

تقويم مدى تبني استراتيجية الإصلاح الإداري الداخلي الجزئي في مديرية تربية اللاذقية

دائرة التعليم المهني

أ.د باسم غدير غدير* د. دانيا زين العابدين** شادي نجيب جرجا***

(الإيداع: 7 حزيران 2020 ، القبول 27 تموز 2020)

ملخص:

هدف البحث لدراسة توفر متطلبات تطبيق استراتيجية الإصلاح الإداري الداخلي الجزئي في مديرية تربية اللاذقية دائرة التعليم المهني، أخذ الباحث بالمتطلبات الأربعة التي أجمعت عليها معظم الدراسات وهي تبسيط الإجراءات، تقييم الأداء لأجل تطوير الهيكل لتنظيمي، توفر سلطة المكافأة والمحاسبة، وتطوير نظم المعلومات مع نشر ثقافة الإصلاح، وبغرض إجراء الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي، تم توزيع استبيان على 98 من الإداريين في المديرية ومديري المدارس ورؤساء الدروس الفنية ورؤساء الأقسام، استخدم برنامج SPSS20 لتحليل البيانات، وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها أن يوجد بعض المتطلبات ولكنها بحاجة لتعزيز، من أهمها سعي مديرية التربية دائرة التعليم المهني لتبسيط الإجراءات والتخفيف من المركزية، توفير نظام لتقييم أداء العاملين، والمساءلة والمحاسبة في حال عدم الالتزام بتطبيق أنظمة العمل، كما أظهرت الدراسة العديد من أوجه القصور في توفير معظم متطلبات استراتيجية الإصلاح الداخلي الجزئي في مديرية تربية اللاذقية (دائرة التعليم المهني) أهمها عدم استخدام المديرية الإدارة الإلكترونية بدلاً من الإدارة التقليدية في العمليات الإدارية، وعدم تبادل المعلومات والبيانات في المستويات الإدارية المختلفة بسهولة وبساطة، أوصى الباحث بعدد من التوصيات أهمها السعي الفوري لتطبيق الإدارة الإلكترونية في مديرية تربية اللاذقية (دائرة التعليم المهني).

الكلمات المفتاحية: الإصلاح الإداري، تبسيط الإجراءات، نظم المعلومات الإدارية، ثقافة التغيير، التعليم المهني.

* أستاذ _ عضو هيئة تدريسية في قسم إدارة الأعمال-كلية الاقتصاد-جامعة تشرين.

** عضو هيئة تدريسية في قسم إدارة الأعمال-كلية الاقتصاد-جامعة تشرين.

***طالب دراسات عليا (دكتوراه) في قسم إدارة الأعمال-كلية الاقتصاد-جامعة تشرين.

Evaluation of The Extent to Which The Strategy of Partial Internal Administrative Reform has Been Adopted in the Lattakia Education Directorate

Vocational Education Department

Prof. Basem Ghadeer Ghadeer* Dr. Dania Zine El Abidine ** Shadi Nageeb jaraa***

(Received:7 June 2020,Accepted:27 July 2020)

Abstract :

The aim of the research is to study the availability of the requirements for implementing the strategy of partial internal administrative reform in the Directorate of Education in Lattakia, the Department of Vocational Education. The researcher took the four requirements that were agreed upon by most studies, which are simplifying procedures, evaluating performance in order to develop an organizational structure, providing reward and accountability authority, and developing information systems while spreading a culture Reform: In order to conduct the study, the researcher followed the descriptive approach. A questionnaire was distributed to 98 administrators in the directorate, school principals, heads of technical lessons and heads of departments. SPSS20 was used to analyze data, and a set of results was reached, the most important of which is that there are some requirements but they need to be strengthened, the most important of which The Education Directorate is seeking the vocational education department to simplify the procedures and reduce the centralization, providing a system for evaluating the performance of workers, and accountability and accountability in the event of non-compliance with the application of work regulations. The study also showed many shortcomings in providing most of the requirements of the partial internal reform strategy in the Directorate of Education in Lattakia (Department of Education Professional)) the most important of which is the directorate not using e-management instead of Ed In the traditional processes of administration, and the lack of exchange of information and data at the various administrative levels easily and simply, the researcher recommended a number of recommendations, the most important of which is the immediate pursuit of electronic management in the Directorate of Education in Latakia (Vocational Education Department).

key words: Administrative reform, simplification of procedures, management information systems, culture of change, Vocational education.

*Professor of Business Administration_ a faculty member in the Department of Business Administration – Faculty of Economics – Tishreen University

**Faculty member in the Department of Business Administration – Faculty of Economics – Tishreen University

***(PhD) student in the Department of Business Administration – Faculty of Economics – Tishreen University.

1- مقدمة:

إن تسارع وتيرة التطورات والأحداث الكبيرة والمتعددة التي تعيشها الجمهورية العربية السورية على مختلف الأصعدة الاقتصادية والاجتماعية، يتوجب عليه بناء مقدر إدارية كفوءة لتحقيق الإصلاح والتنمية الإدارية في إدارة المنظمات الحكومية السورية، وهذا الإصلاح يجب أن يكون مخططاً ومدروساً ليناسب في كل مرحلة من مراحل المنظمة المطبق بها، وبمراقبة التجارب العالمية الناجحة يتجلى ظهور اتجاهات تؤكد بضرورة تحديث الأنظمة والهيكل الإداري وأساليبها وأدوات وتقنيات عملها وذلك من خلال تبنيها الإصلاح الإداري الشامل أو الجزئي لتحقيق النهضة التنموية الإدارية.

2- مشكلة البحث:

انطلق الباحث في إجراء هذه الدراسة من خلال اطلاعه على العمل التربوي وعمله كمدرس في الثانويات المهنية لمدة 20 عاماً، حيث استشعر بوجود العديد من المشاكل التي تواجه العمل الإداري، كتعقيد الإجراءات، عدم وضوح العملية التقييمية للموظفين، حالة من الاستياء من قبل الموظفين والمتعاملين، ووجود فجوة كبيرة بين الإدارات المدرسية، وطريقة الاتصال والتواصل فيما بينها، وباطلاع الباحث على القوانين والمراسيم المتعلقة بالتنمية والإصلاح الإداري¹، والدراسات المتعلقة بهذا المجال والتي أوصت بضرورة تطبيق الإصلاح الإداري في المؤسسات التعليمية لتلبية خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وللوقوف على مظاهر المشكلة بشكل دقيق قام الباحث بدراسة استطلاعية للمديرة قابل بها 8 من إداري الطبقة العليا للمديرية ودائرة التعليم المهني، وجه لهم الأسئلة الآتية:

