

بحث بعنوان
الإصلاح الإداري
إعداد الباحث
العميد محمد عبدالله الدعجه

Prepared by the researcher
Brigadier Mohammed Abdullah Aldajeh
E-mail. mohamad.1980.mohamad@icloud.com

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
1	قائمة المحتويات
2	المقدمة
3	المبحث الأول ماهية الإصلاح الإداري
3	أولاً: مفهوم الإصلاح الإداري.
4	ثانياً: أنواع وأهداف الإصلاح الإداري.
7	ثالثاً: عوامل نجاح الإصلاح الإداري.
9	رابعاً: معوقات الإصلاح الإداري.
10	المبحث الثاني المداخل والمراحل والاستراتيجية والتجربة الأردنية في الإصلاح الإداري
10	أولاً: مداخل الإصلاح الإداري.
12	ثانياً: مراحل الإصلاح الإداري.
13	ثالثاً: إستراتيجية الإصلاح الإداري.
14	رابعاً: التجربة الأردنية في الإصلاح الإداري.
15	خاتمة
16	النتائج
17	قائمة المراجع

المقدمة

الإصلاح الإداري ليس مجالاً محدداً من مجالات السياسات العامة يمكن التعامل معه بمعزل عن غيره، بل هو ببساطة أسلوب محدد لصياغة السياسات الإدارية. وبالتالي، يُعدّ الإصلاح الإداري وسيلة لتصميم وتنفيذ السياسات الإدارية من خلال إدخال جهود متعمدة لتغيير الترتيبات المؤسسية القائمة، والعمليات، والإجراءات في الإدارة العامة. لذلك، يمكن اعتبار الإصلاح الإداري ومعالجته تحليلياً بوصفه عملية سياسية محددة لها ديناميكيات خاصة ناتجة عما هو على المحك؛ أي إعادة توزيع السلطات داخل المجال الإداري بين مختلف الأطراف المعنية، وخاصة بين صانعي السياسات والبيروقراطيين الذين يُعدّون أهم الفاعلين في السياسات الإدارية. وتُشكّل هذه الخصائص أصل المشكلة الهيكلية للإصلاح الإداري: فمن الصعب تصميمه بشكل سليم، ومن الأصعب تنفيذه بطريقة متسقة.

ولا يمكن التنبؤ بالإصلاح الإداري، لأنه ليس من السهل وضع افتراضات حول كيفية تفاعل العوائق والفرص المحتملة لإنتاج نتيجة معينة. وبلا شك، هناك عوائق كبيرة، مثل الجمود المؤسسي، والنماذج السياسية المهيمنة، والتقاليد الإدارية المتجذرة، ونقص الموارد المالية، والمصالح الراسخة القوية، وكلها تشكل قيوداً ثقيلة أمام السعي نحو الإصلاح الإداري؛ ومع ذلك، هناك دائماً فرص (مثل الأزمات، والظروف الطارئة، والقادة ورواد التغيير الساعين إلى تغيير موازين القوى) تتيح انفتاح المسارات الإصلاحية بشكل دوري.

ولفهم الإصلاحات الإدارية، من الضروري رؤيتها وهي قيد التنفيذ، وبالتالي ملاحظة كيفية تطورها مع مرور الوقت. وغالباً ما تتسم مسارات الإصلاح الإداري باتباع "روح العصر"، ومن ثم تنفيذ حلول سياسية تُعدّ أكثر شرعية في تلك الفترة الزمنية المحددة. لكن روح العصر يمكن أن تتغير فجأة، ولذلك كثيراً ما تصبح الحلول التي تم اعتمادها بالأمس هي مشكلات اليوم. ويعود ذلك إلى أن نماذج الإصلاح الإداري المختلفة قد تم اعتمادها دورياً على مدى العقود الماضية، وقد تم استبدال الحل المهيمن قبل ثلاثة عقود (إدارة القطاع العام الجديدة) تدريجياً بوصفات بديلة مثل الدولة الويبرية الجديدة، والحكومة العامة الجديدة، وحكومة العصر الرقمي، وإدارة القيمة العامة.

ومن خلال دراسة مسارات الإصلاح الإداري (ديناميكيات السياسات الإدارية)، فإن التركيز على المسارات يسمح لنا بتنظيم تعقيد عمليات الإصلاح الإداري، وفهم سبب صعوبة تحقيق التقارب (بسبب الإرث الوطني والطريقة الظرفية التي تتفاعل بها المحركات ذات الصلة مع بعضها البعض)، كما يساعدنا على أن نفهم أنه، رغم أن الإصلاحات الإدارية يُنظر إليها على المدى القصير إلى المتوسط على أنها فاشلة أو غير مرضية، إلا أنها على المدى الطويل يمكن أن تُحدث تغييرات مستقرة.

المبحث الأول

في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم من تطورات اقتصادية وتكنولوجية واجتماعية، أصبحت الحاجة إلى إصلاح الأنظمة الإدارية أمراً حتمياً. ويُعد الإصلاح الإداري ركيزة أساسية لتحسين أداء مؤسسات الدولة ورفع جودة الخدمات العامة وتعزيز ثقة المواطنين بالحكومة. فبدون إدارة فعالة وشفافة، يصعب تحقيق التنمية المستدامة وتلبية احتياجات المجتمع بكفاءة، نتناول في هذا المبحث التعريف بالإصلاح الإداري وأنواعه وأهدافه وعوامل الإصلاح الإداري ومعوقاته وعلى النحو الآتي:

أولاً: مفهوم الإصلاح الإداري

الإصلاح لغة مصدر للفعل أصلح، وجاء في معجم الوسيط معنى كلمة (صلح) صلاحاً - صلوحاً: زال عنه الفساد والشيء، كان نافعاً أو مناسباً يقال هذا الشيء يصلح لك، وأصلح في عمله أو أمره أي أتى بما هو صالح ومفيد. وكلمة الإصلاح الترميم، أي رَأب الصدع الذي يصيب الشيء، أو إصلاح الخلل الذي أصابه (ابن منظور، د ت، 2479).

