية التنظيمات والوصول إلى بناء تنظيمي سليم قادر على مواجهة التحديات الجديدة والتغيرات المحيطة ، وقد دعا لكثير من رواد الفكر الإداري إلى ضرورة بذلك الجهد لمعالجة المشاكل والتعرف على المعوقات التي تواجه التنمية ، كالفساد الإداري، والروتين، والملل، والغموض في أساليب العمل وإجراءاته، وكانت محاولات تطبيق الشفافية في العمليات من الأمور المهمة الواجب مراعاتها في الممارسات (وناس ، 2008: 78) وقد قدم عدد من الكتاب والباحثين مجموعة من المفاهيم المتعلقة بها من وجهات نظر متعددة (Suzanne & Gregg, 2005: 4) بأنها القدرة على الكشف عن ما يجري داخل منظمات القطاع العام من خلال الاجتماعات المفتوحة والتسجيلات العلنية واجراءات الحماية الصارمة ، وعرفها (أفندي) بأنها كشف الاهتمامات والأهداف والدوافع والموارد والإعلان عن المبادئ، وهي تتضمن حقوق المنظمات الحكومية وغير الحكومية والمواطنين من الاطلاع على الحقائق المتعلقة بالعمل كافة والأنشطة والبرامج والتمويل والتعاقدات، كما تعني تأكيد مصداقية منظمة ما من خلال الصدق والإعلان عن النشاط وأهدافه ومصادر تمويله وفتح أبواب هذه المنظمات أمام الجميع (أفندي ، 2001: 171).

وعرفت من قبل (UNDP – pogar.org, 2004) بأنها تقاسم المعلومات والتصرف بطريقة مكشوفة، فهي تتيح لمن لهم المصلحة في شأن ما أن يجمعوا معلومات حول هذا الشأن قد يكون لها دور حاسم في الكشف عن المساوى وفي حماية مصالحهم، وتعني أيضاً بتوفير اجراءات واضحة لكيفية صنع القرار على الصعيد العام، وفتح تام لقنوات الاتصال بين أصحاب المصلحة والمسؤولين ، وتتضمن سلسلة واسعة من المعلومات فيتناول الجمهور .

واستناداً الى ما تقدم فإن الشفافية الاستراتيجية تعني جعل الأمر واضحاً وشفافاً بعيداً عن اللبس والغموض ولا يحتاج إلى من يفسره ، مع تحقيق شروطها وكالاتي :

- 1- وضوح الإجراءات والتشريعات .
- 2- وضوح لغتها ومرؤيتها وتطورها .
- 3- سهولة الرقابة على الإجراءات والقرارات لغرض تقويم الانحرافات بسرعة .
- 4- فتح قنوات الاتصال بين أصحاب المصلحة والمسؤولين .

ثانياً / اهمية الشفافية الاستراتيجية

إن توفر الشفافية الاستراتيجية، يعد من أهم متطلبات مكافحة الفساد بكافة أشكاله، وهو إحدى أهم الأدوات التي تتبعها الدول لمكافحة الفساد بأشكاله المختلفة، فزيادة درجة الشفافية تساهم إلى حد بعيد في زيادة درجة الثقة التي يمنحها المواطنون للأفراد العاملين في القطاع الحكومي، كما أن زيادة مستوى الشفافية في العمليات يعني وضوح إجراءات العمل والابتعاد عن الروتين وتعقيد الإجراءات، فضلاً عن أنها تساعد على تسهيل حصول المواطنين

على الخدمات التي يريدونها، مما يتربّب عليه إشباع الحاجات وتحقيق الرضا وزيادة الإنتاجية (اللوزي ، 2000: 145) وتنطلق أهمية الشفافية بأنها تعطي صورة حقيقة عن كيفية إدارة الشؤون العامة، إذ لا يمكن الحديث عن التنمية في شتى المجالات أو حكم ديمقراطي أو حماية حقوق الإنسان .. الخ، إلا بوجود مساحة واسعة من الشفافية ويمكن من خلالها تعديل أسس دولة المؤسسات ومبدأ المشروعية التي تعني خضوع كافة الحكم والمحكومين لحكم القانون، كما تعني إمكانية مساءلة الشعب ومحاسبته للحكام عما يفعلونه من أعمال تخص الشؤون العامة (الطوخى ، 2006: 184).

وتعمل الشفافية في بيئه الأعمال على تحقيق الآتي : (الربيعى ، 2005: 56-58)

1. منع الممارسات الخاطئة في العمل .
2. تمازج الجهد والدعم الكافي والالتزام على مستوى القيادات العليا، فضلا عن إنجاح التنسيق ووضع الخطط وتنفيذها ضمن برنامج زمني محدد .
3. تعزز قدرات الأجهزة على مواكبة التغيرات والمستجدات المحيطة بها .
4. تحديث الأنظمة والقوانين وتبسيط الإجراءات وجعلها واضحة ومفهومة وشفافة بالمعنى الصحيح .
5. تحقيق التطور الإداري، فضلا عن دورها في تحقيق التنمية .
6. تعزز الرقابة وتزيد من كفاءتها وممارستها من خلال دققتها ووضوحها للأجراءات والممارسات المعتمدة بها .
7. إغلاق الأبواب أمام الروتين وتعقيد الإجراءات (البيروقراطية) .
8. إنعاش الأسواق المالية من خلال تحقيق المصداقية في توفير المعلومات .
9. جذب الاستثمارات الأجنبية والمحافظة على الاستثمارات المحلية .
10. المساهمة في محاربة الفساد الإداري بكافة أنواعه وأشكاله .
11. كما وتوضح أهميتها في إعلانية القرار، فالقرار السري لا يمكن أن يناقش والأعمال الخفية لا يمكن المساءلة عنها، وحجب المعلومات عن المهمتين، يعمل على تعطيل المشاركة ، والتي بدونها يصعب الوصول إلى حلول تنسم بالاستقامة .