❖ هل هناك تداخل للأعمال والاختصاصات بين الوزارة والمديرية؟

❖ هل يوجد غلبة للمركزية على تنفيذ الأعمال الإدارية؟

❖ هل يتوافر المتخصصون في الإصلاح الإداري؟

❖ هل يوجد صعوبة بربط سياسة الإصلاح الإداري في المديرية بخطط السياسة العامة للدولة؟

فجاءت معظم الإجابات مقاربة ومتوافقة بضرورة مباشرة المديرية للإصلاح الإداري فوراً، وبالعودة لأدب البحث كدراسة Asatryan و Ospanova ورسلان، والتي أكدت بأن يكون للإدارات وللدوائر التابعة لها برنامج للإصلاح الإداري خاص بها، وذلك لأن عملية الإصلاح الإداري تتأثر بالعديد من المتغيرات أهمها البيروقراطية والمشكلات المتعلقة بالقوانين والأنظمة النافذة، وأن عملية الإصلاح قد تكون عامة وفضفاضة وغير مراعية للإدارات الفرعية ونفاصلها، وبالتالي يجب أخذ هذه المتغيرات بالحسبان وإيجاد أنسب الطرق للتعامل معها. (Asatryan, 76,2017) (Ospanova, 38,2018) (رسلان، 2013، 18)، ومنه دعا الباحث بضرورة اعتماد استراتيجية إصلاح داخلي جزئي ضمن المديرية وذلك بما يتفق مع الاستراتيجية العامة للوزارة، فكان تساؤل البحث الرئيس

هل تتوفر متطلبات استراتيجية الإصلاح الجزئي الداخلي في مديرية تربية اللاذقية دائرة التعليم المهني؟

ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية الآتية:

(1) هل تعمل المديرية (دائرة التعليم المهني) على تبسيط إجراءات العمل؟

(2) هل تتوفر لدى المديرية (دائرة التعليم المهني) القدرة على إجراء تعديلات وتحسينات في أساليب تقييم الأداء لغرض

تطوير الهيكل الإداري والتنظيمي؟

(3) هل تتوفر لدى المديرية (دائرة التعليم المهني) سلطة المكافأة والمحاسبة؟

(4) هل تعمل المديرية (دائرة التعليم المهني) على تطوير نظم المعلومات ونشر ثقافة الإصلاح بين الموظفين؟

¹ أطلق المشروع الوطني للإصلاح الإداري تاريخ 2017/6/20

3- أهمية البحث:

3-1: الأهمية النظرية: تتبع أهمية الدراسة من الناحية النظرية بتسليط الضوء على إحدى استراتيجيات الإصلاح الإداري، والمتمثلة بالإصلاح الداخلي الجزئي، وأهمية هذه الاستراتيجية كنقطة انطلاق للإصلاح الإداري الشامل.

3-2: الأهمية العملية: تتجلى من خلال الدور الكبير لعملية التربية والتعليم وخصوصاً التعليم المهني في الوقت الحالي وكل الأوقات لما له من دور في رفد المجتمع وسوق العمل بالخبرات والمهارات التي ستؤدي بالضرورة لرفع الواقع الاقتصادي للمجتمع بشكل عام.

4- أهداف البحث: سعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية والمتعلقة بتوفر مطالب الإصلاح الداخلي الجزئي:

- 1) بيان مدى توفر أبعاد محور تبسيط إجراءات العمل في مديرية تربية اللاذقية دائرة التعليم المهني.
- 2) تحديد مدى توفر أبعاد محور تقييم الأداء لأجل تطوير الهيكل التنظيمي في مديرية تربية اللاذقية دائرة التعليم المهني
- 3) بيان مدى توفر سلطة المكافأة والمحاسبة في مديرية تربية اللاذقية دائرة التعليم المهني
- 4) بيان مدى توفر نظم معلومات إدارية فعال مع نشر ثقافة الإصلاح الإداري في مديرية التربية دائرة التعليم المهني.

5-فرضية البحث الرئيسية:

لا يوجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث والمتوسط الحيادي 3 في مقياس ليكرت الخماسي بحيث يشير المتوسط المحسوب إلى توفر متطلبات استراتيجية الإصلاح الجزئي الداخلي، ويشق منها أربع فرضيات:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث والمتوسط الحيادي 3 في مقياس ليكرت الخماسي حول توفر تبسيط إجراءات العمل في مديرية تربية اللاذقية (دائرة التعليم المهني).

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث والمتوسط الحيادي 3 في مقياس ليكرت الخماسي حول توفر القدرة على إجراء تعديلات وتحسينات في أساليب تقييم الأداء لغرض تطوير الهيكل الإداري والتنظيمي في مديرية تربية اللاذقية (دائرة التعليم المهني).

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث والمتوسط الحيادي 3 في مقياس ليكرت الخماسي حول توفر سلطة المكافأة والمحاسبة في مديرية تربية اللاذقية (دائرة التعليم المهني).

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث والمتوسط الحيادي 3 في مقياس ليكرت الخماسي حول تطوير نظم المعلومات ونشر ثقافة الإصلاح الإداري بين الموظفين في مديرية تربية اللاذقية (دائرة التعليم المهني).

6- منهجية البحث:

تم استخدام المنهج الوصفي، حيث قام الباحث بإجراء الدراسة باستخدام استبانة لجميع مدارس التعليم المهني الصناعية في مديرية تربية اللاذقية بالإضافة للبيانات الثانوية والأولية، تم تنظيمها اعتماداً على الأدبيات السابقة، وزعت 98 استبانة استرد منها 95 وكان الصالح للتحليل 91، تم الاعتماد على برنامج SPSS إصدار 20/ من أجل تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

7- مجتمع وعينة البحث:

يتألف مجتمع البحث من كافة العاملين في دائرة التعليم المهني مديرية تربية اللاذقية، وبسبب إمكانية الوصول إلى كل مفردات مجتمع البحث فقد اعتمد الباحث على الحصر الشامل لجميع مفردات البحث.

8- المراجعة الأدبية:**الدراسات العربية:**

دراسة (علاء الدين، رسلان، 2018): تقييم استراتيجيات الإصلاح الإداري في المؤسسات المصرفية (دراسة تطبيقية على المصرف التجاري السوري)

تتلخص مشكلة البحث في تساؤل الرئيس وهو هل تُسهم المعايير المعتمدة لتقييم برامج الإصلاح الإداري في المصرف التجاري السوري في تنمية البنية التنظيمية للمصرف وتحوله للصيرفة الشاملة والشكل الحديث للمنظمات المالية؟ وكان أهم أهداف البحث تقييم الاستراتيجيات المتبعة في الإصلاح الإداري في المصارف السورية وذلك بعد عقد من الإصلاحات الإدارية فيها وبالأخص المصرف التجاري السوري، وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي، وتم اعتماد فرضيات البحث بعد إجراء دراسة استكشافية لواقع المصرف التجاري السوري، وفي الجانب العملي تم توزيع استبيان على عينة البحث البالغة 100 استرد منها 89، تم التحليل بـSPSS، أكدت الدراسة على أهمية اعتبار وظيفة التسويق من الاتجاهات الاستراتيجية التي تحتاج إلى تطوير وتنمية دورها في فعاليات المصرف وكذلك على أهمية إيلاء الاهتمام بالجوانب المتعلقة بالبورصة، وبالأخص تدريب العاملين.