قبل البدء في تعريف الإصلاح الإداري لابد لنا من الإشارة إلى أن هناك مفاهيم متعددة ومتداخلة تستخدم إلى جانب الإصلاح الإداري الأمر الذي يؤدي أحيانا إلى الغموض عند استخدام هذه المفاهيم، بالتالي لابد من رفع هذا اللبس عن طريق التحديد الدقيق لهذه المصطلحات ونذكر منها:

التنمية الإدارية: هي عملية تسعى إلى تطوير الجهاز الإداري، وتمكينه من القيام بدوره في إدارة التنمية الشاملة، من خلال زيادة حجم جهاز الإدارة العامة، وعدد القوى البشرية وتنمية قدراتهم ومهاراتهم؛ بهدف تحسين الخدمات المقدمة، وهو يركز على تنمية الجهاز الإداري والعنصر البشري لرفع قدراته، وتمثل التنمية الإدارية جزءاً من مهام الإصلاح الإداري. (رضا، 2011، ص59).

التطوير الإداري: هي عملية تؤدي إلى التحسين المستمر في أداء الإدارة، بمعالجة مشكلات في الجهاز الإداري؛ نتيجة أمور ومستجدات يجب مواكبتها، وعدم التركيز أو الاهتمام بتنمية علاقات عمل سلوكية وبمعزل عن الإطار البيئي الذي يحكم العملية الإدارية، ومن ثمَّ يعد التطوير الإداري تغييراً جزئياً وتحسيناً في الجهاز الإداري، وبهذا يكون ضمن عملية أكثر اتساعاً وشمولاً هي عملية الإصلاح الإداري. (القريوتي، 2001، ص16).

التحديث الإداري: هو عملية تهدف إلى تطوير أو تغيير الأدوات التقنية والنظم؛ بحيث يكون الانتقال من وضع إداري إلى وضع إداري أفضل من حيث تلاؤمه مع التقنيات والأساليب التقنية الحديثة؛ بما يحقق كفاءته وفاعليته في ممارسة العمليات وتسهيلها، والتحديث بمعني التحسين التقني الإداري والتطوير

الفني، ويشير إلى الوسائل والأساليب ونمط الثقافة التنظيمية التي تتبناها الدول النامية، التي تماثل تلك الأساليب والوسائل الموجودة في الأنظمة الإدارية للدول المتقدمة، يركز على المحاكاة والاقتباس، وتطبيقاته تكون - غالباً - جزئية؛ ما يجعل هذا التحديث غير شامل ولا هادف، بل يقتصر على تعديلات هيكلية، ويستخدم أدوات ونظمًا في دول أخرى مع تجاهل للخصائص الاجتماعية والسياسية المتعلقة بالنظام الإداري السائد، ويركز على تطوير وتغيير الأدوات والنظم دون مراعاة لاختلاف البيئة الاجتماعية. (أحرشان، 2016، ص 69).

تم تعريف الإصلاح الإداري بتعريفات عديدة نذكر منها ما يلي:

عرف مؤتمر الإصلاح الإداري في الدول النامية، الذي عقدته هيئة الأمم المتحدة بجامعة ساسكي البريطانية لعام 1971، عملية الإصلاح الإداري على أنها: (حصيلة الجهود ذات الإعداد الخاص، التي تهدف إلى إدخال تغييرات أساسية في المنظمة الإدارية العامة، من خلال إصلاحات على مستوى النظام ككل). (شلي، 2013، ص 60).

وهناك من عرف الإصلاح الإداري بأنه: (جهد سياسي وإداري واقتصادي وثقافي هادف لإحداث تغييرات أساسية إيجابية في السلوك والنظم والعلاقات والأساليب والأدوات تحقيقاً لتنمية قدرات وإمكانات الجهاز الإداري، بما يؤمن له درجة عالية من الكفاءة والفعالية في إنجاز أهدافه) (البحيري، 2011، ص 32).

وهناك من ذهب إلى أن الإصلاح الإداري: (عملية تكييف الإدارة مع المستجدات في ركائز الإدارة الأساسية والأشخاص وأساليب العمل، وهي عملية أساسية تعتمد على أشخاص مهيين). (المرجع السابق، ص 32). وهناك من عرف الإصلاح الإداري بأنه: (إدخال تعديلات في تنظيمات إدارية قائمة، أو استحداث تنظيمات إدارية جديدة، وإصدار الأنظمة والقوانين واللوائح اللازمة لذلك). (الرماني، 2004، ص 39)

وهناك من عرف الإصلاح الإداري أيضاً بأنه: (عملية منظمة تهدف إلى تحسين وتطوير الهياكل التنظيمية والإجراءات والنظم الإدارية المعتمدة في القطاع العام. ويتضمن الإصلاح إعادة تقييم وتحديث السياسات والقوانين، وتنمية الموارد البشرية، وتبني التقنيات الحديثة لتحسين جودة العمل، وتقليل الفساد والبيروقراطية). (المرجع السابق، ص 39)

ويتضح من التعريفات السابقة أن جميع التعريفات التي عرفت الإصلاح الإداري تتفق على أن الإصلاح الإداري عبارة عن جهد جماعي منظم يستهدف إحداث تغييرات هيكلية في الجهاز الإداري القائم، بهدف زيادة فعاليته، بما يتناسب مع الظروف السياسية والاجتماعية والاقتصادية السائدة، من خلال تحسين

أساليب العمل، وتأهيل وتدريب الأفراد الذين يقودون العملية الإدارية، وتهيئة البيئة القانونية والتشريعية المناسبة، التي ترفع من إمكانيات الجهاز الإداري، وتحسن من مستوى أدائه.