ثالثاً / أبعاد الشفافية الاستراتيجية

يشير عدد من الكتاب والباحثين ان بناء الشفافية يتطلب الاعتماد على مجموعة من الابعاد وكالاتي (وناس ، 2008: 88):

1. **وضوح قواعد العمل**
يتطلب أن تكون هناك قواعد واضحة وتخدم رسالة المنظمة بالطريق الأمثل كما يجب أن تكون القواعد مرنة حتى يمكن تطويرها وتعديلها لتصبح بسيطة وفعالة.
2. **التغيير التنظيمي**
يعد من استراتيجيات المهمة للشفافية، والتطهير يضمن العلاج المناسب لمعوقات العمل وان التغيير وسيلة للتطهير، ووسيلة للتطوير المستمر، وعليه يجب أن يكون التغيير أحد القيم الثقافية الازمة لمواجهة تحديات المستقبل.
3. **القضاء على الهدر في الأنشطة والثروات**
ويهدف هذا البعد تحقيق هدف إدخال قيمة السرعة في ثقافة المنظمة وهناك أشكال كثيرة لإهدار الثروات في المنظمية يجب القضاء عليها ووضع الحدود بين الأساليب والأهداف وتأكيد مفهوم الإدارة في خدمة المنظمية ومشاركة الآخرين في رؤية المستقبل.(الخناق ، 2006: 84).
4. **الشفافية وضمان المعلومات**
من استراتيجيات الشفافية كيفية استخدام المعلومات لتحقيق أبعادها، فقد أصبح مجتمع المعلومات حقيقة للجميع في مطلع القرن الجديد، وإذا كانت السرية ونقص الشفافية في مجتمعنا سيطرت في الماضي، اليوم تتقدم وتتجه نحو التغيير والنظمات تعمل بشكل أكثر شفافية والأفراد يتمتعون بحقهم في احترام حياتهم الخاصة

المحور الثاني
اصلاح النظام الاداري

اولا/ المفهوم

نظرا لأهمية موضوع الاصلاح الاداري والمالي وانعكاساته ، فقد حظي باهتمام العديد من الباحثين في كل من الدول المتقدمة والنامية بدراسات تناولت جوانب مختلفة من الطريقيتين الشاملة والجزئية للإصلاح ، ومن الملاحظ ان هذه الدراسات شملت جوانب عديدة مثل تخفيض حجم الجهاز الاداري واعداد مؤسسته والانفاق عليه وتبسيط الاجراءات واعادة النظر في الهياكل التنظيمية (عكش ، 2003: 5) ، الا ان التعريفات التي تمس جوهر الموضوع لازالت ضعيفة ومن هنا تم تناول الموضوع من تعاريف متعددة ، فقد عرف الاصلاح الاداري والمالي بأنه يمثل التأثير والاستخدام الامثل والمدروس للسلطة والنفوذ لتطبيق اجراءات جديدة على النظام الاداري من اجل تغيير اهدافه وببيته بهدف التطوير وتحقيق الاهداف التنموية (الخطاني ، 1999) وهو يمثل اعادة النظر في الاجراءات والاساليب والطرق التنظيمية وفق المستجدات البيئية لارتفاع مستوى الطاقة التنظيمية وزيادة الكفاءة وحصر مجالات الفساد والخلل والانحراف السلوكى بهدف محاربتها لاحادث تطوير ايجابي ملموس لارتفاع مستوى الطاقة التنظيمية نحو مزيد من الكفاءة والفاعلية (الفرجاني ، 2008: 14).

ومن هنا يتفق البحث مع (الفرجاني ، 2008) بان الاصلاح الاداري والتنمية والتخطيط الاداري كلها مصطلحات تستخدم في ابحاث تتناول موضوعا معينا وهو تنظيم جهاز لدولة وحل مشكلاته وزيادة كفاءة تحقيقه للسياسة العامة للدولة .

ثانيا / العوامل التي تستدعي اصلاح النظام الاداري

نتيجة تضاعف المؤسسات العامة وعدد الوظائف والموظفين أصبح جهاز الإداري لبعض الدول يواجه الكثير من المشكلات التخطيطية والتنظيمية والتغليفية مما جعله غير قادر على تلبية مستلزمات التطور الجديد ومتطلبات التنمية الاقتصادية ومن هنا يمكن ان تبرز عوامل اصلاح النظام الاداري فيما يلي (الفرجاني ، 2008: 15):

(1) العوامل السياسية : وتمثل الهزائم العسكرية والتغيير الحكومي والتعديلات الدستورية والتعديلات الجذرية في نظم السياسة الخارجية او الداخلية للدولة.

(2) العوامل الاقتصادية : وتمثل الازمات الاقتصادية مثل انخفاض سعر الصرف والتضخم والافلاس واعادة توزيع الثروات وتدني مستوى الدخل والبطالة.

(3) العوامل الديمografية (السكنية) : مثل حالات الانفجار السكاني والهجرة الداخلية والخارجية ، ونقص الخدمات الأساسية (الفرجاني ، 2008: 15).

(4) عجز الادارة العامة : حالات عدم الرضا بسبب ضعف عمل الاجهزة الحكومية والممارسات الخاطئة .

(5) التطور العلمي والتكنولوجي المتتسارع : حيث لم تعد الوسائل القديمة مناسبة للتعامل مع المستجدات ، وهذا يستوجب تطوير اساليب العمل .

(6) الفساد الاداري : وهو يمثل حالات الرشوة والاختلاس واستغلال النفوذ والانحرافات السلوكية والتسيب الوظيفي (القربيوي ، 2001: 27).