دراسة دراسة (ديب، مرهج، 2018): دور رأس المال الفكري في الإصلاح الإداري للجامعات الحكومية السورية دراسة ميدانية في جامعة تشرين.

صاغ الباحث التساؤل الآتي:

ما دور رأس المال الفكري في الإصلاح الإداري للجامعات الحكومية السورية؟، وهدف البحث لتحديد دور رأس المال الفكري في عملية الإصلاح الإداري من خلال تحديد دور (رأس المال البشري، الهيكلي، العلائقي)، اتبع الباحث المنهج المسحي، نظم استبانة، اختار عينة عشوائية، وزّع (351) استبانة، تم التحليل بـSPSS.

وأهم النتائج:

- 1) لرأس المال الفكري دور في عملية الإصلاح الإداري في الجامعات السورية-جامعة تشرين-.
- 2) تمتلك جامعة تشرين رأس مال بشري يملك المهارات والقدرات الإبداعية لكنه غير فعال.
- 3) ضعف رأس المال الهيكلي، والعلائقي.

الدراسات الأجنبية:

دراسة (Bobe, B& Obo, D. 2017)

Public-sector reforms and balanced scorecard adoption: an Ethiopian case study

تساؤل البحث الرئيس هل تبني الجهات السياسية الحكومية لاعتماد بطاقة الأداء المتوازن يؤدي إلى حدوث إصلاحات في القطاع العام؟، وهدفت للبحث في النتائج المحققة لاعتماد بطاقة الأداء المتوازن في إصلاحات وزارة الصحة الاثيوبية، كما استخدمت هذه الدراسة طريقة دراسة الحالة، وهي تحلل البيانات المُجمعة وذلك بالاعتماد على مفهوم نظرية الشبكة الفاعلة، أظهرت النتائج عدم كفاية نظام المعلومات المستخدم لنموذج بطاقة الأداء المتوازن لإصلاحات القطاع العام.

دراسة (Osanova, D. et al. 2018)

Problems of administrative law in the system of public administration

كان تساؤل البحث ما هو الدور الذي يلعبه القانون الإداري للدولة على عمليات الإصلاح الإداري، وعلى تطوير الإدارة العامة ككل؟. كما هدف لتحديد فيما إذا كان هناك دور للقانون الإداري في عملية الإصلاح الإداري: وكذلك للبحث فيما إذا كان هناك ضرورة لإجراء بعض التسيويات في القانون للإسهام في عملية الإصلاح الإداري، وأهم النتائج إن الإصلاح

الإداري يرتبط بالتغييرات التي تحدث على المستوى العام للقانون الإداري، ضرورة المباشرة بالإصلاح القانوني في الدولة لما له من دور في تسوية العلاقات القانونية في السلطة التنفيذية مما سيؤدي إلى فعالية الأنشطة الإدارية المطلوبة لعملية الإصلاح الإداري.

9: الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

ركزت الدراسات السابقة على الإصلاح الإداري ككل دون الدخول بتفصيلاته وما له من دور في إحداث التنمية، إضافة لتأثير كل من رأس المال الفكري، والقانون الإداري للدولة في تحقيق عملية الإصلاح، بينما الدراسة الحالية تأخذ بالإصلاح الإداري الداخلي الجزئي، كأحد أبعاد واستراتيجيات الإصلاح الكامل وكذلك مدى توفر مقوماته في البيئة محل الدراسة.

10: حدود البحث: زمانية: شهري شباط وأذار من عام 2020، مكانية: مديرية تربية اللاذقية (دائرة التعليم المهني) ومدارسها.

11: الإطار النظري للبحث:

1: مفهوم الإصلاح الإداري:

بالرجوع إلى مختلف المراجع والدراسات وجد الباحث مجموعة من الكتاب والباحثين حاولوا تعريف الإصلاح الإداري حسب وجهة نظرهم كما يظهر في الجدول (1).

الجدول رقم(1): بعض التعاريف للإصلاح الإداري

تعريف	الباحث، السنة، رقم الصفحة	تسلسل
اصلاح وتقويم وتحسين الاوضاع الراهنة وتطويرها وارتباطها بطموحات مستقبلية	العنوان، 1986، 786	1
عملية تطهير الإدارة من مشاكلها وإيجاد الحلول المناسبة والمتلائمة مع روح التحديث والتطوير العلمي والتكنولوجي	الشامي 215، 1995	2
الإصلاح هو تغييرات تنظيمية دراماتيكية لحل المشاكل الإدارية مرة واحدة وإلى الأبد.	Brunsson, 243, 2006	3
التعامل مع التغييرات التي تحدثها حكومات البلدان في كل المجالات المحلية والعالمية في البيئة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية.	Prahono, 25, 2015	4

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

ويرى الباحث بأن الإصلاح الإداري هو مجموعة متكاملة من التعديلات والتغييرات التي تجربها الحكومة للإسهام في حل مشكلات تتعلق بنظم الإدارة، بما يؤدي لتحسين مستويات الأداء، وبالتالي تحقيق أهداف سياسة الدولة.

2: خطوات الإصلاح الإداري: (عبد، 2018، 334)، (عنبر وخضير، 2018، 465)

الخطوات الأساسية لعملية الإصلاح الإداري هي :

(1) اكتشاف الحاجة إلى عملية الإصلاح الإداري. (2) وضع الاستراتيجية الملائمة للإصلاح الإداري.

(3) تحديد الجهاز المسؤول عن الإصلاح الإداري (4) تعيين وسائل تنفيذ عملية الإصلاح الإداري

ويضيف الباحث بأن أهم خطوة وأولها هي الرغبة السياسية الجادة بالإصلاح ومن ثم تأتي الخطوات اللاحقة.

3: عوامل نجاح الإصلاح الإداري: (Streltsov,50,2019). (حسن،2017،241).

- (1) واقعية خطط وبرامج الإصلاح الإداري.
 - (2) تخصيص الموارد المالية الكافية.
 - (3) تبعية جهاز الإصلاح الإداري لقمة الهرم التنظيمي.
 - (4) تكامل الإصلاح الإداري مع الإصلاحات المجتمعية الأخرى.
- ويرى الباحث: بأن اعتماد برنامج الإصلاح الإداري ليس بهدف الحد من ظواهر الفساد الإداري فقط وإنما الإصلاح يهدف إلى مواكبة المستجدات العلمية المعتمدة في الإدارة من قبل معظم دول العالم، وكما يضيف الباحث: بضرورة المزج بين النظرية والتطبيق في مجال الإدارة، وذلك بإدخال التطبيق العملي كجزء لا يتجزأ من برامج الدراسة سواء داخل الكليات أو الأجهزة الحكومية، ويتفق الباحث مع (الأديب،2012،286) بأن الأخذ بالأسس النفسية للإصلاح الإداري والمتمثلة في الرضا المهني، الانصاف والعدالة، القيادة، اليقظة الذهنية، الخطط العقلية، لها الأثر الكبير في نجاح الإصلاح.