ثانياً: أنواع وأهداف الإصلاح الإداري.

• أنواع الإصلاح الإداري.

تظهر تعريفات الإصلاح الإداري في الإدارة المعاصرة أن الإصلاح الإداري تعبير عن الإحساس بالحاجة إلى إحداث تغييرات جذرية تعجز الأجهزة الإدارية ذاتها عن رؤيتها وإحداثها، ويختلف أسلوب تحقيق التغيير باختلاف النظام الإداري، ويوجد مفهوم أو شكلان لماهية الإصلاح الإداري.

الإصلاح الذاتي:

يرتكز الإصلاح وفق هذا المفهوم على أن الإدارة الحكومية تعمل الإصلاح الإداري من ذاتها، فهي مطالبة بتصحيح أخطائها أول بأول عن طريق التقييم والمتابعة والرقابة، وباتباع الوسائل العملية لتحسين أساليب العمل، وتنظيم خطوات العملية الإدارية، باعتبار أن النشاط الإداري هو نشاط إصلاح لأي من مصادر الخلل التي قد تظهر في مختلف جزئيات العمل.

ويرتكز هذا المفهوم للإصلاح الإداري على ضرورة قيام الإدارة العامة على مبدأ التصحيح الذاتي للأخطاء والتطور مع الزمن، والاستجابة الفاعلة لحاجات المجتمع وأهداف السياسة العامة، وكلما كان هذا هو وضع الإدارة العامة خفت الحاجة إلى فرض أية إصلاحات من خارج الأجهزة الإدارية.

ويرى بعضهم ضرورة توافر جملة من الشروط في هذا النموذج من الإصلاح الإداري، أهمها:

- قدرة النظام الإداري على الإحساس بمتطلبات التغيير والتطور، وهذا النظام الإداري يختلف اختلافاً جوهرياً عن نظام إداري جامد يتلقى حاجات التغيير ويمتصها دون أن يتأثر بها فعلياً، بل إن مثل هذا النظام العاجز قد يتعدى عناصر الإصلاح ذاتها؛ فتفشل في تقديراتها التصحيحية.
- نجاح أو فشل نظم الاتصالات فيما بين وحدات الجهاز الإداري وبينه وبين المجتمع.
- مدى ظهور ولاءات غير رسمية وعلاقة اجتماعية داخل الجهاز أو ما يعرف بـ «الزبونية»؛ تؤدي إلى عرقلة تحقيق التغيير؛ لأنه يتعارض مع مصالحها الخاصة.
- مدى توافر عناصر المشورة والقدرة على الابتكار ومعرفة حاجات الإصلاح الإداري.
- درجة تمدن النظام الاجتماعي وقدرته على استيعاب التغيرات فيه والتطور تبعاً لها تلقائياً وطبيعياً في صور من النمو الطبيعي لجميع مكوناته، بما فيها النظام الإداري.

- نجاح نظم المعلومات التبادلية، أي قيام نظم اتصالات مرتفعة الكفاءة في التغذية العكسية بالبيانات المرتدة، مما يؤدي إلى الإحساس السريع بالخطأ، ويخلق القدرة على التصحيح.
- عدم التمسك بالمركزية الوظيفية، أي: المرونة في الجهاز الإداري وإمكانية التنقل من عناصر التنفيذ إلى عناصر المشورة أو القيادة، وبالعكس في التجارب والأبعاد الإدارية التطبيقية.
- مدى سيطرة الحلول الوسطى على النظام الإداري، التي تؤدي إلى نوع من المحافظة الإدارية، وتجمد عملية إصدار القرارات، وتحافظ على الوضع القائم، وتجعله عرقاً من أعراف الإدارة.

الإصلاح الإداري:

قد يحتاج الأمر إلى فرض الإصلاح من خارج الأجهزة الإدارية، والبداية فيه هو الإحساس العام بأن هناك شيئاً في الجهاز الكلي، فيتدخل الإصلاح الخارجي الفوقي إلى ذلك النظام، فالصفة الأولى المميزة له المفهوم الذاتي هو أنه يأتي من أعلى ومن خارج الأجهزة الإدارية، والإحساس بالحاجة إلى الإصلاح الإلزامي يكون بناء على ملاحظة المجتمع بفئاته المختلفة، وتظهر له عدة دوافع، أهمها:

- عجز الإدارة العامة عن تحقيق الأهداف الموضوعة لها، إلى درجة يلاحظها المجتمع ومختلف المستويات الإدارية المختلفة، أي: شيوع الخطأ وعدم الرضا عن العملية الإدارية من قبل فئات واسعة من المجتمع، هذا الإحساس يبدأ من جانب جمهور المتعاملين مع النظام الإداري، ثم ينتقل إلى داخل الجهاز الإداري، لاسيما لدى عناصر القيادة؛ نظراً لأنها هي ذاتها تضع تلك الأهداف التي لم يحققها النظام الإداري ككل، ومن ثم يكون أقدر للجميع التعرف إلى مدى إخفاق ذلك النظام.
- عجز الإدارة العامة عن القيام بواجباتها العادية في الظروف الاستثنائية أو الطارئة.
- عجز الجهاز الإداري عن استشراف المستقبل ومشاكله واحتياجاته المتفرقة.
- عجز الجهاز الإداري عن الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، مما يؤدي إلى تبديد تلك الموارد لعدم وجود رؤية علمية.

● أهداف الإصلاح الإداري.

