



**Tikrit Journal of Administrative
and Economics Sciences**

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

EISSN: 3006-9149

PISSN: 1813-1719



**The impact of the open strategy in achieving administrative reform and
the modifying role of social support: an analytical study in the
Directorate of Education in Nineveh Governorate**

Saif Khalaf Attallah*, Alaa Ahmed Hassan Obaid

College of Administration and Economics/University of Mosul

Keywords:

Open strategy, administrative reform,
social support.

ARTICLE INFO

Article history:

Received 24 Jan. 2024

Accepted 28 Feb. 2024

Available online 30 Jun. 2024

©2023 THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE
UNDER THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



***Corresponding author:**

Saif Khalaf Attallah

College of Administration and
Economics/University of Mosul



Abstract: This study aims to analyze the impact of the open strategy in achieving administrative reform, by studying the modifying role of social support in this process. For the purpose of reaching the research objectives, the questionnaire was used as the main tool for collecting data, and the descriptive analytical method was used in dealing with the theoretical and applied research data. The Directorate of Education in Nineveh Governorate was chosen as a field for research through an analytical study, and the research sample consisted of (282) employees from Senior and middle leadership in the directorate, and the research reached a set of conclusions and recommendations that contribute to clarifying the relationship between the study variables and their dimensions. The study found that the open strategy has a positive impact on achieving administrative reform, by improving employees' participation in decision-making, enhancing cooperation between different departments, and improving government performance. The study also found that social support plays an important role in enhancing the impact of the open strategy in achieving administrative reform, by providing psychological and social support to workers, enhancing trust between workers and management, and creating a positive work environment. In light of these results, the study recommended the need to strengthen the open strategy in the investigated directorate, and provide social support for workers in this directorate, in order to achieve administrative reform and improve government performance.

تأثير الاستراتيجية المفتوحة في تحقيق الإصلاح الإداري والدور المعدل للدعم الاجتماعي: دراسة تحليلية في مديرية تربية محافظة نينوى

سيف خلف عطا الله

علاء احمد حسن

كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الموصل

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير الاستراتيجية المفتوحة في تحقيق الإصلاح الإداري، من خلال دراسة الدور المعدل للدعم الاجتماعي في هذه العملية. ولغرض الوصول إلى أهداف البحث، تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في التعامل مع معطيات البحث النظرية والتطبيقية، وقد اختيرت مديرية التربية في محافظة نينوى كميدان للبحث عن طريق دراسة تحليلية، وتكونت عينة البحث من (282) موظفاً من القيادات العليا والوسطى في المديرية، وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي تسهم في توضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة وابعادها. وقد توصلت الدراسة إلى أن الاستراتيجية المفتوحة لها تأثير إيجابي في تحقيق الإصلاح الإداري، وذلك من خلال تحسين مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وتعزيز التعاون بين الإدارات المختلفة، وتحسين الأداء الحكومي. كما توصلت الدراسة إلى أن الدعم الاجتماعي يلعب دوراً مهماً في تعزيز تأثير الاستراتيجية المفتوحة في تحقيق الإصلاح الإداري، وذلك من خلال توفير الدعم النفسي والاجتماعي للعاملين، وتعزيز الثقة بين العاملين والإدارة، وخلق بيئة عمل إيجابية. وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الاستراتيجية المفتوحة في المديرية المبحوثة، وتوفير الدعم الاجتماعي للعاملين في هذه المديرية، وذلك من أجل تحقيق الإصلاح الإداري وتحسين أداء الحكومة.

الكلمات المفتاحية: الاستراتيجية المفتوحة، الإصلاح الإداري، الدعم الاجتماعي.

المقدمة

أصبح الإصلاح الإداري ضرورة إدارية ملحة، خاصة في الدول التي شهدت تحولات كبيرة في نهجها الإداري والاجتماعي والسياسي والاقتصادي، بعده المدخل الرئيس لإحداث تلك التحولات (طمين، 2018: 31). وفي ظل انتشار وسائل التواصل الاجتماعي، التي أدت الانفتاح على العالم وتبادل الثقافات والقيم المختلفة، لابد أن يكون الإصلاح ضمن فلسفة جديدة تتلاءم مع هذه التطورات. وهي الفلسفة المفتوحة للإصلاح الإداري. وتسعى هذه الفلسفة إلى تحقيق الإصلاح الإداري من خلال إشراك جميع الأطراف المعنية في عملية الإصلاح، وتعزيز التواصل والتفاعل بين هذه الأطراف، وضمان الشفافية في عملية الإصلاح (ابومدين، 2020). ومن هنا برزت الحاجة إلى الاستراتيجية المفتوحة كمنهج جديد للإصلاح. حيث تؤكد الاستراتيجية المفتوحة على أهمية إشراك جميع الأطراف المعنية في عملية الإصلاح، بما في ذلك المجتمع وأصحاب المصلحة، والتأكيد على أهمية الشفافية في عملية الإصلاح، وذلك من خلال نشر المعلومات والمعرفة حول عملية الإصلاح (Whittington et al., 2011). وإلى جانب الاستراتيجية المفتوحة، فإن الدعم الاجتماعي يمكن أن يلعب دوراً مهماً في تعزيز عملية الإصلاح الإداري، ويتضمن الدعم الاجتماعي مجموعة من المواقف والسلوكيات التي يقدمها الأفراد والجماعات لمساعدة بعضهم البعض على تحقيق أهدافهم (Morrison & Milliken, 2000). ويمكن أن يؤثر الدعم الاجتماعي على نجاح الاستراتيجية

المفتوحة في تحقيق الإصلاح الإداري. وبناءً على ذلك تم اختيار مديرية التربية ميداناً لهذه الدراسة، وذلك لندرة الدراسات التي تناولت هذه المتغيرات مجتمعةً في حدود اطلاع الباحث، وتضمن البحث اطاراً شمولياً بالاعتماد على الدراسات السابقة في مجال (الاستراتيجية المفتوحة، والإصلاح الإداري، والدعم الاجتماعي) وبناء إطار فكري وميداني للعلاقة والأثر بين متغيرات البحث.

المبحث الاول: الدراسات السابقة ومنهجية البحث

الدراسات السابقة:

1. (Einola et al., 2019) (الاستراتيجية المفتوحة في مدينة ذكية): هدف الدراسة إلى التعرف على دور الاستراتيجية المفتوحة في تطوير المدينة الذكية، وتكون مجتمع الدراسة من المواطنين في مدينة متوسطة الحجم في فنلندا، واستخدمت الدراسة أدوات البحث النوعي. وتوصلت الدراسة إلى أنه يمكن أن تؤدي الاستراتيجية المفتوحة إلى زيادة مشاركة المواطنين في التخطيط الحضري وتحسين جودة القرارات الاستراتيجية وتعزيز الشعور بالانتماء لدى المواطنين.
2. (Shahri et al., 2019) (تحليل بيبليومتري للاستراتيجية المفتوحة: مفهوم جديد في الإدارة الاستراتيجية): هدفت الدراسة إلى البحث في اتجاهات الاستراتيجية المفتوحة من خلال تطبيق الخرائط الببليومترية. وتكون مجتمع الدراسة من الأدبيات البحثية حول الاستراتيجية المفتوحة، والتي تم جمعها من خلال قاعدة بيانات (Scopus) وتضمنت العينة 1717 وثيقة موجودة من عام 2000 إلى عام 2016، وتمثلت أدوات الدراسة في الخرائط الببليومترية. أما منهج الدراسة فهو المنهج الوصفي، وخلص البحث إلى أن استخدام مفهوم الإستراتيجية المفتوحة يتزايد في الإدارة الإستراتيجية.
3. (Orlandi, 2020) (الإصلاحات الإدارية اللازمة للتنفيذ الناجح لخطة التنمية الوطنية): هدفت الدراسة إلى تحديد العقبات التي تحول دون تنفيذ السياسات الناجحة في جنوب أفريقيا. وتكون مجتمع الدراسة من جميع الجهات الفاعلة الحكومية وغير الحكومية ذات الصلة بتنفيذ خطة التنمية الوطنية في جنوب أفريقيا. واستخدمت الدراسة أسلوب التحليل الوصفي والتحليل النقدي للوثائق الرسمية والدراسات السابقة. وتوصلت الدراسة إلى أن التقدم البطيء والتحديات في التصميم والآليات باعتبارها عوائق أمام تنفيذ خطة التنمية الوطنية.
4. (Hameduddin & Fernandez, 2019) (مشاركة الموظفين كإصلاح إداري: اختبار فعالية مبادرة مشاركة الموظفين في مكتب إدارة شؤون الموظفين الأمريكي): هدفت الدراسة إلى اختبار فعالية مبادرة مشاركة الموظفين التابعة لمكتب إدارة شؤون الموظفين الأمريكي (OPM) في الحكومة الفيدرالية الأمريكية. وتكون مجتمع الدراسة من جميع الوكالات الفيدرالية الأمريكية. واستخدمت الدراسة مجموعة بيانات من الوكالات الفيدرالية الأمريكية. وتوصلت الدراسة إلى أن الجهود المبذولة لتشجيع مشاركة الموظفين بشكل عام لها علاقة إيجابية مع الأداء.
5. (Salari et al., 2023) (أثر المساندة الاجتماعية على الأداء الوظيفي من خلال دور الإثراء وسلوكيات العمل الابتكارية لدى مستشاري التربية الرياضية): هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير الدعم الاجتماعي على أداء العمل لدى موظفين التربية البدنية في الجامعات الإيرانية. وتمثل مجتمع الدراسة من مديرو التربية البدنية في الجامعات الإيرانية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة أن للدعم الاجتماعي تأثير إيجابي وهام على سلوكيات العمل المبتكرة.