4: استراتيجيات الإصلاح الإداري (رسلان،32-2013،33)

❖ استراتيجية الإصلاح الحزبي الداخلي:

وفي هذا المدخل تدرك إدارة المنظمة الحاجة إلى إصلاح جوانب محددة في البيئة الإدارية للمنظمة وتستطيع بالاعتماد على جهودها الذاتية والإمكانات والصلاحيات الممنوحة لها إجراء الإصلاحات الضرورية، كما يطبق عند وجود مقاومة كبيرة في البيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة تمنع إجراء عمليات الإصلاح الشامل.

ويقصد بها التركيز على عدد قليل من العناصر المكونة للنظام الإداري، ويضم هذا التصنيف

(1) تبسيط إجراءات العمل

(2) تطوير الهياكل التنظيمية والوظيفية.

(3) توفير سلطة المكافأة والمحاسبة وتدريب القيادات الإدارية.

(4) تطوير نظم المعلومات ونشر ثقافة الإصلاح.

❖ استراتيجية الإصلاح الحزبي الخارجي:

وفي هذا المدخل تدرك الجهات الإدارية العليا وجود خلل ما في بعض أوجه النشاط الإداري في منظمة ما أو قطاع ما، فتسعى إلى إحداث الإصلاحات في مجالات محددة دون غيرها، وقد يظهر هذا الإصلاح من خلال قوانين أو مراسيم تصدرها الجهات الحكومية وتطبق على أوجه محددة من نشاطات المنظمات العاملة في قطاع معين.

❖ استراتيجية الإصلاح الداخلي الشامل:

وفي هذه الحالة تبادر إدارة المنظمة بوضع خطط شاملة للإصلاح وتسعى للحصول على موافقة كافة الجهات الداخلية والخارجية لخططها والحصول على الموارد والدعم المطلوب لنجاح عملية الإصلاح.

❖ استراتيجية الإصلاح الخارجي الشامل:

تدرك الجهات الإدارية العليا وجود المنظمة في حالة تتطلب تغييرات شاملة في بنيتها الإدارية مما يتطلب وضع خطط بشكل خارجي وتكليف إدارة المنظمة بتنفيذ هذه الخطط مع استمرار متابعة الجهات الوصائية لها.

5: معوقات الإصلاح الإداري: تنقسم معوقات الإصلاح الإداري إلى نوعين: (Jreisat,620,2010)

الجدول رقم(2): معوقات الإصلاح الإداري

النوع الأول: عوامل خارجية	النوع الثاني: عوامل داخلية
<p>وهي عوامل تتعلق بالظروف المحيطة بالمنظمة و تتمثل في</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ القيم الاجتماعية والثقافية. ❖ تردد القيادات السياسية في تطبيق خطط الإصلاح. ❖ عدم تفعيل قدرة الأجهزة المتخصصة في إدارة الإصلاح. <p>ويؤكد الباحث على أن تردد القيادات السياسية بقيادة عملية الإصلاح هي أكبر معوق خارجي أمام الإصلاح.</p>	<p>وهي عوامل تتعلق بالظروف الداخلية للمنظمة تتمثل في:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ عدم حماس القيادات الإدارية لخطط الإصلاح. ❖ نقص الموارد البشرية القادرة على القيام بعملية الإصلاح. ❖ تردي الأوضاع الإدارية إلى درجة الصعوبة في الإصلاح. <p>ويرى الباحث بأن عدم وجود ثقافة التغيير هي من أهم العوامل الداخلية المؤدية لعدم حصول الإصلاح الإداري. ويؤكد الباحث ما خلصت إليه دراسة (Alawamleh,131,2013) بأن النفاق الإداري والذي يتربع على قمة الفساد الإداري هو أحد أهم الأسباب لفشل عملية الإصلاح الإداري.</p>

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

12: النتائج والمناقشة:

أداة الدراسة:

أولاً: اختبار ثبات وصدق أداة الدراسة:

قام الباحث بتوزيع استبانة من 21 عبارة مقسمة إلى أربعة محاور وهي:

المحور الأول: يتضمن 5 عبارات حول تبسيط الإجراءات.

المحور الثاني: يتضمن 5 عبارات تقييم الأداء وتطوير الهيكل التنظيمي.

المحور الثالث: يتضمن 4 عبارات حول تفعيل سلطة المكافأة والمحاسبة.

المحور الرابع: يتضمن 7 عبارات حول تطوير نظم المعلومات ونشر ثقافة الإصلاح.

حيث تم إجراء اختبار ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات عبارات الاستبانة، كالاتي:

ثبات وصدق المقياس:

الجدول رقم (3): يوضح عدد العبارات الداخلة في التحليل والمستثناة

		N	%
Cases	Valid	91	100.0
	Excluded ^a	0	0.0
	Total	91	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS 20

الجدول رقم (4): يوضح معامل ثبات ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبانة

Cronbach's Alpha ^a	N of Items
.736	21

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS 20

يوضح الجدول (4) أن معامل ألفا كرونباخ بلغ 0.736 بالنسبة لكافة عبارات الاستبيان، وهي أكبر من 0.60، وهذا يدل على أن كافة عبارات الاستبيان تتمتع بثبات مقبول ولا يوجد حاجة لاستثناء أي منها. معامل ثبات محاور الدراسة كل على حدة:

تم أيضاً إجراء اختبار ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات العبارات المتعلقة بكل محور من محاور الدراسة الأربعة كل على حدة، حيث نلاحظ من الجدول (5) بأن معامل الثبات لكل محور أكبر من 0.60، وهذا يدل على ثبات مقبول للعبارات وبالتالي ملائمتها لإجراء البحث.