ثالثا/ طرق واساليب اصلاح النظام الاداري

يشير (عكش ، 2003: 226) الى ان هناك طريقتان اساسيتان لتنفيذ برامج اصلاح النظام الاداري وهي كالتالي :

(1) **الطريقة الجذرية** : وهي تتضمن إدخال تغييرات جذرية و شاملة على طريقة عمل مؤسسات الجهاز الحكومي وتنظيمها وأهدافها. وتتضمن هذه الطريقة عدة اتجاهات تم تطبيقها في مؤسسات القطاع الخاص وبعض مؤسسات القطاع الحكومي في الدول الغربية في حين تحاول بعض الدول النامية ، ومنها العربية ، تطبيق بعض هذه الاتجاهات ودرجات محدودة من النجاح حتى الان (David, 1992) وتتضمن تقليص أعداد العاملين في الجهاز الحكومي، إعادة الهندسة ، إعادة الهيكلة، والإدارة الحكومية بأسلوب قطاع الأعمال ، التمكين ، الحكومة الإلكترونية .

(2) **الطريقة المحددة** : وتتضمن إدخال تغييرات وإصلاحات محدودة يتم التركيز فيها على نواحٍ محددة من عمل مؤسسة أو أكثر من مؤسسات الجهاز الحكومي. وتتميز بمعالجة جزئيات معينة وهي طريقة تقليدية خاصة وتأثيراتها اما ان تكون غير فعالة أو محدودة في تحسين أداء وإنتاجية مؤسسات الجهاز الحكومي (العوان ، 1986: 794)، وتتضمن : مد صلاحية الخدمة الحكومية ، تبسيط الإجراءات ، اللامركزية ، التحديث .

المحور الثالث تحليل النتائج واختبار الفرضيات

اولا / التحليل العاملی التوكیدی

1) التحليل العاملی التوكیدی لمتغير الشفافية الاستراتیجیة

تشير النتائج الظاهرة في الشكل (2) إلى اختبار التحليل العاملی التوكیدی لمتغير الشفافية الاستراتیجیة، ويتبين
 بان مؤشرات جودة المطابقة للنموذج ضعيفة وغير مقبولة حيث أنها لم تحقق الشروط المطلوبة ، ويكون النموذج
 مقبول بعد مقارنة قيمه مع الشروط المطلوبة لجودة النماذج ، كما ان جميع تقديرات النموذج يجب ان تكون معنوية ،
 والقرارات ذات تشعب اكبر من (0.40) كما ان شروط المؤشرات التي تحقق جودة المطابقة للنموذج يجب ان تكون
 Costello (Wan,2013) (NFI>0.90) و(CFI>0.95) و(RMSEA<0.08) (Costello & Osborne,2005) (&Jason,2005 :13)
 اهم هذه المؤشرات.

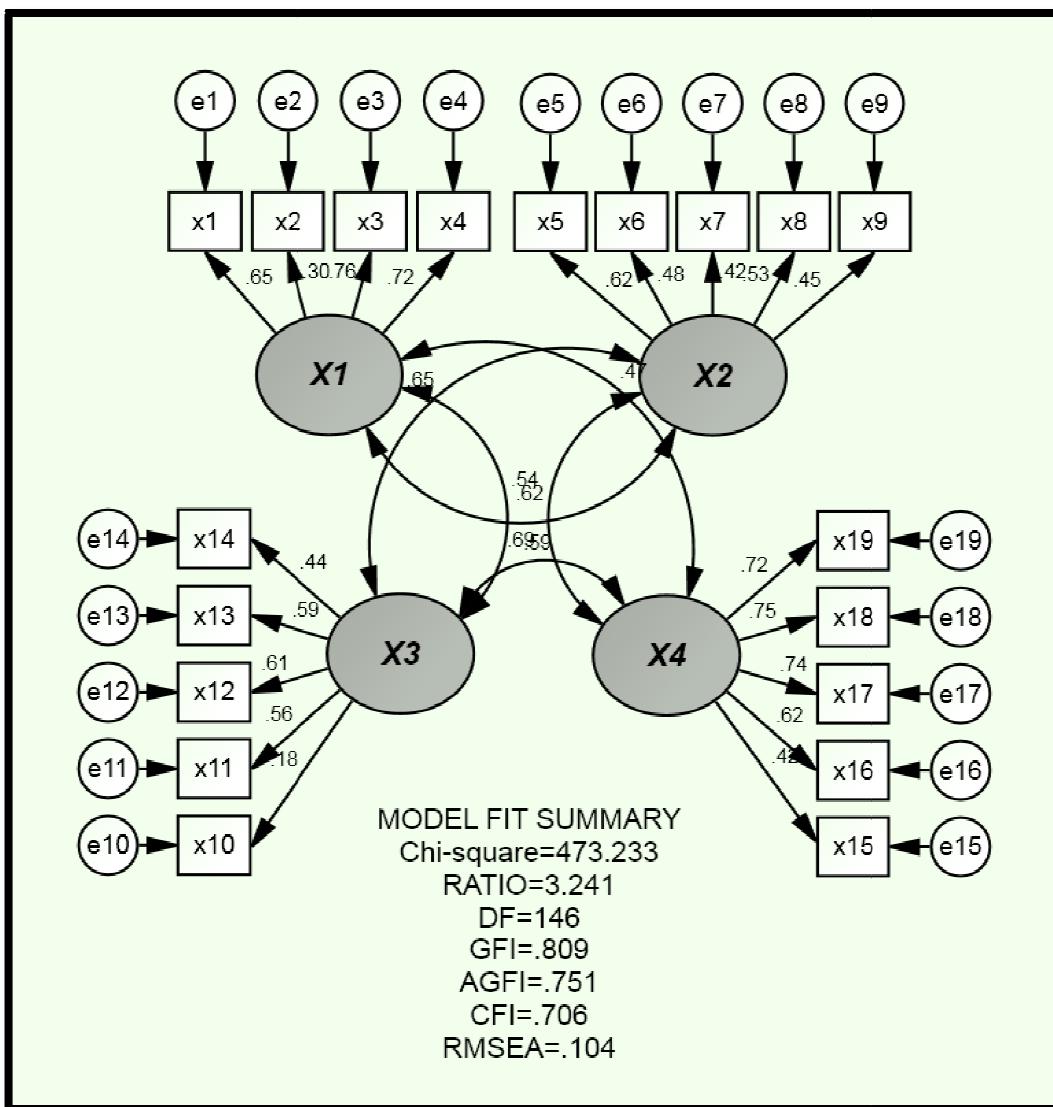
الجدول (1) بعض مؤشرات جودة المطابقة بحسب اسلوب النمذجة الهيكليه (SEM)