6. (Foy et al., 2019) (إدارة الأداء الوظيفي والدعم الاجتماعي والصراع بين العمل والحياة للحد من التوتر في مكان العمل): هدفت دراسة إلى دراسة العلاقة بين الإدراك الدعم الاجتماعي، وصراع العمل والحياة، وأداء العمل، والضغط في مكان العمل في مؤسسة تعليم عالٍ أيرلندية. وتمثل مجتمع الدراسة من موظفي مؤسسة تعليم عالٍ أيرلندية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، أظهرت النتائج وجود علاقة عكسية بين الدعم الاجتماعي والضغط في مكان العمل.

منهجية البحث

أولاً. مشكلة البحث: بعد الاطلاع على الأدبيات المتعلقة بمتغيرات البحث استمدت مشكلة البحث في تحديد تأثير الاستراتيجية المفتوحة في تحقيق الإصلاح الإداري والدور المعدل للدعم الاجتماعي، ومن هذا المنطلق فإن الدراسة الحالية أثارت الأسئلة الآتية:

1. ما مستوى تأثير الاستراتيجية المفتوحة في تحقيق الإصلاح الإداري في المنظمة المبحوثة؟
2. ما مستوى تأثير الاستراتيجية المفتوحة في الإصلاح الإداري من خلال الدور المعدل للدعم الاجتماعي في المنظمة قيد الدراسة؟

ثانياً. أهمية البحث: تأتي أهمية الدراسة من أهمية متغيراتها، إذ تتضمن ثلاث موضوعات مهمة، وهي: الاستراتيجية المفتوحة، والإصلاح الإداري، والدعم الاجتماعي. وهي موضوعات جديدة نسبياً في الإدارة العامة العراقية، وذات أهمية عملية كبيرة، وبذلك فإن الدراسة تساهم في سد فجوة معرفية في مجال الإدارة العامة في العراق، حيث تقدم مساهمة جديدة في فهم دور الاستراتيجية المفتوحة في تحقيق الإصلاح الإداري، وفهم الدور المعدل للدعم الاجتماعي في هذه العلاقة.

ثالثاً. أهداف البحث: يتمثل الهدف الكلي في التعرف على تأثير الاستراتيجية المفتوحة في تحقيق الإصلاح الإداري، مع التركيز على دور الدعم الاجتماعي. ويمكن تقسيم هذا الهدف على الأهداف الفرعية الآتية:

1. التعرف على أهم المنطلقات الفلسفية والمفاهيمية للاستراتيجية المفتوحة والدعم الاجتماعي، وإمكانية تطبيقهما في تحقيق الإصلاح الإداري في مديرية التربية في محافظة نينوى.
2. التعرف على طبيعة العلاقة والأثر بين الاستراتيجية المفتوحة، والإصلاح الإداري، والدعم الاجتماعي، في المنظمة المبحوثة.
3. الخروج بجملة من الاستنتاجات المبنية على نتائج التحليل الإحصائي.
4. تقديم مجموعة من التوصيات التي بإمكانها أن تعزز من أداء المنظمة المبحوثة.

رابعاً. فرضيات البحث: الفرضية الرئيسية الأولى:

H.1: تؤثر الاستراتيجية المفتوحة في تحقيق الإصلاح الإداري. وتنبثق من هذه الفرضية فرضيتين فرعيتين:

H.1.1: تؤثر الشفافية في تحقيق الإصلاح الإداري

H.1.2: يؤثر التضمين في تحقيق الإصلاح الإداري

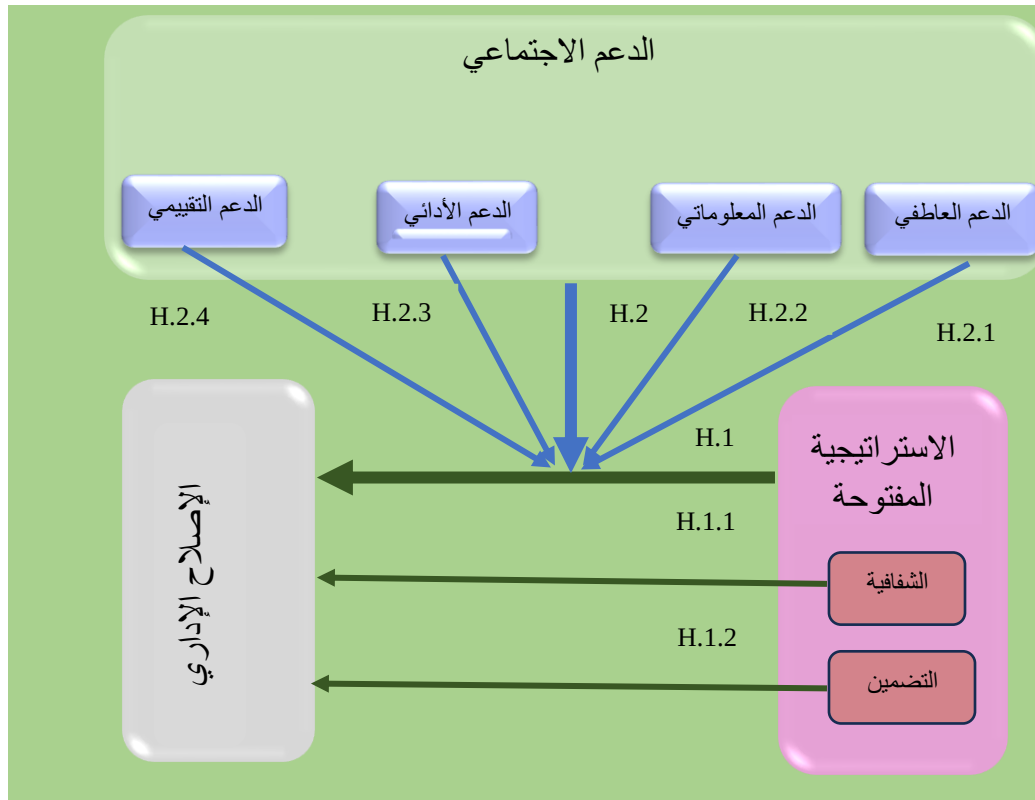
الفرضية الرئيسية الثانية:

H.2: الدعم الاجتماعي يعدل العلاقة ايجابياً بين الاستراتيجية المفتوحة والإصلاح الإداري. وتنبثق من هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية:

H.2.1: الدعم العاطفي يعدل العلاقة ايجابياً بين الاستراتيجية المفتوحة والإصلاح الإداري.

H.2.2: الدعم المعلوماتي يعدل العلاقة ايجابياً بين الاستراتيجية المفتوحة والإصلاح الإداري.

- H.2.3: الدعم الأدائي يعدل العلاقة ايجاباً بين الاستراتيجية المفتوحة والإصلاح الإداري.
H.2.4: الدعم التقييمي يعدل العلاقة ايجابياً بين الاستراتيجية المفتوحة والإصلاح الإداري.



شكل (1): انموذج البحث المصدر من اعداد الباحث

خامساً. مجتمع وعينة البحث: يتمثل مجتمع الدراسة من مديرية التربية في محافظة نينوى؛ وتكونت عينة الدراسة من جميع العاملين في مديرية التربية في محافظة نينوى، حيث قام الباحث بتوزيع (300) استمارة؛ وتم اختيار أفراد وحدة المعاينة والتحليل بالطريقة العشوائية من اجمالي المجتمع قيد الدراسة، وتم استرداد (290) استمارة من مديرية التربية؛ وتبين بان هناك (8) استمارة غير صالحة للتحليل الإحصائي. وبالتالي أصبحت عدد الاستمارات الصالحة للتحليل (282) استمارة.

سادساً. منهج البحث: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في التعامل مع معطيات البحث النظرية والتطبيقية، إذ يقوم هذا المنهج على وصف الظاهرة قيد الدراسة من خلال الأدبيات التي تناولت الموضوع، فضلاً عن تحليل هذه الظاهرة ميدانياً من خلال ما تم إجراءه من توزيع لاستمارات الاستبانة وتحليلها للوصول إلى النتائج.