الجدول رقم (5): يوضح معامل ثبات ألفا كرونباخ لكل من محاور الدراسة

المحور	معامل ألفا كرونباخ	N of Items
تبسيط الإجراءات	.841	5
تقييم الأداء	.726	5
ثواب وعقاب	.793	4
تطوير نظم المعلومات ونشر ثقافة الإصلاح	.817	7

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS 20

مقياس الصدق:

ولاختبار صدق محتوى فقرات الاستبانة قام الباحث بدراسة علاقة طرفي الدراسة مع طرف أساسي كالمتوسط الإجمالي، واختبار تلك العلاقات، حيث بلغت $Sig = 0.000$ بالنسبة لعبارات كل محور من المحاور الأربعة، وهي قيمة أصغر من 0.01، وهذا يدل على أن العلاقات الناتجة معنوية، وكان ذلك مؤشراً على صدق المقياس، وبذلك تكون الاستبانة صالحة للتطبيق على مجتمع البحث، كما في الجدول (6) الآتي:

الجدول رقم(6):eCorrelations						
		Ma	Mb	Mc	Md	Mall
Ma	Pearson Correlation	1	-.382**	-.671**	-.700**	-.227*
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.030
	N	91	91	91	91	91
Mb	Pearson Correlation	-.382**	1	.955**	.691**	.558**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	91	91	91	91	91
Mc	Pearson Correlation	-.671**	.955**	1	.512**	.507**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	91	91	91	91	91
Md	Pearson Correlation	-.700**	.691**	.512**	1	.382**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	91	91	91	91	91
Mall	Pearson Correlation	-.227*	.558**	.507**	.382**	1
	Sig. (2-tailed)	.030	.000	.000	.000	
	N	91	91	91	91	91

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS 20

التوصيفات الإحصائية:

أولاً محور تبسيط الإجراءات: يوضح الجدول الآتي التوصيفات الإحصائية للإجابات الخاصة بالمشور الأول من الاستبيان والمتعلق بتبسيط الإجراءات

الجدول رقم(7): One-Sample Statistics

العبارات	رقم العبارة	N	Mean	Sig
تستخدم المديرية الإدارة الالكترونية بدلا من الإدارة التقليدية في العمليات الادارية	1	91	2.23	.000
تستخدم المديرية تبادل المعلومات والبيانات في المستويات الإدارية المختلفة بسهولة وبساطة	2	91	2.21	.000
تلجأ المديرية لتقليص نسبة الأعمال الروتينية في أداء الأعمال الإدارية	3	91	2.68	.002
تعمل مديرية التربية على تبسيط الإجراءات والتخفيف من المركزية	4	91	3.99	.000
يتم اصدار اللوائح المناسبة والتي تتسم بالمهنية والوضوح	5	91	2.51	.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS 20

نلاحظ من الجدول(5) الآتي:

إن قيمة Sig=0.00 بالنسبة لجميع العبارات وهو أقل من مستوى الدلالة 0.05، الأمر الذي يشير إلى أن المتوسط المحسوب يفرق جوهرياً عن المتوسط الحيادي وبالتالي يحق للباحث الاعتداد بقيمة ذلك المتوسط.

كما تبين للباحث:

1) بأن متوسط إجابات أفراد العينة للعبارة (4) هو 3.99 أكبر من متوسط الحياد3 وبالتالي فإن إجابات أفراد العينة تميل إلى الموافقة على أن مديرية التربية تعمل على تبسيط الإجراءات والتخفيف من المركزية

2) وأن متوسط إجابات أفراد العينة للعبارة(5,3,2,1) أصغر من متوسط الحياد3 وبالتالي فإن إجابات أفراد العينة تميل إلى عدم الموافقة بأن مديرية التربية تقوم باستخدام الإدارة الإلكترونية بدلاً من الإدارة التقليدية، وأن المديرية لا تقوم بتبادل المعلومات والبيانات في المستويات الإدارية المختلفة بسهولة وبساطة، ولا تلجأ المديرية لتقليص نسبة الأعمال الروتينية في أداء الأعمال الإدارية، إضافة لعدم اصدار المديرية للوائح مناسبة تتسم بالمهنية والوضوح.

ثانياً: محور تقييم الأداء: يوضح الجدول الآتي التوصيفات الإحصائية للإجابات الخاصة بالمحور الثاني من الاستبيان والمتعلق بتقييم الأداء

الجدول رقم(8):One-Sample Statistics

العبارات	رقم العبارة	N	Mean	Sig
توفر المديرية نظام لتقييم أداء العاملين	1	91	4.11	.000
تعمل المديرية على تعديلات وتحسينات جذرية في أساليب تقييم الأداء	2	91	1.42	.000
يتم ترقية الكادر وفقاً لأنظمة تحفز الكادر	3	91	1.99	.000
تعمل المديرية على ايجاد ثقافة في الأداء بحيث يكافئ الموظفون المبدعون	4	91	2.33	.000
يشعر العاملون بالمديرية بارتفاع الروح المعنوية لديهم بعد كل عملية لتقييم الأداء	5	91	2.51	.000

نلاحظ من الجدول(8)الآتي:

إن قيمة $Sig=0.00$ بالنسبة لجميع العبارات وهو أقل من مستوى الدلالة 0.05، الأمر الذي يشير إلى أن المتوسط المحسوب يفرق جوهرياً عن المتوسط الحيادي وبالتالي يحق للباحث الاعتداد بقيمة ذلك المتوسط.

كما تبين للباحث:

1) بأن متوسط إجابات أفراد العينة للعبارة (1) هو 4.11 أكبر من متوسط الحياد3 وبالتالي فإن إجابات أفراد العينة تميل إلى الموافقة على أن المديرية توفر نظام لتقييم أداء العاملين.

2) وأن متوسط إجابات أفراد العينة للعبارة (5,3,4,2) أصغر من متوسط الحياد3 وبالتالي فإن إجابات أفراد العينة تميل إلى عدم الموافقة بأن مديرية التربية تعمل على تعديلات وتحسينات جذرية في أساليب تقييم الأداء، ولا تعتمد لترقية الكادر وفقاً لأنظمة تحفز الكادر، ولا تسعى لإيجاد ثقافة في الأداء بحيث يكافئ الموظفون المبدعون، كما أن العاملون بالمديرية لا يشعرون بارتفاع الروح المعنوية لديهم بعد كل عملية لتقييم الأداء.

ثالثاً: سلطة المكافأة والمحاسبة: يوضح الجدول الآتي التوصيفات الإحصائية للإجابات الخاصة بالمحور الثالث من الاستبيان والمتعلق بسلطة المكافأة والمحاسبة

الجدول رقم(9) : One-Sample Statistics

العبارات	رقم العبارة	N	Mean	Sig
يتم المساءلة والمحاسبة في حال عدم الالتزام بتطبيق أنظمة العمل	1	91	3.97	.000
يتم تطوير وتدريب الكادر لرفع إمكانيته ومهارته بناء على تقارير تقييم الأداء	2	91	2.51	.000
تتبع المديرية نظم للحوافز المادية والمعنوية	3	91	3.69	.000
يعطى العاملون الحق في التنظيم والشكاوي في حال شعروا بالظلم	4	91	3.80	.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS 20

نلاحظ من الجدول(9) الآتي:

إن قيمة $Sig=0.00$ بالنسبة لجميع العبارات وهو أقل من مستوى الدلالة 0.05، الأمر الذي يشير إلى أن المتوسط المحسوب يفرق جوهرياً عن المتوسط الحيادي وبالتالي يحق للباحث الاعتداد بقيمة ذلك المتوسط.