المؤشر	المدى لمثلث المؤشر	قيمة أفضل مطابقة
مرمع کای (Chi-2)	غير دالة ولقيمة المربع تشير الى تطابق حسن	أن تكون (Chi-2) غير دالة ولقيمة
نسبة قيمة (Chi2/df)	أقل من 5 قبول ونطلاق حسن	لقيم المنخفضة تشير الى تطابق فضل
(ECVI)	الصدق لزائف المترافق	قيمة (ECVI) للنموذج الحالى اقل من قيمتها للنموذج المشبع
(GFI)	تطابق فضل	(GFI=1) مطابقة تامة
(AGFI)	تطابق فضل	(AGFI=1) مطابقة تامة
جزر متوسط مواعظ الخطأ التقريري	(RMSEA)(0.05-0.08)	تطابق فضل (RMSEA<0.05)
SRMR	تطابق أفضل	(SRMR=0) مطابقة تامة
(NFI)	تطابق أفضل	(NFI=1) مطابقة تامة
(CFI)	تطابق أفضل	(CFI=1) مطابقة تامة
(TLI)	تطابق أفضل	(TLI=1) مطابقة تامة
((IFI))	تطابق أفضل	(IFI=1) مطابقة تامة

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على :

- الحدراوي ،حامد كريم ، الريادة كمدخل لمنظمات الاعمال المعاصرة في ظل تبني مفهوم راس المال الفكري ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية و ، 2013 ، ص25.

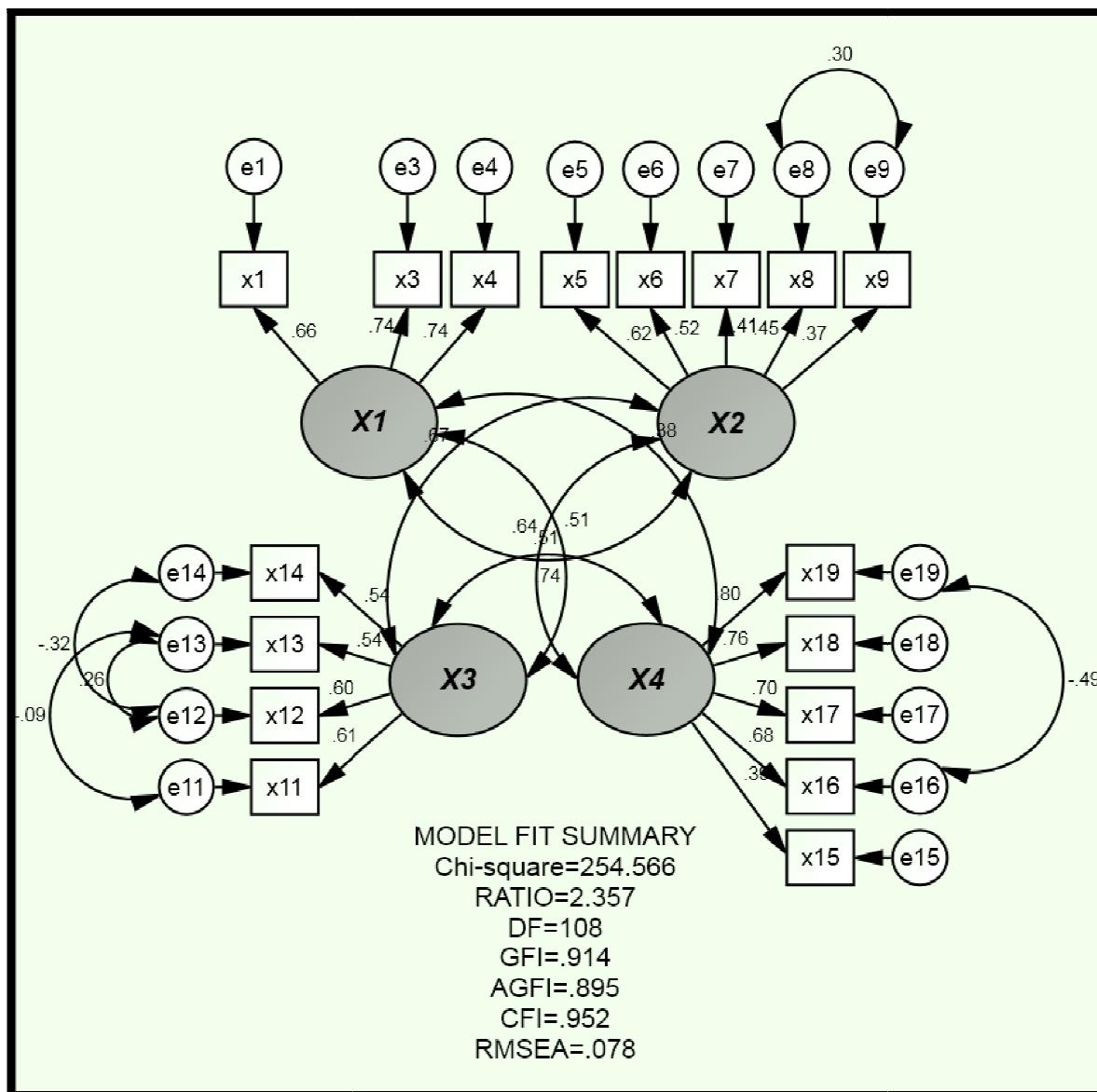
- Daire H., Joseph C., Michael R. Mullen, Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit, Journal of Business Research Methods Volume 6 Issue 1,2008 .
- Bentler, P.M.), Comparative Fit Indexes in Structural Models, Psychological Bulletin, 107 (2), 1990.
- Byrne, B. M. Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming. Second Edition, Taylor and Francis Group, LLC, 2010.