سابعاً. أساليب جمع البيانات: جمع الباحث البيانات اللازمة للدراسة من مصادر متنوعة، بما في ذلك المراجع العلمية المتوفرة في المكتبات والشبكة العنكبوتية. وفيما يخص الجانب الميداني فقد اعتمد الباحث على استخدام وسائل عدة في جمع البيانات المطلوبة للدراسة؛ ومن أهمها المقابلات الشخصية، واستمارة الاستبانة.

ثامناً. الصدق والثبات: وتم قياس الصدق الظاهري عن طريق عرض استمارة الاستبانة على مجموعة من الخبراء والمختصين في مجال العلوم الادارية. كما تم التأكد من ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ والذي بلغ (98%).

المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث

أولاً. الاستراتيجية المفتوحة

ماهية الاستراتيجية المفتوحة: تم تقديم مصطلح "الاستراتيجية المفتوحة" لأول مرة بمعناه الحالي في مقال بقلم (Whittington et al., 2011: 532)، تصف الاستراتيجية المفتوحة عملية مستمرة لوضع الاستراتيجيات تركز على مساهمة أو إدراج العديد من أصحاب المصلحة المختلفين في استراتيجية الشركة ومشاركة المعلومات الاستراتيجية، كما تعرف الاستراتيجية المفتوحة على أنها مجموعة ديناميكية من الممارسات التي تسمح بالشفافية الاستراتيجية و/ أو الشمول للجهات الفاعلة الداخلية و/ أو الخارجية التي تتجاوز الإدارية العليا ومستشاريها المباشرين (Seidl, et al., 2019: 9)، كما تشير الاستراتيجية المفتوحة إلى نشر عملية صنع القرار الاستراتيجي عبر المستويات التنظيمية وبين مدى واسع من أصحاب المصالح من داخل وخارج المنظمة (Pittz et al., 2019: 8)، وتعرف بأنها عملية مستمرة لوضع الإستراتيجيات تركز على مساهمة أو إدراج العديد من أصحاب المصلحة المختلفين في إستراتيجية الشركة ومشاركة المعلومات الإستراتيجية، ولزيادة الوضوح ودفع الخطاب والبحث حول هذه الظاهرة الناشئة إلى الأمام اقترح الباحث التعريف الاجرائي للاستراتيجية المفتوحة فقد عرفها بأنها " ظاهرة ناشئة وممارسة اجتماعية تهدف إلى تحقيق الإصلاح الإداري من خلال مشاركة مجموعة أكبر من الجهات التنظيمية في العملية الاستراتيجية والتعاون الوثيق بين المنظمات الحكومية والمدنية والمجتمع المدني والدعم الاجتماعي عن طريق مشاركة المعرفة والموارد والتكنولوجيا والخبرات بين هذه الجهات المختلفة، بهدف تحسين الأداء الإداري وتعزيز الابتكار وتحقيق التغيير الإيجابي في المجتمع".

1. **ابعاد الاستراتيجية المفتوحة:** أجمع الباحثين في مجال الاستراتيجية المفتوحة بأنها تتكون من بعدين هما:

أ. **الشفافية Transparency:** وتشير الشفافية إلى مدى مرئية المعلومات الاستراتيجية للمنظمة ربما من خلال عملية الصياغة، ولكن بشكل خاص في نشر الاستراتيجية المعمول بها (Smith et al., 2018: 648)، بينما وصفها (Dobusch et al., 2019) بأنها البقاء على اطلاع بأهداف وخطط المنظمة التي تتضمن معلومات ذات صلة باستراتيجية المنظمة (Dobusch et al., 2019: 346)، أما من وجهة نظر (Rawlins) فأنها تعني محاولة متعمدة لتوفير نشرة قانونية لجميع المعلومات سواء كانت إيجابية أو سلبية في الطبيعة بطريقة دقيقة في الوقت المناسب متوازية ولا لبس فيها، لغرض تعزيز القدرة على التفكير من الجماهير وعقد المنظمات مسؤولة عن السياسات والممارسات (Rawlins, 2009: 75). وأشار (Whittington et al., 2011) إن قدر أكبر من الشفافية أي رؤية المعلومات حول استراتيجية المنظمة، ربما أثناء عملية الصياغة، يمكن أن تؤدي مثل هذه المحاولات لغرض زيادة الشفافية إلى بعض التوترات حول ما يجب مشاركته ومع من يجب مشاركته، على سبيل المثال، قد يرغب المديرون في مشاركة المعلومات حول استراتيجية المنظمة مع الموظفين لتعزيز مشاركتهم وتحفيزهم، ولكنهم قد يترددون في مشاركة المعلومات الحساسة التي يمكن أن يستخدمها المنافسون. وذلك بسبب خطر تقليد المنافسين على سبيل المثال، وبالتالي قد يقتصر هذا التقاسم أو المشاركة على أنواع معينة من المعلومات (Whittington et al., 2011: 536).

ب. **التضمين Inclusion:** يشير إلى مدى اتساع المجموعة المشاركة والمساهمة في العملية الاستراتيجية للمنظمة (Tavakoli et al., 2015: 4)، كما يقصد به الشراكة والتواصل داخل المنظمة وخارجها وجماعيتها من موظفين، ومساهمين، وأصحاب المصلحة، والموردين، والمقاولين، والزبائن والمجتمع، وكافة الجهات المستفيدة (Arakji & Lang, 2010: 2)، كما أثبتت الأبحاث أن المنظمات يمكنها تقديم المنتجات والخدمات بشكل أسرع إلى السوق والمستفيدين عندما تطور التعاون مع الموردين أو العملاء أو الشركاء الخارجيين (المجتمع المحلي)، في ممارسات التضمين للاستراتيجية المفتوحة (Xu & Alexy, 2019: 71)، ويهدف إلى تشجيع الموظفين على المشاركة من أجل التحسين المستمر (Arakji & Lang, 2010: 2).

ثانياً. الإصلاح الإداري: هو تغيير هام (حتى جذري) يتم إدخاله بطريقة واعية ومدرسة في مؤسسة أو منظمة أو نظام عام من أجل تحسين أدائها (Ngouo, 2022: 702)، وبهذا المعنى لا تقتصر إجراءات الإصلاح الإداري على مجرد إعادة ترتيب الهياكل وإعادة تنظيمها، بل محاولة القيام بثورة عقلية واجتماعية حقيقية من أجل تحقيق مفهوم جديد للدولة وإدارتها ووضع تصور جديد لها من قبل المواطنين (Fan et al., 2023: 3). وهذا يعني، إن أي مشروع إصلاح إداري هو بالضرورة جزء من السياسة العامة، كما تعرف بأنها تلك الإجراءات التي تستخدمها الحكومة من أجل تحديث إدارتها العامة وتعزيز قدراتها وجعلها أكثر كفاءة وخضوعاً للمساءلة من أجل تكاملها مع الدول المتقدمة ومواجهة التحديات التي تواجه الإدارة العامة والتي تحد من قدرة جهاز الدولة بالتزاماته تجاه المواطنين وتحسين تقديم الخدمات العامة بمستوى أعلى حسب المعايير المنصوص عليها في الدول المتقدمة بموجب القوانين واللوائح والوثائق الاستراتيجية التي تنظم عمل موظفي الخدمة المدنية في الإدارة العامة (Fejzullahu & Belegu, 2022: 292)، أي هو نتيجة حتمية وطبيعية لتطور القوى الاجتماعية التي تسعى إلى تحقيق التنمية الإدارية المطلوبة، ليس بشكل تلقائي، ولكن بطريقة مدروسة (Taher, 2022: 153).

ثالثاً. الدعم الاجتماعي:

1. **مفهوم الدعم الاجتماعي:** هو شبكة من العلاقات والتفاعلات داخل المنظمة وخارجها التي تزود الأفراد بالموارد والمساعدة والتشجيع لتحقيق الأهداف التنظيمية، ويعد عنصر أساسي للفعالية التنظيمية ويلعب دوراً حاسماً في تعزيز رفاهية الموظفين وإنتاجيتهم ورضاهم الوظيفي (Cogan et al., 2022: 3)، وهناك من أشار إلى الدعم الاجتماعي على أنه سلوك إيجابي من قبل الشبكات الاجتماعية للموظفين والذي قد يلهمهم لإنجاز المهمة التي تدعم المنظمة لتحقيق أهدافها (Hutahayan, 2020: 420)، وفي نفس السياق يتم تعريف الدعم الاجتماعي على أنه الدعم الذي يساعد الموظف في القيام بوظيفته (Matthews et al., 2010: 80).