تتفاوت الأهداف المعلنة للإصلاح الإداري، إلا أن الهدف الأبرز لمختلف السياسات هو تعزيز قدرة الأجهزة الإدارية العامة في ميدان وضع السياسات العامة وتنفيذها، بما يضمن تحقيق الكفاءة والفاعلية والعدالة والشفافية والخضوع للمساءلة عن الأداء، وتوفير ما يكفي من الحوافز للموظفين الأكفاء لبذل أقصى طاقاتهم؛ من أجل تحقيق الأهداف المطروحة مسبقاً، ويهدف - إجمالاً - إلى تحقيق غايات سياسية واجتماعية واقتصادية، تتلخص فيما يلي: (البحيري، 2011، ص 41).

1. تحسين مستوى أداء الجهاز الإداري ورفع إنتاجيته.

2. زيادة كفاءة الأجهزة الحكومية، وتحسين نوعية خدماتها للمواطن، وتعزيز القدرة التي تتمتع بها من خلال إحداث تغييرات مقصودة في الهياكل التنظيمية وأساليب الإدارة وسلوكيات العاملين فيها.
3. ترشيد الإنفاق الحكومي والتركيز على اقتصاديات التشغيل، من خلال تخفيض حجم البرامج والأجهزة والأعداد الزائدة من العاملين.
4. تعزيز عملية المشاركة ودعم التوجهات نحو اللامركزية الإدارية؛ بهدف تشجيع المشاركة الشعبية في إدارة الشؤون العامة وفي صنع القرارات.
5. تبسيط الإجراءات الإدارية وإصلاح الأنظمة المالية والضريبية؛ بقصد توفير الموارد وعدالة توزيع الأعباء.
6. تحسين أساليب التعامل مع المواطنين، وتعزيز مفهوم الاستجابة للمطالب، باعتبار أن تقديم الخدمة للمواطنين هو مبرر وجود الأجهزة الإدارية، ويكون ذلك عن طريق إظهار مزيد من الشفافية، وتعزيز مفهوم المساءلة والمسؤولية الاجتماعية.
7. وضع السياسات العامة وتنفيذها بشكل يضمن الكفاءة والفاعلية والعدالة، والخضوع للمساءلة عن الأداء.
8. مواءمة الإدارة العامة مع مهام الدولة، وإشباع حاجات المواطنين.
9. تحديث وتجديد الإدارة العامة على جميع مستوياتها وفي جميع أبعادها البنيوية والوظيفية، بما يسهم في القضاء على المشكلات التي تواجهها؛ للتغلب على المشكلات السياسية والاقتصادية والتنموية والتنظيمية التي تعاني منها الإدارة العامة، واقتراح الحلول الملائمة.
10. مواكبة الإدارة العامة لمستجدات التحديث؛ من أجل تحقيق غايات الكفاءة الإدارية، ومعالجة الانحراف، ومحاربة الفساد، والقضاء على التعقيدات.
11. بناء هيكل الدولة على أسس علمية ووطنية، بما يجعلها أكثر قدرة على النهوض بأعباء التغيير الحضاري المنشود.
12. قيام البناء الإداري على مفهوم الفاعلية والكفاءة والمبادرة والمواكبة بما يستشرف أهداف المجتمع وتحقيق إشباع حاجاته

ثالثاً: عوامل نجاح الإصلاح الإداري

يتوقف نجاح جهود الإصلاح الإداري على توفر العديد من العوامل الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية، نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر ما يلي: (سالم وعزت، دون سنة نشر، ص 11-13).

1. بناء دولة القانون والمؤسسات التي يسودها تطبيق القانون بمنأى عن الاستغلال والرشوة والمظاهر الفاسدة، وأن يحظى هذا التوجه بدعم مباشر من أعلى قمة في السلطة التنفيذية، مع تعزيز استقلالية القضاء، وترسيخ الديمقراطية، وحماية حقوق الإنسان.

2. الاهتمام بالعنصر البشري، من خلال بناء نظام كفاء للتعيين على أساس الكفاءة، والقدرة على تحمل المسؤولية وإقرار منظومة تخطيط المسار الوظيفي على أساس الكفاءة وحدها دون غيرها.
3. تفعيل الإجراءات الإدارية المتبعة في الإعداد لتولي الوظيفة العامة، بما يخلق فرصاً متساوية لجميع المواطنين من حيث شروط التقديم للوظائف العامة، واختبار الكفاءة، وإجراء امتحانات اللغة والثقافة، خاصة في الدوائر الحساسة، أو التي تمثل أجهزة الدولة، بالإضافة إلى الاستعلام الكافي عن السيرة الذاتية والحياتية للمتقدم للوظيفة، والتحقق من نزاهته وسمعته قبل تولي الوظيفة المطلوبة.
4. تحقيق التوازن بين الحقوق والواجبات تجاه الأشخاص المعيّنين وبين بعضهم البعض، مع تطبيق مبدأ التوازن بين الثواب والعقاب في محاربة الفساد، ومحاسبة المقصرين في أداء واجباتهم.
5. تكليف الأشخاص ذوي الكفاءة والنزاهة المطلوبة من الناحية العلمية والعملية، والذين يملكون المهارات المطلوبة لأداء الأعمال الموكلة إليهم، والقدرة على المتابعة الفعالة عند التنفيذ للمستويات المتعددة في الهرم التنظيمي، مع مراعاة عدم اقتصر الكفاءة على توفر المؤهلات العلمية ذات الطابع الأكاديمي فقط، بل يجب أن يتمتع الشخص المرشح للوظيفة العامة الاستعداد الذاتي على استخدام مؤهلاته المكتسبة في استثمار جميع الطاقات البشرية المتوفرة لديه، وجعلها تعمل كفريق واحد في إنجاز الأعمال الموكلة إليه، وكذلك قدرته على التعامل بكفاءة مع المشكلات والتحديات التي تواجهه أثناء تنفيذ الخطط والبرامج الموضوعة.
6. إعادة تقييم الدورات المستندية والأنظمة المالية المطبقة، وإعادة هيكلتها بما يحقق رفع كفاءة الأداء، وسلسلة سير الأعمال، وسرعة الإنجاز، وهو ما يتطلب تقوية إجراءات وأنظمة الضبط والرقابة الداخلية، للحد من الخروقات التي تؤدي إلى الفساد المالي والإداري.
7. بناء أنظمة فعالة تقوم على الاستخدام الواسع للأجهزة والمعدات المتطورة في العمل، وصولاً إلى تطبيقات الحكومة الإلكترونية، لتحقيق السرعة والدقة في إنجاز الأعمال وخدمة المواطنين.
8. وضع برامج تدريبية مدروسة لرفع كفاءة العاملين من الناحية المهنية والسلوكية في ضوء دراسة الاحتياجات التدريبية الفعلية وإعداد البرامج المناسبة لها.
9. إنشاء هيئات ومراكز قياس وتقييم الأداء، التي تعنى بمراقبة ومراجعة وتقييم أداء الأجهزة الحكومية، وتقييم نوعية الخدمات والسلع المقدمة للمواطنين، والتأكد من أنها مطابقة للمواصفات والمقاييس المتفق عليها، وكذلك الإشراف على إعداد المناقصات العامة وشروط الدخول فيها، لضمان الاستخدام الأمثل للموارد المالية، بما يضمن المحافظة على درجة عالية من الجودة في السلع والخدمات المقدمة للجمهور.
10. العمل على إشراك أكثر من جهة للقيام بمهمة توفير السلع الاستهلاكية للمواطنين من شركات القطاع العام والخاص، وإجراء المفاضلة بينهما على أساس النوعية والسعر، مع تهيئة جو من المنافسة