الشكل (2)
 النموذج متغير الشفافية الاستراتيجية

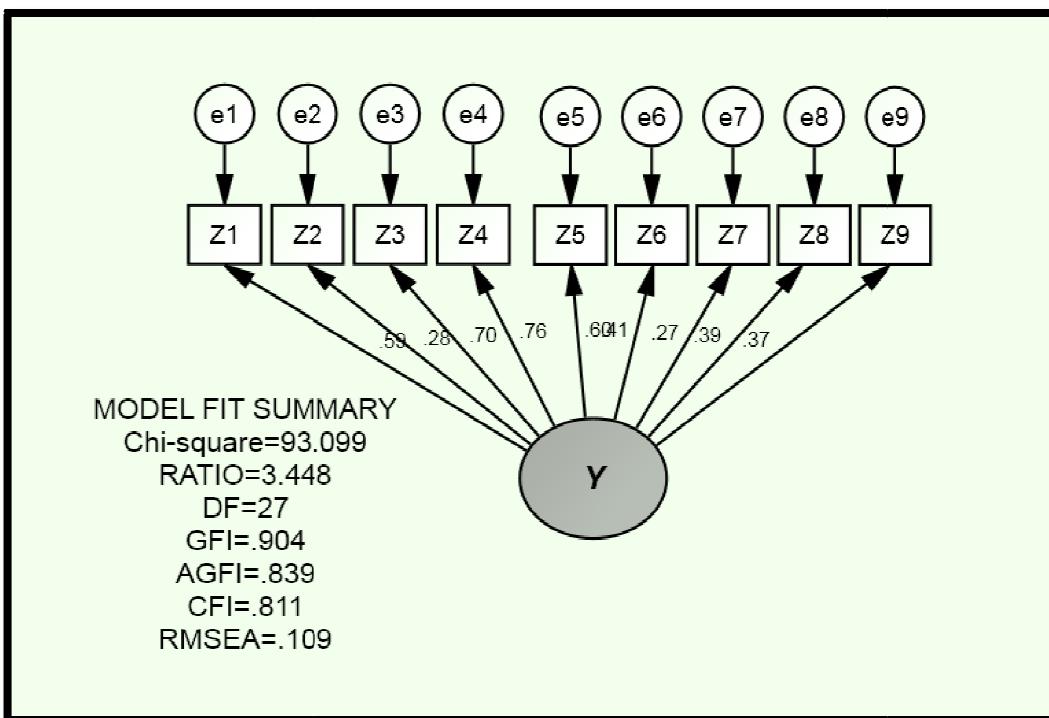
ويكون النموذج بعد التعديل كما في الشكل (3) الذي يشير الى ان تقديرات النموذج وتشبعاته مقبولة بعد التعديل ، ومن هنا فان الفقرات للابعاد قادرة على قياس مواضعت من اجل قياسه ، وهي مطابقة للشروط الاحصائية المطلوبة ، حيث تشير المؤشرات بان النموذج حاز على قيم جيدة لمؤشرات جودة او حسن المطابقة (*Goodness of Fit*) ، وهذا يشير الى ان الفقرات تقيس البعد الذي وضع من اجل قياسه وكما يلي :

• نسبة قيمة Chi-square (Chi-square) بلغت قيمتها (2.35)
• مؤشر جودة المطابقة (GFI) >0.90 (0.914)
• مؤشر جودة المطابقة المعدل (AGFI) >0.90 (0.895)
• مؤشر جذر متوسط مربع خط الاقتراب (التقربي) (RMSEA) (0.078) بين (0.05-0.08)
• مؤشر المطابقة المقارن (CFI) >0.95 (0.952)