كما تبين للباحث:

(1) بأن متوسط إجابات أفراد العينة للعبارات (1،3،4) أكبر من متوسط الحياد3 وبالتالي فإن إجابات أفراد العينة تميل إلى الموافقة على أن المديرية لديها سلطة المسائلة والمحاسبة في حال عدم الالتزام بأنظمة العمل، ويتوفر نظام للحوافز المادية والمعنوية(لكنه وحسب المحور السابق لا ينال الرضا والقبول من قبل أفراد العينة)، ويعزو الباحث ذلك لعدم القناعة من قبل أفراد العينة بصدق عملية التقييم، وتُظهر العبارة(4) بأنه للعاملين ضمن المديرية الحق بتقديم الشكاوي عند شعورهم بالظلم.

(2) وأن متوسط إجابات أفراد العينة للعبارة(2) أصغر من متوسط الحياد3 وبالتالي فإن إجابات أفراد العينة تميل إلى عدم الموافقة بأن مديرية التربية تطور وتدريب الكادر لرفع إمكانيته ومهارته بناءً على تقارير تقييم الأداء.

رابعاً: تطوير نظم المعلومات ونشر ثقافة الإصلاح:

نلاحظ من الجدول(10) الآتي:

إن قيمة $Sig=0.00$ بالنسبة لجميع العبارات وهو أقل من مستوى الدلالة 0.05، الأمر الذي يشير إلى أن المتوسط المحسوب يفرق جوهرياً عن المتوسط الحيادي وبالتالي يحق للباحث الاعتداد بقيمة ذلك المتوسط.

الجدول رقم(10) : One-Sample Statistics

العبارات	رقم العبارة	N	Mean	Sig
تتبع المديرية نظام علمي كفاء لاختيار الملاك الوظيفي وفق معايير مهنية	1	91	2.04	.000
تنشر المديرية الوعي بين العاملين في الجهاز الإداري حول فوائد الإصلاح على المدى القريب والبعيد	2	91	3.49	.000
تُمكن نظم المعلومات الإدارية المستخدمة من تحقيق سلامة وسرعة المعاملات الخاصة بالمتعاملين	3	91	2.15	.000
تعمل المديرية على اشراك الموظفين في اتخاذ القرارات	4	91	2.35	.000
تعطي مديرية التربية الفرصة للعاملين فيها لاكتساب المعارف والأفكار للاستجابة للتغيرات والتحديات البيئية	5	91	2.14	.000
تتم عملية الإدارة بعيداً عن التجاذبات والتكتلات	6	91	2.22	.000
تسعى المديرية لخفض التكاليف المالية اللازمة لإنجاز الأعمال الإدارية	7	91	2.09	.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS 20

كما تبين للباحث:

(1) بأن متوسط إجابات أفراد العينة للعبارة (2) بلغ 3.49 أكبر من متوسط الحياد3 وبالتالي فإن إجابات أفراد العينة تميل إلى الموافقة على أن المديرية(دائرة التعليم المهني)تنتشر الوعي بين العاملين في الجهاز الإداري حول فوائد الإصلاح على المدى القريب والبعيد، ويعزو الباحث ذلك بسبب التوجّهات الوزارية ومن أعلى المستويات لنشر ثقافة الإصلاح. (2) بأن متوسط إجابات أفراد العينة للعبارة (1،2،3،4،5،6،7) أصغر من متوسط الحياد3 وبالتالي فإن إجابات أفراد العينة تميل إلى عدم الموافقة بأن مديرية التربية(دائرة التعليم المهني)تتبع نظام علمي كفء لاختيار الملاك الوظيفي وفق معايير مهنية ولا تعمل على اشراك الموظفين في اتخاذ القرارات، ولا توفر الفرصة للعاملين فيها لاكتساب المعارف والأفكار للاستجابة للتغيرات والتحديات البيئية، كما أن نظم المعلومات الإدارية المستخدمة بالمديرية لا يحقق سلامة وسرعة المعاملات الخاصة بالمتعاملين، ولا تسعى المديرية لخفض التكاليف المالية للأعمال الإدارية ويعزو الباحث البندين السابقين لعدم تفعيل الإدارة الإلكترونية في المديرية وما تحقّقه من استخدام أمثل لنظم المعلومات وتخفيض للتكاليف وهذا ما يتفق مع العبارة الأولى من المحور الأول والمتعلقة بعدم استخدام الإدارة الإلكترونية في المديرية، كما أظهرت الإجابات بأن العملية الإدارية في المديرية تتأثر بالتكتلات والتجاذبات والمصالح الشخصية.

اختبار الفرضيات

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث ومتوسط الحياد3 حول توفر تبسيط اجراءات العمل في مديرية تربية اللاذقية(دائرة التعليم المهني). ولاختبار هذه الفرضية تم حساب متوسط جميع الإجابات، ومن ثم تم إجراء اختبار ستيودنت لاختبار وجود فروق ذات دلالة بين المتوسط المحسوب والمتوسط الحيادي، كما يأتي:

الجدول رقم(11): متوسط الإجابات المتعلقة بتبسيط الإجراءات One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Mc	91	3.4925	.22361	.02344

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS 20

الجدول رقم(12): One-Sample Test اختبار ستيودنت لاكتشاف معنوية الفرق بين متوسط الإجابات والمتوسط الحيادي

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Mc	21.331	90	.000	.50000	.4534	.5466

من الجدول(12) نجد بأن قيمة Sig تساوي 0.000 وهي أصغر من مستوى الدلالة 0,05، الأمر الذي يشير إلى أن المتوسط المحسوب يختلف جوهرياً عن المتوسط الحيادي وبالتالي يحق للباحث الاعتداد بقيمة ذلك المتوسط. وبالنسبة للمتوسط الكلي المحسوب بالجدول(11) بلغ 3.4925 وهو أكبر من متوسط الحياد(3) وبالتالي يرفض الباحث فرضية عدم توفر متطلبات تبسيط الإجراءات أي أنه يتوفر مطلب متطلب تبسيط الإجراءات للضرورة لعملية الإصلاح الداخلي

الجزئي في دائرة التعليم الفني، مديرية تربية اللاذقية، ويضيف الباحث بأن هذا المتوسط قريب من الحياد وبالتالي على مديرية التربية تعزيز توافر هذه المتطلب. وهذا ما يتفق مع دراسة (جرعا، 88، 2018).
الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد فرق جوهري بين متوسط اجابات أفراد العينة حول توفر القدرة على اجراء تعديلات وتحسينات في أساليب تقييم الأداء وبين متوسط الحياد 3 في مديرية تربية اللاذقية (دائرة التعليم المهني).
ولاختبار هذه الفرضية تم حساب متوسط جميع الإجابات، ومن ثم تم إجراء اختبار ستيودنت لاختبار وجود فروق ذات دلالة بين المتوسط المحسوب والمتوسط الحيادي، كما يأتي:

الجدول رقم (13): متوسط الإجابات المتعلقة اجراء تعديلات في أساليب تقييم الأداء

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Ma	91	2.724	.26652	.02794

One-Sample Test

الجدول رقم (14): اختبار ستيودنت لاكتشاف معنوية الفرق بين متوسط الإجابات والمتوسط الحيادي

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Ma	-12.980-	90	.005	-.36264-	-.4181-	-.3071-

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS 20

من الجدول (14) نجد بأن قيمة Sig تساوي 0.005 وهي أصغر من مستوى الدلالة 0,05، الأمر الذي يشير إلى أن المتوسط المحسوب يختلف جوهرياً عن المتوسط الحيادي وبالتالي يحق للباحث الاعتداد بقيمة ذلك المتوسط. وبالنسبة للمتوسط الكلي المحسوب بالجدول (13) بلغ 2.724 وهو أصغر من متوسط الحياد (3) وبالتالي يقبل الباحث فرضية عدم توفر القدرة على اجراء تعديلات وتحسينات في أساليب تقييم الأداء. ويعزو الباحث ذلك لغلبة العلاقات الشخصية على جو العمل وهذا ما يتفق مع دراسة (Alawamleh, 133, 2013).
الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد فرق جوهري بين متوسط اجابات أفراد العينة حول توفر سلطة المكافأة والمحاسبة وبين متوسط الحياد 3 في مديرية تربية اللاذقية (دائرة التعليم المهني).

الجدول رقم (15): متوسط الإجابات المتعلقة بسلطة المكافأة والمحاسبة One-Sample

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Mb	91	2.472	.20346	.02133

One-Sample Test

الجدول رقم (16): اختبار ستيودنت لاكتشاف معنوية الفرق بين متوسط الإجابات والمتوسط الحيادي

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Mb	-29.471-	90	.000	-.62857-	-.6709-	-.5862-

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS 20

من الجدول (16) نجد بأن قيمة Sig تساوي 0.000 وهي أصغر من مستوى الدلالة 0,05، الأمر الذي يشير إلى أن المتوسط المحسوب يختلف جوهرياً عن المتوسط الحيادي وبالتالي يحق للباحث الاعتداد بقيمة ذلك المتوسط. وبالنسبة

للمتوسط الكلي المحسوب بالجدول (15) بلغ 2.472 وهو أصغر من متوسط الحياد (3) وبالتالي يقبل الباحث فرضية عدم توفر سلطة المكافأة والمحاسبة في مديرية تربية اللاذقية (دائرة التعليم المهني).

الفرضية الفرعية الرابعة:

لا يوجد فرق جوهري بين متوسط اجابات أفراد العينة حول تطوير نظم المعلومات ونشر ثقافة الإصلاح الإداري بين الموظفين في مديرية تربية اللاذقية (دائرة التعليم المهني) وبين متوسط الحياد 3.

الجدول رقم (17) : متوسط الإجابات المتعلقة بنظم المعلومات ونشر الثقافة One-Sample

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Md	91	2.3543	.12486	.01309

الجدول رقم (18): اختبار ستيودنت لاكتشاف معنوية الفرق بين متوسط الإجابات والمتوسط الحيادي

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Md	-60.091	90	.000	-.78650-	-.8125-	-.7605-

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS 20

من الجدول (18) نجد بأن قيمة Sig تساوي 0.000 وهي أصغر من مستوى الدلالة 0,05، الأمر الذي يشير إلى أن المتوسط المحسوب يختلف جوهرياً عن المتوسط الحيادي وبالتالي يحق للباحث الاعتداد بقيمة ذلك المتوسط. وبالنسبة للمتوسط الكلي المحسوب بالجدول (17) بلغ 2.3543 وهو أصغر من متوسط الحياد (3) وبالتالي يقبل الباحث فرضية عدم تطوير نظم المعلومات ونشر ثقافة الإصلاح الإداري بين الموظفين في مديرية تربية اللاذقية (دائرة التعليم المهني).

فرضية البحث الرئيسية:

لا يوجد فرق جوهري بين متوسط اجابات أفراد العينة حول توفر متطلبات استراتيجية الإصلاح الجزئي الداخلي في مديرية تربية اللاذقية (دائرة التعليم المهني) وبين متوسط الحياد 3.

ولاختبار هذه الفرضية تم حساب متوسط جميع الإجابات، ومن ثم تم إجراء اختبار ستيودنت لاختبار وجود فروق ذات دلالة بين المتوسط المحسوب والمتوسط الحيادي، كما يأتي:

الجدول رقم(19): متوسط الإجابات جميعها والمتعلقة بتوافر متطلبات استراتيجية الإصلاح
الجزئي الداخلي

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Mall	91	2.7607	.05353	.00561

الجدول رقم (20): اختبار ستيويدنت لاكتشاف معنوية الفرق بين متوسط الإجابات والمتوسط الحيادي

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Mall	-56.927	90	.002	-.31943	-.3306	-.3083

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS 20

من الجدول (20) نجد بأن قيمة Sig تساوي 0.002 وهي أصغر من مستوى الدلالة 0,05، الأمر الذي يشير إلى أن المتوسط المحسوب يختلف جوهرياً عن المتوسط الحيادي وبالتالي يحق للباحث الاعتداد بقيمة ذلك المتوسط. وبالنسبة للمتوسط الكلي المحسوب بالجدول (19) بلغ 2.7607 وهو أصغر من متوسط الحياد (3) وبالتالي يقبل الباحث فرضية عدم توفر المتطلبات اللازمة لتطبيق استراتيجية الإصلاح الجزئي الداخلي في مديرية تربية اللاذقية دائرة التعليم المهني، ويضيف الباحث بأن هذا المتوسط قريب جداً من الحياد وبالتالي على مديرية التربية السعي الجاد لتوفير المتطلبات اللازمة لتطبيق استراتيجية الإصلاح الجزئي الداخلي وخصوصاً المتطلبات المتعلقة بنظم المعلومات ونشر ثقافة الإصلاح.