2. ابعاد الدعم الاجتماعي

أ. **الدعم العاطفي أو الوجداني:** ويعرف بأنه دعم وسند نفسي يجده الإنسان في وقوف الناس معه، ومشاركتهم له أفراحه وأحزانه، وتعاطفهم معه واتجاهاتهم نحوه واهتمامهم بأمره مما يجعله يشعر بالثقة في نفسه وفي الناس (Alshammari et al., 2023: 247)، وتظهر أهمية الدعم العاطفي في أنها تزيد من تقدير الفرد لذاته (Staggs et al., 2007: 347)، وتقلل من حدة الاكتئاب (Choi et al., 2023: 429)، وزيادة الدافعية للتعايش مع الضغوط (Chou et al., 2012: 128)، ويؤدي إلى إحساس الفرد بالاستقرار والراحة النفسية (الحبيشي، 2020: 715).

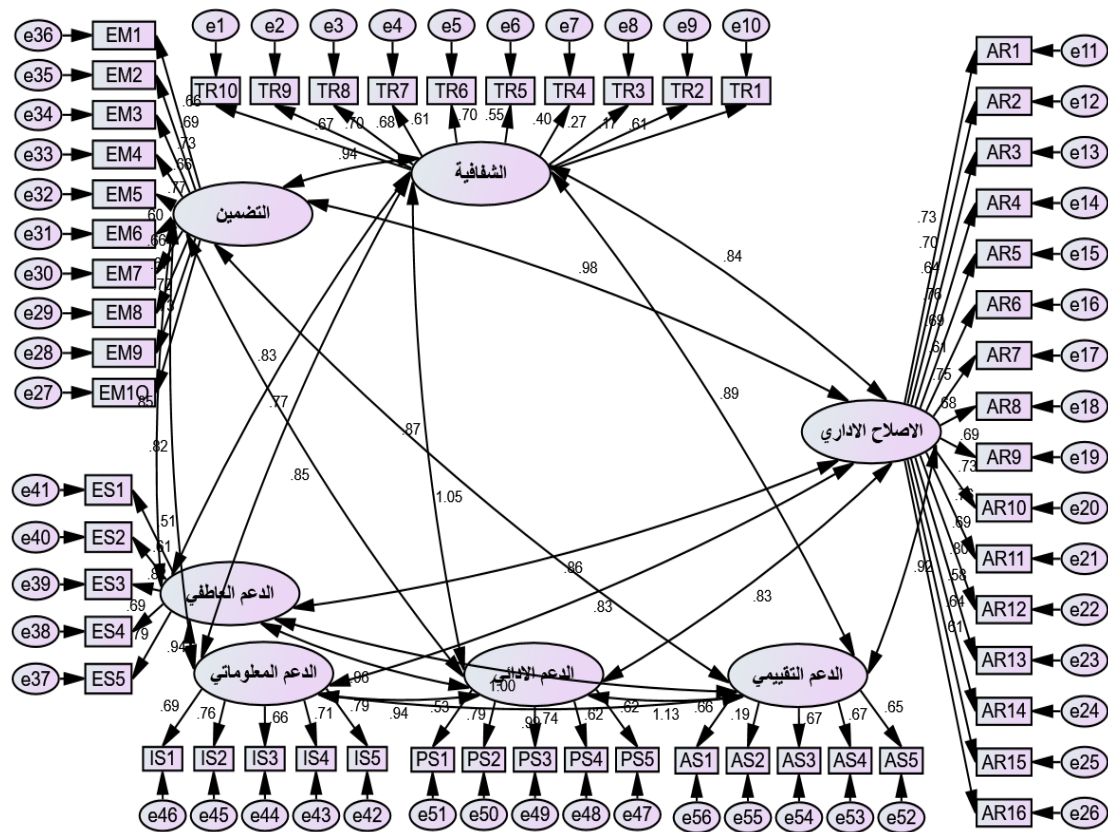
ب. **الدعم المعلوماتي:** هو نوع من الدعم الاجتماعي الذي يشتمل على تقديم المعلومات ووجهات النظر والتغذية الراجعة (Staggs et al., 2007: 348)، وتظهر فائدة الدعم المعلوماتي في أنها تساعد الفرد والجماعات في زيادة الفهم والتعامل مع المشاكل والاحداث الضاغطة (Guo, 2017: 159)، ويطلق عليه أحياناً بالنصح أو التوجيه المعرفي (كحيل ومبارك، 2022: 25).

ج. **الدعم الأدائي:** يؤكد دعم الأداء على دور العلاقات الشخصية والتواصل في تعزيز أداء الموظفين (Vuong et al., 2022: 5)، وينطلق من أن الأفراد ليسوا عمالاً منعزلين، بل هم جزء من شبكة اجتماعية أوسع يمكن أن تؤثر على أدائهم الوظيفي (Giao et al., 2020: 355)، ويعد الدعم الأدائي شكل من أشكال الدعم الاجتماعي ويشمل الطرق المادية المباشرة لمساعدة الناس لبعضهم البعض (Jadidi & Ameri, 2022: 711)، وفائدة الدعم الأدائي تظهر في حل مشكلات عملية وتسمح بزيادة الوقت المتاح للراحة والاسترخاء (جيلان، 2021: 75)، كما يسمى أيضاً بالدعم الفعال (مقدم وهوارية، 2016: 596)، وهناك من يسميه بالدعم السلوكي (شعبان وعادل، 2001: 73).

د. **الدعم التقييمي:** وينطوي على التغذية الراجعة المتمثلة بسلوك الفرد وآرائه وأدائه (Dickinson, 2006: 377)، ويهدف إلى مساعدة الفرد على تطوير فهم للحدث أو الموقف الضاغط وللاستراتيجيات التي يجب تبنيها (Cooke et al., 1988: 212)، من خلال تشجيعه على التفكير فيما أصابه بطريقة تكيفية إيجابية (مجيد والشمري، 2021: 545)، ويتم من خلاله تبادل التقييمات في مواجهة الحدث الضاغط ويقرر مقدار وحجم التهديد الذي يسببه الموقف الضاغط، ويمكنه الاستفادة من المقترحات حول كيفية إدارة الحدث (Weiss et al., 2013: 971).

المبحث الثالث: الجانب الميداني

سنتناول نتائج التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis) والذي يرمز له بالرمز (CFA) من أجل اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية للدراسة الحالية والتأكد من مدى مطابقة النموذج المقترح للدراسة الحالية، واعتمدت الدراسة الحالية في تطبيق التحليل العاملي التوكيدي على طريقة المربعات الصغرى غير الموزونة (Unweighted Least Squares) (ULS) والتي تعد إحدى طرق التحليل ضمن البرنامج الاحصائي (AMOS) ولم تعتمد طريقة (Maximum Likelihood) (ML) في التحليل، وذلك لأن طريقة (ML) تستخدم فقط في حالة تحقق شرط عودة المتغيرات إلى مجتمع يعود إلى التوزيع الطبيعي. وسوف نستعرض شكل الانموذج النهائي للبحث بعد اجراء الاختبارات عليه، ونرى وهل من الممكن ان يعتمد عليه في مجال قياس ابعاد متغيرات الدراسة الثلاثة وان هذا الانموذج أصبح جاهزاً لاختبار الفرضيات؟. والشكل رقم (2) يظهر نتائج التحليل العاملي التوكيدي لأنموذج الدراسة الحالية:

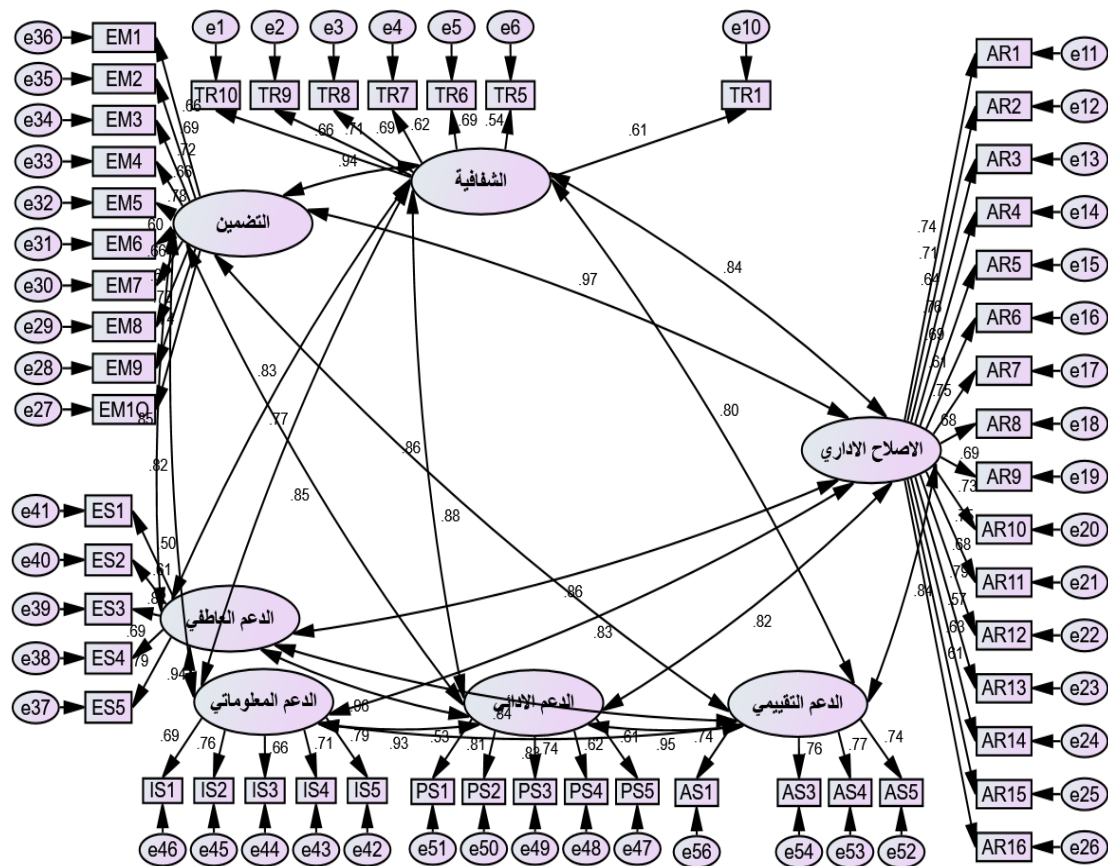


شكل (2): نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة
 جدول (1): القيم غير المطابقة لمعاملات الانحدار الاعتيادية والمعيارية (التشبعات) (SRW)
 لنتائج التحليل العاملي التوكيدي

المتغيرات المشاهدة	اتجاه العلاقة	المتغيرات الكامنة	Estimate	Lower	Upper	P
TR4	<---	الشفافية Transparency	.396	.305	.517	.007
TR3	<---		.272	.176	.371	.010
TR2	<---		.171	.043	.307	.028
AS2	<---	الدعم التقييمي Assessment Support	.192	.166	.230	.059

يمثل الجدول أعلاه الأسئلة المحذوفة، لأن قيم معاملات الانحدار المعيارية (SRW)، لهذه الأسئلة غير مطابقة، والتي من المفترض أن تزيد غالبية قيمتها عن (0.40)، وذلك بما يتلاءم مع حجم العينة التي تزيد عن الـ (200)، وعليه يشير الجدول أعلاه إلى الأسئلة التي يتوجب حذفها من النموذج للوصول إلى أعلى مطابقة.

يبين الشكل رقم (3) ومرفقه الجدول رقم (2) نتائج التحليل العاملي التوكيدي بعد حذف الاسئلة ذات التشبعات الضعيفة، إذ نلاحظ أن جميع قيم مؤشرات جودة المطابقة قد ظهرت جميعها أكبر من مستويات المقبولة، لذا فأن النموذج في صيغته الحالية جاهز لتطبيق فرضيات الدراسة الخاصة بالأثر.



شكل (3): التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة بعد الحذف لمديرية التربية
 جدول (2): مؤشرات جودة المطابقة الخاصة بالتحليل العاملي التوكيدي بعد الحذف

ت	المؤشرات القياسية	حدود القبول	مؤشرات الانموذج	نتيجة المطابقة
1	مربع كاي المعياري (CMIN/ df)	$CMIN/ df < 2$ مطابقة تامة $CMIN/ df < 5$ قبول الانموذج	1.674	مطابق
2	مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي (RMR)	قيمة RMR 0.08 وكلما اقتربنا من الصفر كان الانموذج أفضل مطابقة	0.074	مطابق
3	مؤشر حسن المطابقة (GFI)	$GFI > 0.90$ جودة الانموذج $GFI < 0.90$ مطابقة ضعيفة	0.977	مطابق
4	مؤشر حسن المطابقة المصحح (AGFI)	$AGFI > 0.85$ مطابقة مقبولة $AGFI = 1$ مطابقة تامة $AGFI > 0.90$ احسن مطابقة	0.974	مطابق
5	مؤشر جودة المطابقة الاقتصادي (PGFI)	كلما اقترب من (1) دل ذلك على مطابقة جيدة للأنموذج	0.888	مطابق
6	مؤشر المطابقة المعياري (NFI)	$NFI = 1$ مطابقة تامة $NFI > 0.90$ احسن مطابقة	0.974	مطابق

نتيجة المطابقة	مؤشرات الانموذج	حدود القبول	المؤشرات القياسية	ت
مطابق	0.973	$(RFI) > 0.90$ تطابق البيانات مع الانموذج $(RFI) > 0.95$ تطابق افضل $(RFI) = 1$ تطابق تام	مؤشر المطابقة النسبي (RFI)	7
مطابق	0.945	$0 \leq PRATIO \leq 1$ وكلما اقترب من 1 دل ذلك على ان الانموذج أكثر بساطة	مؤشر بساطة الانموذج النسبي (PRATIO)	8
مطابق	0.921	تتراوح قيمته من (0 – 1) بحيث ان القيمة التي تتجاوز (0.90) تدل على مطابقة جيدة للانموذج.	مؤشر المطابقة المعياري الاقتصادي (PNFI)	9

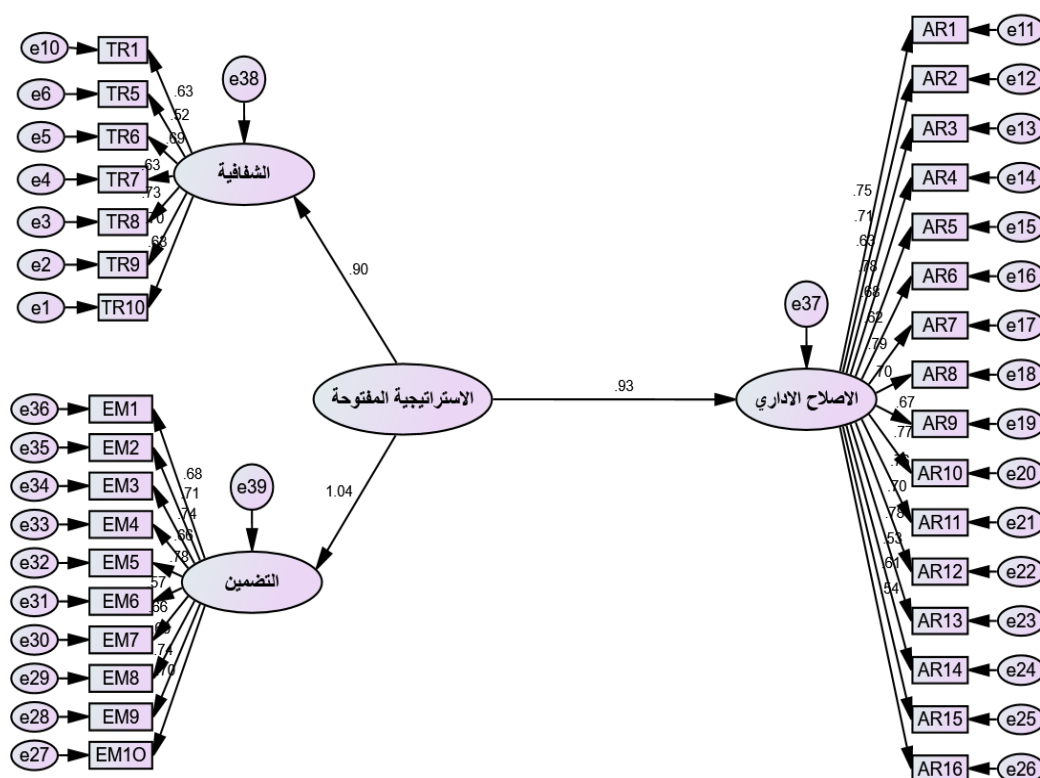
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي AMOS يتبين من الشكل رقم (3)، والجدول رقم (2)، أن نتائج التحليل الاحصائي للمخطط تشير إلى أن النموذج تتوافر فيها مؤشرات حسن المطابقة ومن الممكن أن يعتمد عليها في مجال قياس أبعاد متغيرات الدراسة الثلاثة وأنها أصبحت جاهزة لاختبار الفرضيات.

اولاً. الفرضية الرئيسية الأولى H.1: تؤثر الإستراتيجية المفتوحة في تحقيق الإصلاح الإداري يتبين من الجدول رقم (3) والشكل رقم (4) أن هناك أثر طردي ومعنوي لمتغير الاستراتيجية المفتوحة في تحقيق الإصلاح الإداري على مستوى المديرية المبحوثة، وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار والتي ظهرت قيمته مساوية إلى (0.932) وهذا الأثر معنوي بدلالة القيمة الاحتمالية (p-value) والتي ظهرت مساوية إلى (0.012) وهي أقل من (0.05)، كما تؤكد نفس النتيجة تشابه أشارات كل من الحدين الأعلى والأدنى لحدود الثقة (95% Confidence Interval) عند مستوى معنوية (0.05)، وهذا يقودنا إلى النتيجة القائلة بان زيادة الاهتمام بالاستراتيجية المفتوحة سيزيد من تحقيق الإصلاح الإداري. وبالتالي تم قبول الفرضية.