الشكل (3) انموذج متغير الشفافية الاستراتيجية بعد التعديل

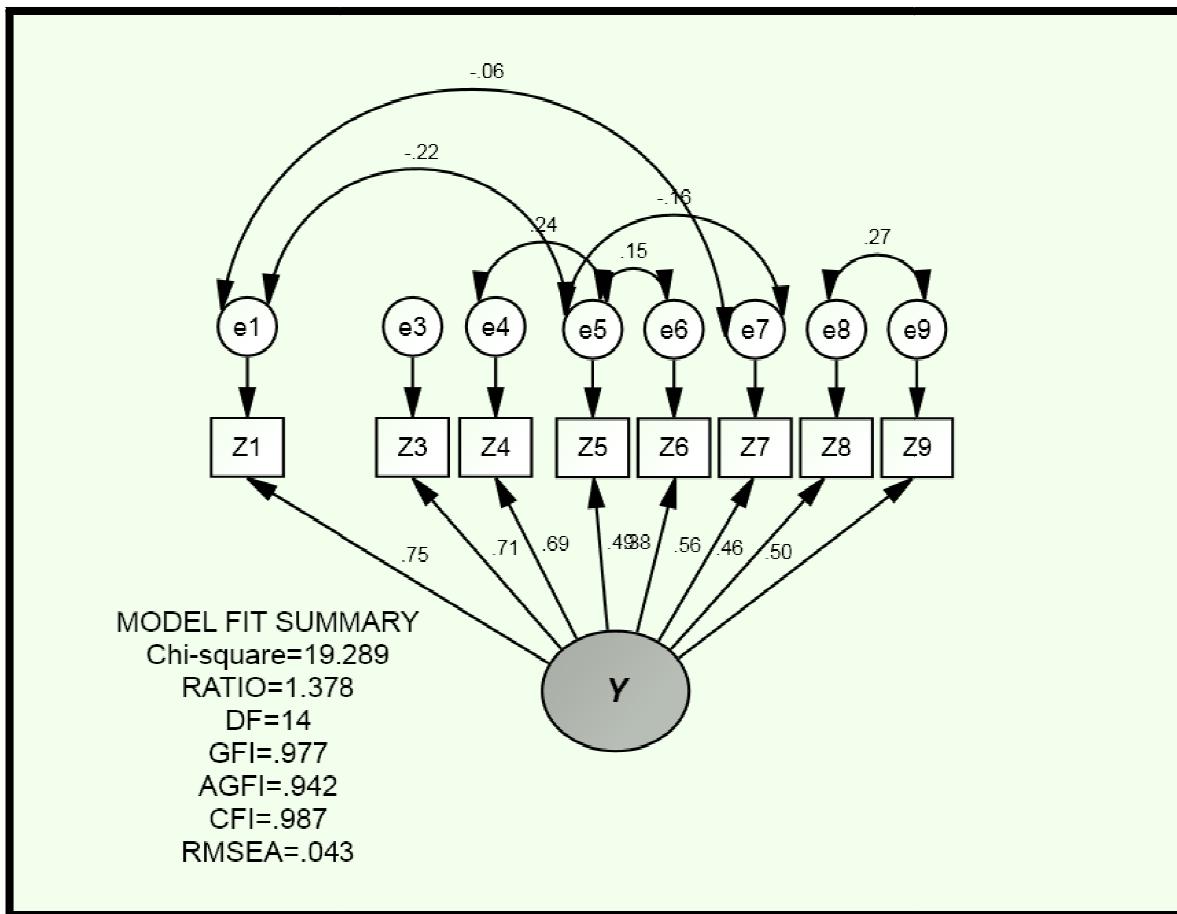
(2) التحليل العائلي التوكيدى لمتغير اصلاح النظام الاداري من مراجعة القيم المستخرجة ضمن نموذج التحليل العائلي في الشكل (4) يتضح بان مؤشرات جودة المطابقة للنموذج ضعيفة ومن هنا فان النموذج غير مقبول لكونه لم يحقق الشروط المطلوبة ، وهنا لابد من اجراء التعديلات المطلوبة على النموذج بحذف وتعديل الفقرات بحسب توصيات دليل التعديل المقترض.



الشكل (4) انموذج متغير اصلاح النظام الاداري

ويكون النموذج بعد التعديل كما في الشكل (5) الذي يشير الى ان تقديرات النموذج وتشبعاته مقبولة بعد التعديل ، ومن هنا فان الفقرات للابعاد قادرة على قياس مواضعت من اجل قياسه ، وهي مطابقة للشروط الاحصائية المطلوبة ، حيث تشير المؤشرات بان النموذج حاز على قيم جيدة لمؤشرات جودة او حسن المطابقة (Goodness of Fit) وهذا يشير الى ان الفقرات تقيس البعد الذي وضع من اجل قياسه وكما يلي :

- نسبة قيمة (Chi-square) بلغت قيمتها (1.378)
- مؤشر جودة المطابقة (GFI) >0.90 (0.977)
- مؤشر جودة المطابقة المعدل (AGFI) >0.90 (0.942)
- مؤشر جذر متوسط مربع خط الاقتراب (التقريري) (RMSEA) (0.043) بين (0.05-0.08))
- مؤشر المطابقة المقارن (CFI) >0.95 (0.987)



الشكل (5)
 انموذج متغير اصلاح النظام الاداري بعد التعديل

ثانياً / اختبار الفرضيات

أثير في البحث الحالي فرضية التأثير الاساسية التي مفادها (يتاثر اصلاح النظام الاداري ايجابياً و معنوياً بالشفافية الاستراتيجية)، ومن هذه الفرضية الاساسية التي تفرعت منها أربعة فرضيات فرعية وهي :

1. يتاثر اصلاح النظام الاداري ايجابياً و معنوياً بوضوح قواعد العمل
2. يتاثر اصلاح النظام الاداري ايجابياً و معنوياً بالتغيير التنظيمي
3. يتاثر اصلاح النظام الاداري ايجابياً و معنوياً القضاء على الهدر في الأنشطة والثروات
4. يتاثر اصلاح النظام الاداري ايجابياً و معنوياً الشفافية وضمان المعلومات

جرى اختبار هذه الفرضية من خلال تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) وفي ضوء هذه الفرضية جرت صياغة علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمتغير الاستجاري (اصلاح النظام الاداري) الذي جرى ترميزه بالرمز (Y ، والمتغير التفسيري الرئيس (الشفافية الاستراتيجية) والذي رمز بالرمز (X)، وكانت معادلة الانحدار الخطى كالتالى:

$$Y = \alpha + \beta X$$

وفىما يأتي القيم لمعادلة الانحدار:
 اصلاح النظام الاداري = $0.312 + 0.305$ (الشفافية الاستراتيجية).

اصلاح النظام الاداري

الشفافية الاستراتيجية

الجدول (2)
 تحليل تأثير أبعاد الشفافية الاستراتيجية في اصلاح النظام الاداري

المتغير المستجيب	(P-Value) مستوى المعنوية	(F) قيمة المحسوبة	(R ²) معامل التحديد	الثوابت		المتغير التفسيري وأبعاده
				β	α	
اصلاح النظام الاداري (Y)	0.000	35.117	0.247	0.497	0.533	الشفافية الاستراتيجية X
	0.001	11.515	0.097	0.312	0.305	وضوح قواعد العمل (x1)
	0.000	21.191	0.165	0.407	0.279	التغيير التنظيمي (x2)
	0.000	25.443	0.192	0.438	0.286	القضاء على الهدر في الأنشطة والثروات (x3)
	0.000	29.129	0.214	0.463	0.306	الشفافية وضمان المعلومات (x4)

من خلال النتائج الواردة في الجدول (2) السابق يتضح ان قيمة (35.117) المحسوبة بلغت ، وهذا يعني وجود تأثير لـ(الشفافية الاستراتيجية) في المتغير المعتمد اصلاح النظام الاداري . وهذا يدل على أن منحنى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين المتغيرين. ويشير الجدول ان الثابت ($\alpha=0.533$)، والذي يعني ان هناك وجوداً الشفافية الاستراتيجية ما مقداره (0.533)، حتى وان كانت اصلاح النظام الاداري يساوي صفرأً. واما قيمة ($\beta=0.497$)، فهي تدل على ان تغيراً مقداره (1) في الشفافية الاستراتيجية سيؤدي الى تغيير في الشفافية الاستراتيجية (0.497). كما ان قيمة ($R^2=0.247$) ، وهذا يعني ان المتغير المستقل يفسر (24.7%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد والمتمثل باصلاح النظام الاداري.