- الشريفة، وتكافؤ الفرص، بما يساهم في توفير أفضل الخدمات للمواطنين، مع تحقيق أرباح مناسبة (تطبيق مبدأ استرداد تكلفة الخدمة).
11. تفعيل دور الغرف التجارية والصناعية في مراقبة حسن تنفيذ الأعمال طبقاً للأصول والقواعد التجارية والصناعية المتعارف عليها، ووضع ضوابط محددة لمحاسبة المقصرين مهنيًا.
12. إعادة هيكلة أجهزة الرقابة والتدقيق، على نحو يخدم الانسجام فيها، وتوزيع مراحل الرقابة والتدقيق إلى مرحلة ما قبل وبعد الصرف، مع مراعاة تحقيق التكامل في عمل تلك الأجهزة، ومنع الازدواجية في أداء أعمالها.

رابعاً: معوقات الإصلاح الإداري

هناك الكثير عدد من المعوقات والتحديات والتي تواجه عمليات الإصلاح الإداري، وتعيق تنفيذ البرامج والخطط الموضوعة على أسس سليمة تضمن تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها، أهمها ما يلي: (المرجع السابق، ص 9-10 وشوقي، 1998، ص 17-18).

1. عدم استقرار الوضع السياسي والاجتماعي والاقتصادي، مما ينعكس سلباً على الخطة القومية الموضوعة.
2. عدم جدية الأجهزة الحكومية في تطبيق التوجيهات المركزية بشأن الخطط الموضوعة، وانغماسها في أمور ثانوية تبعدها عن الهدف المركزي، رغم توفر الإمكانيات ورغبة الكثيرين في عملية الإصلاح الإداري في مختلف المستويات الإدارية.
3. عدم وضوح الأهداف المطلوبة في عملية الإصلاح الإداري، مما يؤدي إلى حدوث إرباك يعيق توجيه المسار الصحيح، ويحدث انحرافاً في تطبيق الخطط الموضوعة.
4. وجود طبقة من الموظفين في مختلف المستويات الإدارية ارتبطت مصالحها بالفساد والانحراف الإداري، وقسم منها يحتل مواقع بارزة تطيح بكل البرامج الموضوعة، وتحاول إفشال أية محاولة للإصلاح الإداري، مما يخلق أجواء من انعدام الثقة بالنفس، وتسود حالة من اليأس، بحيث يعتبر الجميع أن انتشار الخلل وتحييده والقضاء عليه أصبح حلماً غير قابل للتحقيق.
5. انشغال الناس بالطابع الاستهلاكي متأثرين بالدعاية الغربية، والابتعاد عن الدافع الوطني، واهتمامهم بالتسوق، وتقليد الغرب في الأشياء والجوانب السيئة، وعدم مساعدة الحكومات في تطبيق عمليات وبرامج الإصلاح الإداري.

6. ضعف التوجيه الأسري، وحصر تفكير رب العائلة على توفير متطلبات الحياة المعيشية لأفراد الأسرة، مما يجعل وقته ضيقاً ومحسوراً، فلا وقت لديه لمتابعة الأبناء وتوجيههم، وتربيتهم على أسس سليمة ومتكاملة.
7. كثافة التوجه الإعلامي الغربي، والتي تعمل على إبعاد الناس عن القيم والمبادئ الأخلاقية، مما يؤدي إلى إهمال الأمور الحساسة والمهمة والمصيرية للمجتمع، والاكتفاء بأمور هامشية وغير نافعة في عملية الإصلاح الاجتماعي.
8. ضعف البرامج التعليمية والتربوية التي تؤدي إلى نشوء أجيال متعلمة سطحياً ينقصها الوعي والقدرة على معرفة الطريق الصحيح لبناء مستقبلها، بسبب انغماس المجتمع بالإنترنت والفضائيات، والابتعاد عن الموروث الحضاري للأمة، الذي يجسد الأخلاقيات والمعايير النظيفة والسليمة المستنبطة من الأديان السماوية والقيم الأخلاقية.
9. نشوء طبقة واسعة من الناس غير المتعلمة وغير الواعية، تحاول أن تكسب وتثري بشكل سريع بأساليب ملتوية، تشجع البقية على الكسب غير المشروع، والانحراف عن المبادئ الأخلاقية، مما يؤدي إلى وجود طبقتين في المجتمع إحداهما: فقيرة ومحرومة وأخرى غنية.
10. تعاقب المديرين على الوظيفة الواحدة في فترات قصيرة مما يفقد القرار أحد أركانه (القبول والتوقيت).