جدول (3): قيم معاملات الانحدار لأثر الاستراتيجية المفتوحة في تحقيق الإصلاح الإداري

المتغير المفسر	اتجاه التأثير	المتغير المعتمد	Estimate(β)	95% Confidence Interval		P-value
				Lower	Upper	
الاستراتيجية المفتوحة	→	الإصلاح الإداري	.932	.904	.957	.012

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي.



أ. الفرضية الفرعية الأولى: تؤثر الشفافية في تحقيق الإصلاح الإداري

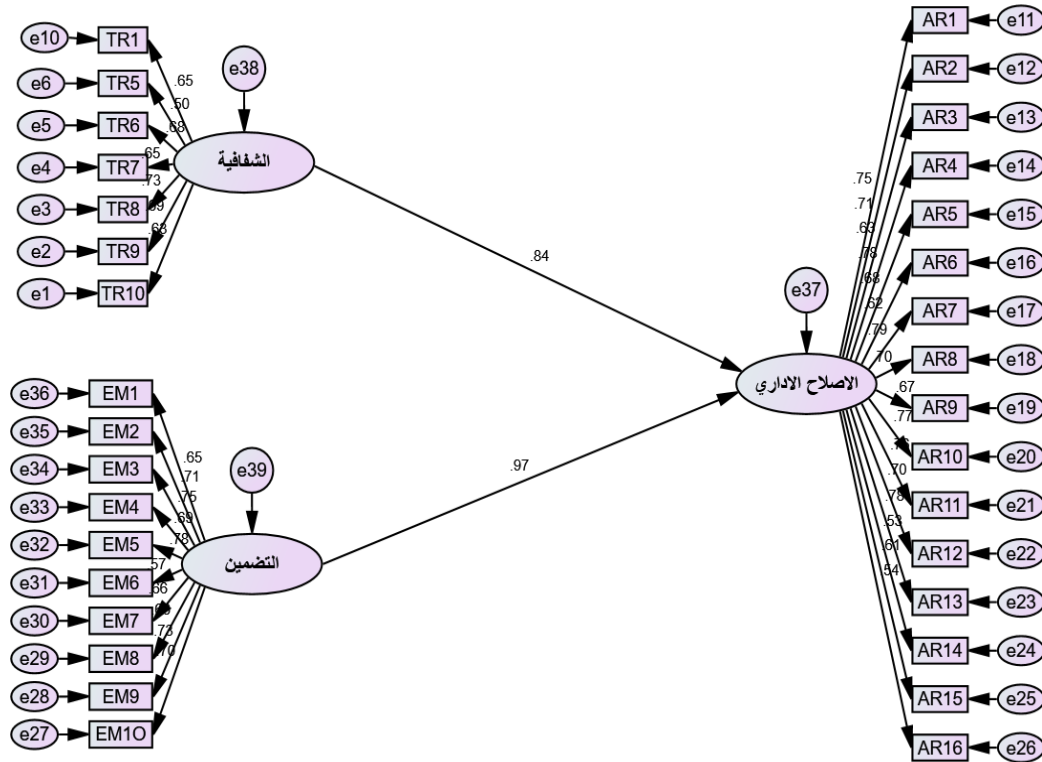
ب. الفرضية الفرعية الثانية: يؤثر التضمين في تحقيق الإصلاح الإداري

يتبين من الجدول رقم (4) والشكل رقم (5) أن هناك أثر طردي ومعنوي لمتغير التضمين في تحقيق الإصلاح الإداري، وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار والتي ظهرت قيمته مساوية إلى (0.973) وهذا الأثر معنوي بدلالة القيمة الاحتمالية (p-value) والتي ظهرت مساوية إلى (0.009) وهي أقل من (0.05)، كما تؤكد نفس النتيجة تشابه أشارات كل من الحدين الأعلى والأدنى لحدود الثقة (95% Confidence Interval) عند مستوى معنوية (0.05)، وهذا يقودنا إلى النتيجة القائلة بأن زيادة الاهتمام بالتضمين سيزيد من تحقيق الإصلاح الإداري في مديرية التربية.

جدول (4): قيم معاملات الانحدار لأثر الشفافية والتضمين في تحقيق الإصلاح الإداري

المتغير الكامن المفسر	اتجاه التأثير	المتغير المعتمد	Estimate(β)	95% Confidence Interval		P-value
				Lower	Upper	
الشفافية	→	الإصلاح الإداري	.840	.747	.896	.032
التضمين	→	الإصلاح الإداري	.973	.956	.991	.009

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي.

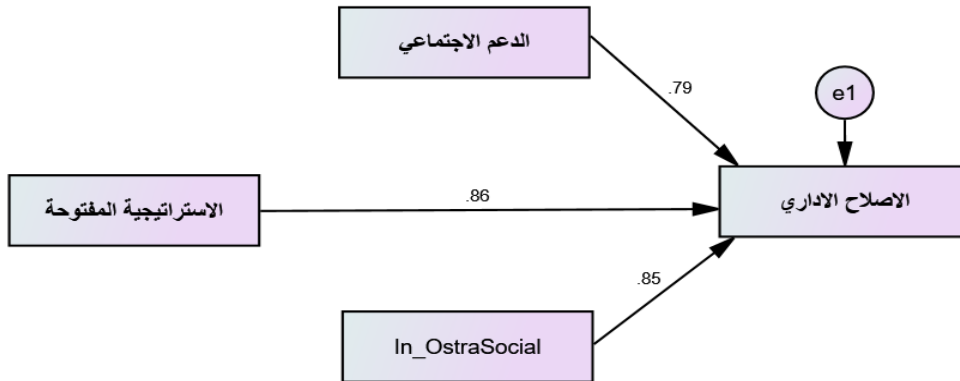


شكل (5): علاقة أثر الشفافية والتضمين في تحقيق الإصلاح الإداري على مستوى مديرية التربية
 ثانياً. الفرضية الرئيسية الثانية: الدعم الاجتماعي يعدل العلاقة بين الاستراتيجية المفتوحة والإصلاح الإداري في المنظمات المبحوثة: لغرض اختبار هذه الفرضية والتأكد من مدى صحتها تم بناء نموذج المعادلة البنائية، وذلك لإيجاد التأثير الخاص بالدور المعدل وكما موضح في الجدول رقم (5)، الشكل رقم (6). النتائج تبين وجود علاقة إيجابية قوية بين الاستراتيجية المفتوحة والإصلاح الإداري، بمعامل انحدار بلغ (0.865)، مما يشير إلى أن هناك علاقة قوية وإيجابية بينهما. هذا يعني أن تحسينات أو تغييرات في الاستراتيجية المفتوحة من المحتمل أن تؤدي إلى تحسينات كبيرة في الإصلاح الإداري. كما بيّنت النتائج أن الدعم الاجتماعي يعزز هذا التأثير بمعاملات انحدار (0.849)، وهذا يعني أن الدعم الاجتماعي يدعم فاعلية تأثير الاستراتيجيات المفتوحة في تحقيق الإصلاح الإداري، خاصة عندما يكون مصحوباً بدعم اجتماعي مناسب. وبالتالي تم قبول الفرضية المتمثلة بـ (الدعم الاجتماعي يعدل العلاقة بين الاستراتيجية المفتوحة والإصلاح الإداري)

جدول (5): قيم معاملات الانحدار للدور المعدل للدعم الاجتماعي بين الاستراتيجية المفتوحة والإصلاح الإداري

مسار التأثير	Estimate	95% Confidence Interval		P-value
التأثير المباشر للاستراتيجية المفتوحة على الإصلاح الإداري في مديرية التربية	0.865	Lower Bound	0.836	.008
		Upper Bound	0.894	
الدعم الاجتماعي يعدل العلاقة بين الاستراتيجية المفتوحة والإصلاح الإداري في مديرية التربية	.8490	Lower Bound	.8070	.005
		Upper Bound	.8920	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي.