وبشكل عام فقد تحققت الفرضية الرئيسية من الدراسة الحالية والتي مفادها (يتاثر اصلاح النظام الاداري ايجابياً ومحظياً بالشفافية الاستراتيجية).

اما فيما يخص الفرضيات الفرعية جرت صياغة علاقة دالة بين القيمة الحقيقة للمتغير الاستجابي (اصلاح النظام الاداري) والذي جرى ترميزه بالرمز (Y)، والمتغيرات التفسيرية الفرعية (وضوح قواعد العمل ، التغيير التنظيمي ، القضاء على الهدر في الأنشطة والثروات، الشفافية وضمان المعلومات)، والذي رُمِّزَت على التوالي بـ(X1,X2,X3,X4) وكانت معادلات الانحدار الخطى كالتالي:

$$\begin{aligned} Y &= \alpha + \beta X_1 \\ Y &= \alpha + \beta X_2 \\ Y &= \alpha + \beta X_3 \\ Y &= \alpha + \beta X_4 \end{aligned}$$

وفيمَا يأتي القيم لمعادلة الانحدار:

اصلاح النظام الاداري = $312 + .305$. (وضوح قواعد العمل).

اصلاح النظام الاداري = $407 + .279$. (التغيير التنظيمي).

اصلاح النظام الاداري = $438 + .286$. (القضاء على الهدر في الأنشطة والثروات).

اصلاح النظام الاداري = $463 + .306$. (الشفافية وضمان المعلومات).

ويتضح من خلال النتائج ان قيمة (f) المحسوبة لـ(وضوح قواعد العمل، التغيير التنظيمي، القضاء على الهر في الأنشطة والثروات، الشفافية وضمان المعلومات) والتي جرى ترميزها في الجدول المذكور بـ(X1,X2,X3,X4) بلغت قيمتها أكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية (0.01)، وبحدود ثقة (0.99)، وهذا يعني وجود تأثير لابعد (وضوح قواعد العمل، التغيير التنظيمي، القضاء على الهر في الأنشطة والثروات، الشفافية وضمان المعلومات) في المتغير المعتمد اصلاح النظام الاداري .

كما يمكن يمكن ملاحظة معامل التحديد (R^2) والذي كان مقداره (0.097) بالنسبة وضوح قواعد العمل (X1)، وهذا يعني أن ما مقداره (0.097) من التباين الحاصل في اصلاح النظام الاداري (Y) هو تباين مفسّر بفعل المتغير وضوح قواعد العمل (X1) الذي دخل النموذج، وأن الباقي هو تباين مفسّر من قبل عوامل لم تدخل نموذج الانحدار.

وهناك قيمة معامل التحديد (R^2) والذي مقداره (0.165) بالنسبة التغيير التنظيمي(X2) ، وهذا يعني أن ما مقداره (0.165) من التباين الحاصل في اصلاح النظام الاداري (Y) هو تباين مفسّر بفعل متغير التغيير التنظيمي الذي دخل النموذج، وأن الباقي هو تباين مفسّر من قبل عوامل لم تدخل نموذج الانحدار. ويشير قيمة معامل التحديد (R^2) والذي مقداره (0.192). بالنسبة القضاء على الهر في الأنشطة والثروات (X3) ، وهذا يعني أن ما مقداره (0.192). من التباين الحاصل في اصلاح النظام الاداري (Y) هو تباين مفسّر بفعل المتغير القضاء على الهر في الأنشطة والثروات الذي دخل النموذج، وأن الباقي هو تباين مفسّر من قبل عوامل لم تدخل نموذج الانحدار . ويشير قيمة معامل التحديد (R^2) والذي مقداره (0.214) بالنسبة الشفافية وضمان المعلومات (X4)، وهذا يعني أن ما مقداره (0.214). من التباين الحاصل في اصلاح النظام الاداري (Y) هو تباين مفسّر بفعل المتغير الشفافية وضمان المعلومات الذي دخل النموذج، وأن الباقي هو تباين مفسّر من قبل عوامل لم تدخل نموذج الانحدار .