المبحث الثاني

أصبح تطوير الأجهزة الإدارية ضرورة حتمية لتصبح أجهزة ذات كفاءة وفعالية قادرة على مواجهة التحديات والتفاعل مع المواطنين لتقديم خدمات مميزة لهم الأمر الذي يساهم في دفع عجلة التنمية، ويهدف هذا المبحث إلى تبين أهمية الإصلاح الإداري من خلال شرح مداخل الإصلاح الإداري ومراحله واستراتيجيات الإصلاح الإداري وعلى النحو الآتي:

أولاً: مداخل الإصلاح الإداري

هناك عدة مداخل إدارية يتبناها الباحثون حول عمليات الإصلاح الإداري أهمها مدخلان رئيسيان هما:

المدخل الأول: المدخل الشمولي:

يقوم هذا المدخل على أساس استخدام النظام المفتوح (Open System) والذي يعنى بدراسة الظواهر الإدارية في إطار تفاعلها مع البيئة المحيطة، حيث يتم النظر إلى عملية الإصلاح الإداري كجزء لا يتجزأ من الأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية، إذ لا يمكن أن يتصور إمكانية تحقيق نجاح كامل لجهود الإصلاح دون أن تكون جزءاً من إستراتيجية شاملة للإصلاح، وأنصار هذا المنهج ينظرون إلى الجهاز

الإداري كوحدة متكاملة لا يمكن تجزئته، أو معالجة مشاكله بأساليب وحلول جزئية، كما أن هذا المنهج لا يقبل أسلوب التدرج أو عملية الترميم الجزئي للجهاز الإداري. (البحيري، 2011، ص 48-49).

ويقوم هذا المنهج على عدة محاور منها ما يلي: (المرجع السابق، ص 48-49).

1. تقليص حجم العمالة الحكومية، مع التركيز على إدخال تغيير جوهري على أسلوب أداء الأجهزة الحكومية وتطوير مهارات العاملين فيها.
 2. الإدارة الحكومية بأسلوب وعقلية القطاع الخاص؛ وذلك من خلال تبني عدة عناصر وقواعد مستمدة من اقتصاديات السوق داخل الجهاز الإداري مثل: المنافسة، تحديد رسالة المنظمة، التركيز على النتائج وليس المدخلات.
 3. خصخصة الوحدات الحكومية؛ ويستند هذا الأسلوب إلى تفعيل آليات السوق، وما تؤدي إليه من تفعيل لعناصر المبادأة والمنافسة، ورفع كفاءة المعاملات، وزيادة فعالية الأداء.
- ويتوقف نجاح هذا المنهج على عدة عوامل أهمها منها ما يلي: (الفرجاني، 2008، ص 38).

1. الإرادة السياسية؛ بمعنى تبني القيادة السياسية لهدف التغيير والتطوير الإداري الشامل.
2. المقومات المجتمعية الكلية التي تدعم وتؤازر إصلاح نظم إدارة الجهاز الحكومي.
3. فعالية الدور الرقابي الخارجي للمؤسسة التشريعية وغيرها من مؤسسات الرقابة الخارجية على الحكومة.
4. تطوير وتغيير نظم التعليم والبناء الاجتماعي (هيكل القيم والسلوكيات السائدة).
5. تضافر الجهود التطويرية لتنمية الجوانب المجتمعية الأخرى السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

المدخل الثاني: المدخل الجزئي:

يرى أنصار هذا المنهج ضرورة إتباع أساليب جزئية ومرحلية لمعالجة المشكلات التي تواجه الجهاز الإداري، من خلال التركيز على إصلاح الهياكل التنظيمية، وتبسيط الإجراءات، ولذا فإن أنصار هذا المنهج ينظرون إلى الإصلاح الإداري كعملية ترميم للأجزاء المكونة للجهاز الإداري، كما يرون أن الأخذ بمبدأ التدرج سيؤدي إلى إصلاح الجهاز الإداري بشكله الكلي، ولكن يعاب على هذا المدخل أنه قد يخدم مصالح ضيقة في المنظمة، كتعديل الهياكل التنظيمية، والتوسع وإضافة وحدات إدارية، أو تحسين أوضاع القيادات الإدارية العليا، دون أن يكون هناك تغيير حقيقي في نمط وسلوك الجهاز الإداري ككل. (البحيري، 2011، ص 49-50).

ويقوم هذا المنهج على عدة محاور رئيسية أهمها ما يلي:

1. الكشف عن الأوضاع الإدارية الحالية، والقيام بدراساتها وتحليل عواملها المختلفة.

2. تحديد مصادر المشكلات وأسباب التخلف الإداري.
3. التعرف على المتغيرات المؤثرة والمسببة للتخلف الإداري.
4. اكتشاف وسائل وأساليب الإصلاح الإداري، والمقارنة بينها، واختيار الأنسب للمعطيات والظروف السائدة.
5. المتابعة وتقييم النتائج.

وتوضح تجارب الإصلاح في الدول العربية في مجال الإصلاح الإداري وجود التركيز على هذا المدخل الجزئي، الذي يقدم إصلاحات جزئية للمشاكل التي تواجه الأجهزة الحكومية، مما يؤدي إلى عدم وجود أية نتائج ملموسة للبرامج الإصلاحية المنفذة.

ثانياً: مراحل الإصلاح الإداري:

لضمان نجاح عملية الإصلاح الإداري، لابد من إتباع مجموعة من الخطوات والإجراءات المتتالية والمتناسقة مع بعضها البعض، تتلخص فيما يلي: (سلامة، بدون سنة نشر).