شكل (6): الدور المعدل للدعم الاجتماعي في العلاقة بين الاستراتيجية المفتوحة والإصلاح الإداري

الفرضيات الفرعية

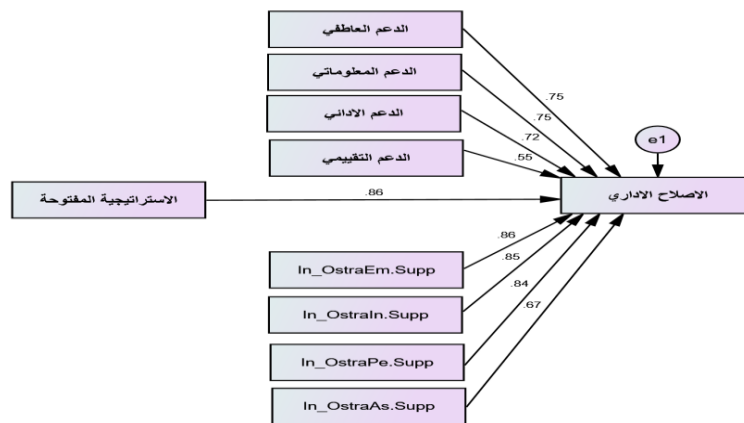
- أ. H.2.1: الدعم العاطفي يعدل العلاقة بين الاستراتيجية المفتوحة والإصلاح الإداري.
 - ب. H.2.2: الدعم المعلوماتي يعدل العلاقة بين الاستراتيجية المفتوحة والإصلاح الإداري.
 - ج. H.2.3: الدعم الأدائي يعدل العلاقة بين الاستراتيجية المفتوحة والإصلاح الإداري.
 - د. H.2.4: الدعم التقني يعدل العلاقة بين الاستراتيجية المفتوحة والإصلاح الإداري.
- لغرض اختبار هذه الفرضيات والتأكد من مدى صحتها تم بناء نموذج المعادلة البنائية، وذلك لإيجاد التأثير الخاص بالدور المعدل للدعم العاطفي، والمعلوماتي، والادائي، التقني، وكما موضح في الشكل رقم (7)، والجدول رقم (6). إذ يتضح من خلال ذلك وجود علاقة إيجابية قوية بين الاستراتيجية المفتوحة والإصلاح الإداري، بمعامل انحدار بلغ (0.865)، مما يشير إلى أن هناك علاقة قوية وإيجابية بينهما. كما بينت النتائج أن أبعاد الدعم الاجتماعي يعزز هذا التأثير إذ بلغت قيمة

معامل الانحدار بالتسلسل (0.862) للدعم العاطفي، و(0.853) للدعم المعلوماتي، كما بلغت قيمة معامل الانحدار (0.836) للدعم الأدائي، و(0.674) للدعم التقييمي، وهذا الأثر معنوي بدلالة القيمة الاحتمالية والتي بلغت وبالتسلسل ايضا (0.009) للدعم العاطفي، و(0.009) للدعم المعلوماتي، و(0.012) للدعم الأدائي، كما بلغت القيمة الاحتمالية (0.012) للدعم التقييمي، وهي أقل من (0.05). وتؤكد نفس النتيجة تشابه اشارة الحدين الأعلى والأدنى لحدود الثقة. وبالتالي تم قبول الفرضيات المتمثلة بـ (الدعم العاطفي يعدل العلاقة ايجابياً بين الاستراتيجية المفتوحة والإصلاح الإداري) و(الدعم المعلوماتي يعدل العلاقة ايجابياً بين الاستراتيجية المفتوحة والإصلاح الإداري) و(الدعم الأدائي يعدل العلاقة ايجابياً بين الاستراتيجية المفتوحة والإصلاح الإداري) و(الدعم التقييمي يعدل العلاقة ايجابياً بين الاستراتيجية المفتوحة والإصلاح الإداري).

الجدول (6): قيم معاملات الانحدار للدور المعدل للدعم العاطفي والدعم المعلوماتي والدعم الادائي والدعم التقييمي كلا على حده بين الاستراتيجية المفتوحة والإصلاح الإداري

مسار التأثير	Estimate	95% Confidence Interval		P-value
التأثير المباشر بين الاستراتيجية المفتوحة والإصلاح الإداري في مديرية التربية	0.865	Lower Bound	0.836	0.008
		Upper Bound	0.894	
الدعم العاطفي يعدل العلاقة بين الاستراتيجية المفتوحة والإصلاح الإداري في مديرية لتربية	0.862	Lower Bound	..8260	90.00
		Upper Bound	. 8940	
الدعم المعلوماتي يعدل العلاقة بين الاستراتيجية المفتوحة والإصلاح الإداري في مديرية لتربية	0.853	Lower Bound	.8240	0.009
		Upper Bound	0.879	
الدعم الأدائي يعدل العلاقة بين الاستراتيجية المفتوحة والإصلاح الإداري في مديرية لتربية	0.836	Lower Bound	0.799	0.012
		Upper Bound	0.863	
الدعم التقييمي يعدل العلاقة بين الاستراتيجية المفتوحة والإصلاح الإداري في مديرية لتربية	0.674	Lower Bound	0.564	0.012
		Upper Bound	0.866	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي.



الشكل (7): الدور المعدل للدعم العاطفي والدور المعدل للدعم المعلوماتي والدور المعدل للدعم الإداري والدور المعدل للدعم التقييمي في العلاقة بين الاستراتيجية المفتوحة والإصلاح الإداري في مديرية التربية.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. الاستنتاجات: توصل الباحثان إلى عدد من الاستنتاجات أهمها:

1. يسهم نموذج الاستراتيجية المفتوحة في تعزيز أواصر التواصل والترابط بين العاملين في المنظمة، وتدعم الابتكار والتطوير.
2. يعكس الإصلاح الإداري مستوى نجاح المنظمة وقدرتها على تقديم خدمات متميزة.
3. يسهم الدعم الاجتماعي في تغيير سلوكيات الموظفين واتجاهاتهم، ويساعدهم على التكيف مع تحديات المنظمة.
4. تشير النتائج ان الاستراتيجية المفتوحة لها تأثير إيجابي ومعنوي على الإصلاح الإداري حيث بلغ معامل الانحدار، $(Estimate(\beta)) = 0.9320$ ، هذا يعني أن تحسينات أو تغييرات في الاستراتيجية المفتوحة من المحتمل أن تؤدي إلى تحسينات كبيرة في الإصلاح الإداري.
5. أظهرت نتائج اختبار الأثر أن لكل بعد من أبعاد الاستراتيجية المفتوحة في أثر في تحقيق الإصلاح الإداري، وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار والتي ظهرت قيمته مساوية إلى $(0.973; 0.840)$ لكل من الشفافية والتضمين على التوالي.
6. النتائج تبين وجود علاقة إيجابية قوية بين الاستراتيجية المفتوحة والإصلاح الإداري، مع معامل انحدار عالية (0.865) ، مما يشير إلى أن هناك علاقة قوية وإيجابية بينهما. هذا يعني أن تحسينات أو تغييرات في الاستراتيجية المفتوحة من المحتمل أن تؤدي إلى تحسينات كبيرة في الإصلاح الإداري. كما بيت النتائج أن الدعم الاجتماعي يعزز هذا التأثير بمعامل انحدار (0.849) . هذه النتائج تدعم فاعلية تأثير الاستراتيجيات المفتوحة في تحقيق الإصلاح الإداري، خاصة عندما يكون مصحوباً بدعم اجتماعي مناسب.
7. النتائج تبين وجود علاقة إيجابية قوية بين الاستراتيجية المفتوحة والإصلاح الإداري، مع معامل انحدار عالية (0.865) ، مما يشير إلى أن هناك علاقة قوية وإيجابية بينهما، كما بيت النتائج أن أبعاد الدعم الاجتماعي المتمثلة بـ (الدعم العاطفي، الدعم المعلوماتي، الدعم الإداري، والدعم التقييمي) يعزز هذا التأثير بمعاملات انحدار بلغت على التوالي $(0.862, 0.853, 0.836, 0.674)$.

ثانياً. المقترحات: بناءً على الاستنتاجات التي توصل لها البحث لابد من تقديم المقترحات التي يعتقد الباحثان أنها تخدم المنظمة المبحوثة:

1. بناء قيادات إدارية واعية بأهمية الاستراتيجية المفتوحة والابتكار والتطوير.
2. حرص إدارة المنظمات تحفيز الموظفين على تطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم.
3. إنشاء قنوات تواصل فعالة بين الإدارة والموظفين.
4. تدريب الموظفين على مهارات التعاطف وحل النزاعات.
5. تشجيع الموظفين على تقديم الدعم الاجتماعي لبعضهم البعض والاهتمام بالموظفين وتقدير جهودهم بتقديم المكافآت للموظفين المبدعين والتميزين وتوفير الدعم المعلوماتي لهم.