المحور الرابع الاستنتاجات والتوصيات

اولا/ الاستنتاجات

- 1) اصبح اصلاح النظام الاداري ضرورة وازام بشكل اكثرا الحاحا من ذي قبل ، وهذا ما ادى الى ظهور اهمية الشفافية الاستراتيجية للمساهمة في تحقيق اصلاح النظام الاداري المطلوب.
- 2) يعد الإصلاح الاداري والمالي هدفا استراتيجيا تسعى اليه مختلف المؤسسات الحكومية منها والخاصة الامر الذي يتطلب مزيد من الدراسة والتحليل .
- 3) اوضحت الدراسة في اطارها النظري مضاعفة الابعاء الملقاة على عاتق المنظمات وانها تحتاج الى تحسين الاداء في الحاضر ، والتأهيل لمسؤوليات اكبر في المستقبل من اجل تحقيق اهداف الاصلاح المنشود.
- 4) ان اعتماد التغيير التنظيمي ووضوح قواعد العمل الحديثة وضمان عدم الهر في الانشطة والثروات ، من شأنه ان يساهم مساهمة فاعلة في رفع مؤشرات الاداء المطلوب لعملية الإصلاح.
- 5) افرزت النتائج الى ان اكثرا الابعاد تاثيرا كان تاثير الشفافية وضمان المعلومات ، والاقل تاثيرا هو وضوح قواعد العمل ، الامر الذي يشير الى ان هناك اهتمام كبير بموضوع الشفافية وضمان توفر المعلومات وهو من الاولويات ضمن اراء افراد العينة.
- 6) تدل النتائج ان هناك تاثير ايجابي للشفافية الاستراتيجية في اصلاح النظام الاداري بشكل عام ، وعلى مستوى التاثير الفردي لابعاد الشفافية الاستراتيجية اتضح بان تطبيق كل منها على افراد ادى الى تحقيق نتائج ايجابية في مجال الاصلاح الاداري.

ثانيا/التوصيات

- 1) ان موضوع اصلاح النظام الاداري يعد عنصرا مهما في النظام العام للمنظمات الادارية والذي ينبغي على قادة المنظمات تفهم جميع ابعاده .
- 2) ان نجاح المنظمة في تحقيق الاصلاح الاداري يتطلب الاهتمام بمجموعة من الابعاد الفرعية للشفافية الاستراتيجية ، والتركيز على الاكثر اهمية حسب الاولويات والنتائج المتحصل منها .

- (3) ضرورة وضع الخطط المستقبلية اللازمة لتحقيق الخطوات بشكل علمي مدروس بعيداً عن العشوائية ، وبشكل واضح ومفهوم للجميع.
- (4) تشجيع الباحثين على اعداد الدراسات والبحوث الموسعة حول الاصلاح الاداري والمواضيع المرتبطة به .
- (5) الالتزام كافية الدوائر الحكومية واجهزة الدولة بالالتزام بمبادئ الشفافية الاستراتيجية والسعى لتطبيقها والعمل بموجبها بشكل يضمن سريانها الى كافة المفاصل والاقسام.
- (6) الاستفادة من التجارب الناجحة للمؤسسات العالمية ومحاولتها محاكاتها مع ضرورة الاستعانة بالخبراء المحليين والدوليين ، لضمان تحقيق الاصلاح بالطرق العلمية المدروسة التي تأخذ بالاعتبار التعلم من الاخطاء السابقة.

المصادر والمراجع

المصادر العربية

1. أفندي، عطية حسين ،الشفافية في أعمال الإدارة العامة "مجلة أخبار الإدارة العامة ، العدد 33 ، 2001.
2. الجميلي ، امل ، دور الشفافية الاستراتيجية في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديرات رياض الأطفال ، مجلة الفتح ، العدد 48 ، 2012.
3. الحداوي، حامد كريم ، الريادة كمدخل لمنظمات الاعمال المعاصرة في ظل تبني مفهوم راس المال الفكري ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية و ، 2013 .
4. الخناق، نبيل محمد، اثر إعادة الهندسة النفسية في مستقبل الشفافية التنظيمية ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، الجامعة المستنصرية ، 2006.
5. الربيعي، خلود هادي عبود مختار ، تعزيز معطيات الشفافية في ظل ثقافة المعلومات وقرارات الإنتاج والعمليات ، أطروحة دكتوراه في كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الموصل ، 2005.
6. الطوخي ، سامي ، الإدارة بالشفافية الطريق للتنمية والإصلاح الإداري، السرية وتدني الأداء والفساد، إلى الشفافية والتسبب وتطور الأداء البشري والمؤسسي- دراسة مقارنة ، أطروحة دكتوراه دار النهضة العربية ، القاهرة ، 2006.
7. عكش ، فوزي ، الاصلاح الاداري في الاردن دراسة استطلاعية من وجهاه نظر العاملين في الجهاز الحكومي ، مجلة جامعة دمشق ، العدد 2 ، 2003.
8. الفرجاني ، عبد الفتاح محمد ، واقع استراتيجيات الاصلاح والتطوير الاداري ودورها في تعزيز امن المجتمع الفلسطيني دراسة تطبيقية ، دراسة ماجستير في الجامعة الاسلامية ، كلية التجارة ، 2008.
9. الفرجاني ، عبد الفتاح محمد علي ، واقع استراتيجيات الاصلاح والتطوير الاداري ودورها في تعزيز امن المجتمع الفلسطيني ، دراسة تطبيقية على عينة من قيادات الشرطة الفلسطينية بقطاع غزة ، 2008.
10. القربيوني ، محمد ، اصلاح النظام الاداري بين النظرية والتطبيق ، عمان ، دار وائل للنشر ، 2001.
11. اللوزي، موسى، التنمية الإدارية، المفاهيم، الأسس، التطبيقات، دار وائل، ط، 1 عمان، 2000.
12. وناس ، سوسن عبد الامير ، تأثير الشفافية المنظمة في الرضا الوظيفي ، تحليل لرأي عينة من العاملين في هيئة التعليم التقني ، اطروحة دكتوراه ، جامعة بغداد ، 2008.

المصادر الأجنبية

1. Bentler, P.M.), Comparative Fit Indexes in Structural Models, Psychological Bulletin, 107 (2), 1990.
2. Byrne, B. M. Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming. Second Edition, Taylor and Francis Group, LLC, 2010.

3. Daire H., Joseph C., Michael R. Mullen, Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit, Journal of Business Research Methods Volume 6 Issue 1,2008 .
4. Suzanne J-piotrowsko & Gregg van Resin; Desire for transparency: Dimensions and Determinants of Attitudes Toward Governmental Transparency ,," prepared for the 8th public management Research Conference university of southern California,2005.
5. Thompson S. K. ,Sampling, 3rd Edition,wiley series in probability and statistics ,2002.
6. UNDP, (2004) Anti-Corruption .