13- الاستنتاجات:

أظهرت الدراسة العديد من أوجه القصور في توفير معظم متطلبات استراتيجية الإصلاح الداخلي الجزئي في مديرية تربية اللاذقية (دائرة التعليم المهني) أهمها عدم استخدام المديرية الإدارية الإلكترونية بدلاً من الإدارة التقليدية في العمليات الإدارية، وعدم تبادل المعلومات والبيانات في المستويات الإدارية المختلفة بسهولة وبساطة، كذلك لا تقوم المديرية بإجراء تعديلات وتحسينات جذرية في أساليب تقييم الأداء، ولا تتبع المديرية نظام علمي كفاء لاختيار الملاك الوظيفي وفق معايير مهنية، ولا تمكن نظم المعلومات الإدارية المستخدمة من تحقيق سلامة وسرعة المعاملات الخاصة بالمعاملين، ويجب على مديرية التربية (دائرة التعليم المهني) الانتباه إلى حالة التملل والشعور بالإهمال من قبل الموظفين والتي ظهرت من خلال عدم اصدار لوائح تتسم بالمهنية والوضوح مناسبة للترقية، وعدم ترقية الكادر وفقاً لأنظمة تحفز الكادر، كذلك هناك تقصير في خلق ثقافة الأداء بحيث يكافئ الموظفون المبدعون وبالتالي لا يشعر العاملون بالمديرية بارتفاع الروح المعنوية لديهم بعد كل عملية لتقييم الأداء، كما أظهرت الدراسة هناك العديد من النقاط الإيجابية المتوفرة لتطبيق استراتيجية الإصلاح الداخلي الجزئي في مديرية تربية اللاذقية (دائرة التعليم المهني) أهمها سعي مديرية التربية لتبسيط الإجراءات والتخفيف من المركزية، توفير نظام لتقييم أداء العاملين، المساءلة والمحاسبة في حال عدم الالتزام بتطبيق أنظمة العمل، كما أن للعاملين الحق في التظلم والشكاوي في حال شعروا بالظلم.

14- المقترحات:

يقترح الباحث المقترحات الآتية لتوفير وتعزيز المتطلبات اللازمة لتطبيق استراتيجية الإصلاح الداخلي الجزئي في مديرية تربية اللاذقية (دائرة التعليم المهني)، التي أصبح لزاماً علينا البدء الفوري بها وخصوصاً بعد تبني السلطات السياسية ومن

أعلى المستويات لعملية الإصلاح الإداري، وإحداث وزارة خاصة بالتنمية الإدارية، تسعى للنهوض بالواقع الإداري في شتى مرافق الدولة، حيث أظهرت معظم الدراسات بأن الإصلاح الإداري وخصوصاً في مجال التربية و التعليم له كبير الأثر في رفع سوية المنظمة واستمرار عملية التعلم.

- 1) العمل لإدخال الإدارة الإلكترونية فوراً مديريّة تربية اللاذقية (دائر التعليم المهني)، وتفعيل نظام المعلومات الإداريّة الموجود لتحقيق عمليّة الإصلاح.
 - 2) إلحاق مدرّاء الطبقة العليا والوسطى ومديري المدارس بدورات مكثفة عن الإصلاح الإداري واستراتيجياته، مع استمرارية هذه الدورات لمواكبة ما يستجد في هذا المجال.
 - 3) السعي لترقية الكوادر وفقاً لإنجازاتها في عملية الإصلاح والتطوير.
 - 4) تحسين وتطوير نظام تقييم الأداء المتبع.
 - 5) تعزيز عمليّة المساءلة والمحاسبة في حال التقصير.
- 15: المراجع:**

1-15: المراجع العربية:

- 1) حسن، حنان عبدالله (2017)، دور محاسبة المسؤولية في انجاح الإصلاح الإداري والمالي، بحث تطبيقي في مدرسة ثانوية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 95، المجلد 23، ، 240-254.
- 2) جرجا، شادي (2018). دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير التعليم المهني في مديرية تربية اللاذقية. رسالة ماجستير. كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية، سورية.
- 3) ديب، كندة، مرهج، ماهر (2018)، دور رأس المال الفكري في الإصلاح الإداري للجامعات الحكومية السورية دراسة ميدانية في جامعة تشرين، مجلة جامعة البعث، المجلد (40)، العدد (30)، 51-86.
- 4) عبد، حميد عبيد (2018) "القيادة الرشيدة دعامة رئيسة لاستراتيجية الإصلاح الإداري والاقتصادي في العراق". مجلة الدنانير، 1.13. 322-343.
- 5) الشامي علي حسن (2015)، الإدارة العامة والتحديث الإداري "مقارنة نظرية وتطبيقية"، شركة رشاد برس، بيروت.
- 6) رسلان، علاء الدين (2013)، تقييم استراتيجيات الإصلاح الإداري في المؤسسات المصرفية، دراسة تطبيقية على المصرف التجاري السوري، رسالة ماجستير منشورة، جامعة دمشق، سورية.
- 7) العدوان، ياسر (1986)، نماذج لمفاهيم الإصلاح الإداري في الوطن العربي، دار وائل، عمان ، الأردن.
- 8) الأديب، علي محمد الحسين (2012)، الأسس النفسية للإصلاح الإداري وفق بعض المفاهيم النفسية. مجلة الفتح 8.50: 272-288.
- 9) عنبر، أسيل، خضير ضياء (2018)، فاعلية أداء أجهزة التدقيق الداخلي في مكافحة الفساد الإداري والمالي دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من المدققين الداخليين العاملين في جامعة القادسية. مجلة الدنانير، 1(13)، 459-488.
- 10) نجم عبد الله، بشرى وسهير موفق عبد الحسين (2018). دور تطبيق المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية في تحقيق الإصلاح الإداري وتحسين الأداء، Journal of Economics and Administrative Sciences، 24.102: 455-425.

- 1) Alawamleh, H. S. (2013). The impact of the administrative hypocrisy on the career path from the perspective of the administrative staff at Al-Balqa' Applied University. *International Journal of Business and Social Science*, 4(11), 120-132..

- 2) Asatryan, Z., Heinemann, F., & Pitlik, H. (2017). Reforming the public administration: The role of crisis and the power of bureaucracy. *European Journal of Political Economy*, 48, 128–143. Brunsson, Nils. "Administrative reforms as routines." *Scandinavian Journal of Management* 22.3 (2006): 243–252.
- 3) Bobe, B. J., Mihret, D. G., & Obo, D. D. (2017). Public–sector reforms and balanced scorecard adoption: an Ethiopian case study. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 30(6), 1230–1256
- 4) Jreisat, J. (2010). Comparative public administration and Africa. *International Review of Administrative Sciences*, 76(4), 612–631..
- 5) Ospanova, D., Kussainov, D., Suleimanov, A., Kussainov, A., & Abilsheyeva, R. (2018). Problems of administrative law in the system of public administration. *International Journal of Law and Management*.1255–1271
- 6) Prahono, A. (2015). Evaluating the role e–government on public administration reform: Case of official city government websites in Indonesia. *Procedia Computer Science*, 59, 27–33...
- 7) Streltsov, V., Shvedun, V., & Klejshmidt, J. (2019). Public administration reform as main prerequisite for deeper cooperation with EU and NATO. *Journal of Geography, Politics and Society*, 9(1), 46–54.