المصادر

أولاً. المصادر العربية:

1. ابو مدين، امينة فياض سليمان، (2020)، أثر التفكير الايجابي على عملية الاصلاح الاداري بوزارة الداخلية والامن الوطني – الشق المدني في قطاع غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الاسلامية - غزة، فلسطين.
2. جيلان، هنادي بنت يحيى، (2021)، الدعم الاجتماعي المدرك وعلاقته بامان الانترنت لدى المراهقين، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، (المجلد. 2)، (العدد. 19)، الصفحة. 65- 115.
3. شعبان، رضوان جاب الله وعادل، هريدي محمد، (2001)، العلاقة بين المساندة الاجتماعية لكل مظاهر الاكتئاب وتقدير الذات والرضا عن الحياة، مجلة علم النفس، (العدد. 58)، الصفحة. 72 – 109.
4. طمين، لامية، (2018)، الادارة الالكترونية وعمليات الاصلاح الاداري، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة عبد الرحمان ميرة بجاية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم القانون العام، الجزائر.
5. كحيل، سميرة، ومبارك، عائشة، (2022)، الدعم الاجتماعي وعلاقته بمستوى الاحتراق الوظيفي - دراسة ميدانية على عينة من عمال جامعة ابن خلدون تيارات-، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ابن خلدون تيارات، الجزائر.
6. مجيد، محمد قيس والشمري، احمد حمزة، (2021)، الدعم الاجتماعي المدرك لدى ضباط وزارة الداخلية، مجلة الآداب، (العدد. 138)، الصفحة. 537 – 560.
7. مقدم، سهيل وهوارية، قدور بن عباد، (2016)، المساندة الاجتماعية كاستراتيجية إيجابية في مواجهة الاحداث المهنية الضاغطة لدى المرأة الجزائرية العاملة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، (العدد. 27)، الصفحة. 593 – 603.

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Alshammari, M. K., Othman, M. H., Mydin, Y. O., & Mohammed, B. A., (2023), Examining the Role of Social Support in Promoting Psychological Well-Being and Reducing Stress Among International Students, Egyptian Academic Journal of Biological Sciences, Vol. 15, No.1, PP. 245-250.
2. Arakji, R., & Lang, K., (2010), An Evolutionary Theory of Innovation and Strategic Platform Openness for Web 2.0 Businesses, All Sprouts Content, Vol. 10, No. 85.

3. Choi, K., Lee, Y., Liu, Z., Fatori, D., Bauermeister, J., Luh, R., Clark, C., Brunoni, A., Bauermeister, S., & Smoller, J., (2023), Social support and depression during a global crisis, *nature mental health*, Vol. 1, PP. 428-435.
4. Cogan, A., Pret, T., Cardon, M., (2022), Every social support process: Household members instrumental and emotional support of entrepreneurs, *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, Vol.40, No.5.
5. Cooke, B., Rossmann, M., McCubbin, H., & Patterson, J., (1988), Examining the Definition and Assessment of Social Support: A Resource for Individuals and Families, *Family Relations*, Vol. 37, No. 2, PP. 211 – 216.
6. Dickinson, H., (2006), The evaluation of health and social care partnerships: an analysis of approaches and synthesis for the future, *Health and Social Care in the Community*, Vol. 14, No. 5, PP. 375 – 383.
7. Dobusch, L., & Müller-Seitz, G., (2019), Closing for the benefit of openness? The case of Wikimedia's open strategy process, *Sage Journals Organization studies*, Vol. 40, No. 3, PP. 343-370.
8. Einola, Suvi & Kohtamaki, Marko & Hietikko, Harri, (2019), Open Strategy in a Smart City, *Technology Innovation Management Review* Vol. 9, No. 9, PP.35-43.
9. Fan, L., Tang, T., & Yang, G., (2023), Administrative reform and the disposal of zombie enterprises: evidence from China, *The Research Center for Russia, Eastern European and Central Asian Countries, School of International Economics and International Relations, Liaoning University*, Vol. 1, No. 58.
10. Fejzullahu, A., & Belegu, B., (2022), The Challenges of Public Administration Reforms in Kosovo in The Context of Eurointegration Process, *Journal of Liberty and International Affairs*, Vol. 8, No. 1, PP. 292-307.
11. Foy, T., Dwyer, R., Nafarrete, R., Hammoud., M., & Rockett, (2019), Managing job performance, social support and work – life conflict to reduce workplace stress, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 68, No. 6, PP. 1018 – 1041.
12. Giao, H., Vuong, B., Tushar, H., & Wright, L., (2020), The impact of social support on job-related behaviors through the mediating role of job stress and the moderating role of locus of control: Empirical evidence from the Vietnamese banking industry, *Journal homepage*, Vol. 7, No. 1, PP. 351-370.
13. Guo, Yun, (2017), The Influence of social support on the prosocially behavior of college students: The Mediating Effect of Interpersonal Trust, *English Language Teaching*, Vol. 10, No. 12, PP. 158-163.
14. Hameduddin, T., & Fernandez, S., (2019), Employee Engagement as Administrative Reform: Testing the Efficacy of the OPM's Employee Engagement Initiative, *Public Administration Review*, Vol.79, No.1, PP. 1 – 54.
15. Hutahayan, B., (2020), Work: covenant, social support and their impacts on multiple performance outcomes, *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 28, No. 2, PP. 417 – 433.

16. Jadidi, Ali & Ameri, Farzad, (2022), Social Support and Meaning of Life in Women with Breast Cancer, National Library of Medicine, Vol. 32, No. 4, PP. 709-714.
17. Matthews, R., Bulger, C., & Farrell, B., (2010), Work social supports, role stressors, and work-family conflict: the moderating effect of age, Journal of Vocational Behavior, Vol. 76, No. 1, PP. 78 – 90.
18. Morrison, E., & Milliken, F., (2000), Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World, The Academy of Management Review, Vol. 25, No. 4, PP. 706-725.
19. Ngouo, L. B., (2022), The Paradoxes of Administrative Reform Workflow: A Proposition for an Analysis and Management Tool, Journal of Service Science and Management, Vol. 15, No. 6, PP. 695-731.
20. Orlandi, Nelia, (2020), Administrative reforms required for the successful implementation of the National Development Plan, PHD Dissertation, the University of Stellenbosch, South Africa.
21. Pittz, T. G., Intindola, M. L., Adler, T., Rogers, S., & Gard, C., (2019), Collaborating Smartly: The Role of Open Strategy in Absorptive Capacity, Journal of Small Business Management, Vol. 57, No. 4, PP. 1595-1615.
22. Rawlins, B. L., (2009), Give the Emperor a Mirror: Toward Developing a Stakeholder Measurement of Organizational Transparency, Journal of Public Relations Research, Vol. 21, No.1, PP. 71-99.
23. Salari, H., Savadi, M., & Saybani, H., (2023), The Impact of Social Support on Job Performance by Mediating Role of Enrichment and Innovative Work Behaviors among Physical Education Chancellors, Journal of Preventive Counseling (JPC), Vol. 4, No. 2, PP. 85-104.
24. Seidl, D., George, V.K. & Whittington, R., (2019), Cambridge Handbook of Open Strategy, 1st. published 2019, Cambridge University Press University Printing House, United Kingdom.
25. Shahri, M., Khodabandelou, R. & Moshkdanian, F., (2019), A Bibliometric Analysis of Open Strategy: A new Concept in Strategic Management, Iranian Journal of Management Studies (IJMS), Vol. 12, No. 3, PP. 363-377.
26. Smith, P.& Callagher, L.& Crewe-Brown, J. & Siedlok, F, (2018), Zones of participation (and non-participation) in open strategy: Desirable, actual and undesirable, M@n@gement, Vol. 21, No. 1, PP. 646-666.
27. Staggs, S. L., Long, S. M., Mason, G. E., Krishnan, S., & Riger, S., (2007), Intimate partner violence, social support, and employment in the post-welfare reform era, Journal of Interpersonal Violence, Vol. 22, No. 3, PP. 345-367.
28. Stefan, p., (2022), Open Strategy in the Case of a Crisis, Master Thesis, University of Leopold-Franzens Innsbruck, Austria.
29. Taher, N. M., (2022), Administrative Reform And Its Impact On Achieving the Mental Image of the Organization (A Case Study of AL-Furat AL-Awsat Technical University) , Word Economics & Finance Bulletin (WEFB), Vol. 15, ISSN:2749-3628, PP. 151-165.

30. Tavakoli, A., Schlagwein, D., & Schoder, D., (2015), Open Strategy: Towards a Shared Understanding, In Developmental Workshop on Open Research and Practice in IS, PP. 1-5.
31. Vuong, B., Tushar, H., & Hossain, S., (2022), The Effect of Social Support on Job Performance through Organizational Commitment and Innovation Work Matter?, Asia - Pacific Journal of Business Administration, Vol. 15, No. 3, PP. 1-23.
32. Weiss, J. B., Berner, E. S., Johnson, K. B., Giuse, D. A., Murphy, B. A., & Lorenzi, N. M., (2013), Recommendations for the design, implementation and evaluation of social support in online communities, networks, and groups, Journal of biomedical informatics, Vol. 46, No. 6, PP. 970-976.
33. Whittington, R., Cailluet, L., Yakis-Douglas & Basak, (2011), Opening Strategy: Evolution of a Precarious Profession, British Journal of Management, Vol. 22, No. 3, PP. 531-544.
34. Xu, XIAN., & Alexy, OLIVER, (2019), Strategic Openness and Open Strategy, In D. Seidl, G. Von Krogh, & R. Whittington (Eds.), Cambridge Handbook of Open Strategy (pp. 59-84). Cambridge: Cambridge University Press.