أولاً: دراسة وتحليل الحاجة إلى الإصلاح الإداري:

فسوء أداء العديد من الأجهزة الحكومية، وتدني مستوى رضا المستفيدين من خدماتها، وتعقد الإجراءات الإدارية، والتضخم الوظيفي، وضعف مستوى كفاءة المديرين، وعدم الانضباط الإداري، تبرز جميع هذه المظاهر الحاجة إلى الإصلاح، والذي يستلزم تحليل العوامل التي أدت إليها، ومن ثم تحديد الحلول المثلى لمعالجتها، على ضوء الموارد المالية والبشرية المتاحة.

ثانياً: إعداد وصياغة الإستراتيجيات ووضع الأهداف:

ويتم في هذه المرحلة إعداد الخطط الإستراتيجية لعملية الإصلاح الإداري وأهدافها الرئيسية، ويتوقف مدى نجاح هذه الأهداف على العديد من العوامل أهمها أن تكون محددة وواضحة، وواقعية، وقابلة للقياس، وأن تكون وفق جدول زمني محدد.

وتعتبر هذه المرحلة من أكثر المراحل صعوبة لوجود أولويات عديدة حسب المستفيدين وتفاوت واختلاف وجهات النظر بشأنها وبشأن وسائل التنفيذ، ومع ذلك فمهما اختلفت وتعددت الاستراتيجيات والمفاهيم فإن الأهداف إما أن تتعلق بتحقيق مزيد من الرقابة أو مزيد من اللامركزية أو تعنى بالعنصر البشري أو بالقوانين أو بالوسائل التقنية وغيرها.

ثالثاً: تطبيق الإصلاح الإداري وتنفيذه:

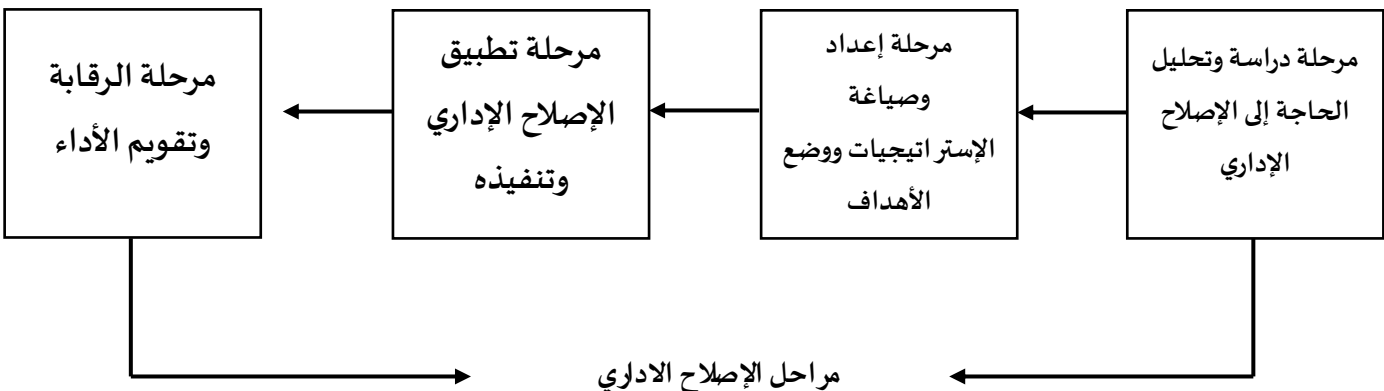
وتعتبر هذه المرحلة من أصعب المراحل، نظراً لوجود قوى داخل الجهاز الإداري أو المنظمة تقوم بمقاومة عملية الإصلاح والتغيير، خاصة إذا شعرت بأن عملية الإصلاح ستؤثر سلباً على مصالحها الشخصية. وهناك عدة أساليب يتم إتباعها في هذه المرحلة لتنفيذ عملية الإصلاح، مثل: أسلوب الصدمة الفجائية الذي طبقته اليابان وحقق نجاحاً باهراً حيث وبعد الحرب الثانية قامت بتسريح ١٥٠٠٠ موظف دفعة واحدة من الجهاز الإداري للتأكيد على جدية عملية الإصلاح، وهناك الأسلوب التدريجي بالإصلاح أي تهيئة وتأهيل الجهاز الإداري تدريجياً للقيام بعملية الإصلاح والتمهيد المناسب له من خلال نشر أهدافه وأغراضه بين مختلف مستويات العاملين في الجهاز الإداري قبل البدء به، ومثال على هذا الأسلوب التجربة الفرنسية في إصلاح هياكل ونظم الإدارة والرقابة علة مرافق الكهرباء والغاز.

رابعاً: الرقابة وتقويم الأداء:

والرقابة إما أن تكون بعد الانتهاء من عملية الإصلاح، وتسمى الرقابة اللاحقة، ويتم فيها مقارنة نتائج الأداء بأهداف الخطط السنوية المنبثقة عن الخطط الإستراتيجية، وقياس الانحرافات إن وجدت، وتقديم الحلول والبدائل المناسبة لمعالجتها.

وقد تكون الرقابة مصاحبة لعملية التنفيذ، ويعتبر هذا النوع من الرقابة من أفضل أنواع الرقابة، نظراً لأنها تعتمد على التغذية العكسية للمعلومات، مما يتيح لمتخذي القرار التدخل في الوقت المناسب، وتقديم التوجيه اللازم لتنفيذ الخطط والبرامج الموضوعة للوصول إلى النتائج المطلوبة.

الشكل رقم (01): مراحل الإصلاح الإداري



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على ما سبق.

ثالثاً: استراتيجيات الإصلاح الإداري:

هناك عدة استراتيجيات تتبع عالمياً لتطبيق عمليات الإصلاح الإداري أهمها ما يلي: (شليبي، 2013، ص 9-10 والبحيري، 2011، ص 42-44).

أولاً: إستراتيجية الإصلاح الجزئي:

وتقوم هذه الإستراتيجية على توجيه جهود الإصلاح نحو عدد قليل من العناصر والمنظمات المستهدفة في عملية الإصلاح، وتقوم هذه الإستراتيجية عادة بالتركيز على أربعة عناصر هي: (مستوى الهيكلية، مستوى العنصر البشري، مستوى طرق وأساليب العمل، الأنظمة والتشريعات).

ثانياً: إستراتيجية الإصلاح الأفقي:

وتقوم هذه الإستراتيجية بالتركيز على عدد قليل ومحدود من العناصر المكونة للنظام الإداري الكلي لكنها تطبق على كل منظمات الجهاز الحكومي أو قطاعاته، وتعتبر أيضاً قاصرة لعدم شمولها، على سبيل المثال لا الحصر قد تركز هذه الإستراتيجية على تصحيح سلم الأجور والمرتبات أو وضع الهياكل التنظيمية وتطويرها أو إجراء تقييم للوظائف في جميع قطاعات الجهاز الحكومي.

ثالثاً: إستراتيجية الإصلاح القطاعي:

وتقوم هذه الإستراتيجية بانتقاء جميع العناصر الحرجة المكونة للأداء داخل المنظمات الحكومية المختارة، ويتم تجربة برامج الإصلاح التي ستطبق على تلك العناصر قبل تعميمها على بقية العناصر، وذلك من خلال تشكيل لجنة لتجربة الإصلاحات المطلوبة على المستوى القطاعي أو الجغرافي، وهي بذلك تعتبر طريقة إدارية مؤقتة للإصلاح تتناسب مع عادات وممارسات عمل الموظفين، والوسائل القانونية والإنسانية التي تقوم بها.

وتعتبر هذه الطريقة من وجهة نظر بعض الباحثين ذات آثار إيجابية على عملية الإصلاح الإداري، فهي تدفع الإدارة التقليدية إلى الشعور بوجود مهام مستجدة ومعقدة، كما تنشر روح المبادرة في الإدارة، وتكون أداة حافزة للإدارة التنفيذية، ولكن يعاب على هذه الطريقة ظهور الصراعات التي قد تعيق عملية الإصلاح الإداري.

رابعاً: التجربة الأردنية في الإصلاح الإداري:

(طرابلسي، 2006، ص 103 وكافي، 2018، ص 91-93)

تتميز الأجهزة الحكومية الأردنية بسمات انعكست إيجاباً على عملية الإصلاح الإداري فيها وسهلت مهمتها بشكل كبير، ومن هذه السمات صغر حجم هذه الأجهزة وضيق نطاق امتدادها إضافة إلى محدودية عدد العاملين فيها وبالتالي بساطة الهيكل التنظيمي فيها حيث يتكون الجهاز الإداري العام في الأردن من 22 وزارة و 19 دائرة و 38 مؤسسة عامة ويبلغ عدد العاملين في هذا الجهاز حوالي 178 ألف موظف يخضع منهم 163 ألف لقانون الخدمة المدنية.

النشاط الإصلاحي والتطويري

انطلاقاً من إدراك القيادة العليا للدولة في الأردن بأهمية إصلاح الجهاز المسؤول عن العمليات الإدارية لجعله قادراً على مواكبة التغيرات التي تتسارع في البيئة المحيطة تم وضع مجموعة من البرامج الإصلاحية تركز على نواحي محددة من الأداء الإداري مثل:

نظام الخدمة المدنية، تنظيم إجراءات العمل، إنشاء بعض الأجهزة مثل ديوان الموظفين 1955، ومعهد الإدارة العامة 1968، ووحدة التنظيم والأساليب في دائرة الموازنة عام 1967، وقد تم الاستعانة بخبرات دولية مثل مؤسسة فورد ووكالة الولايات المتحدة للإنماء الدولي وقد استمرت المحاولات في مرحلة لاحقة وتضمنت نشاطات عديدة وجهود متواصلة مازالت حتى وقتنا الحالي، مثل إعادة تنظيم كافة قطاعات الجهاز الإداري وفروعه وتقييم أداء أفراده ومحاولة تحديث أساليب ووسائل العمل، وتم إنشاء وزارة التنمية في 1994، وتشكيل لجنة ملكية للتحديث والتطوير 1994، وإصدار نظام محدث للخدمة المدنية 1998، واللجنة الملكية للإصلاح الإداري 1999.

وقد تميزت برامج الإصلاح الإداري التي قادتها لجان التطوير والإصلاح الملكية بتحقيقها مجموعة من النتائج الإيجابية الملموسة.

1. إعداد تنظيم إداري لعدد من الدوائر.
2. اقتراح هيكل تنظيمي للإدارة العامة في الأردن.
3. تبسيط الإجراءات وأساليب العمل في عدد من المؤسسات والدوائر.
4. إنشاء مشروع متكامل لنظام الخدمة المدنية.
5. إعداد وصف وتصنيف الوظائف للفتات الوظيفية المختلفة.
6. إنجاز مشروع تفويض الصلاحيات في بعض الدوائر والمؤسسات.

وعلى الرغم من النتائج التي حققتها هذه البرامج الإصلاحية إلا أنها لم تتمكن من ردم الفجوة بين مستوى القدرة الإدارية الفعلية وبين القدرة اللازمة لتحقيق الأهداف العامة الأمر الذي قاد إلى إثارة البحث في الرؤية لمفهوم الإصلاح الإداري والانتقال به من النظرة الجزئية الضيقة إلى نظرة أكثر اتساعاً وشمولاً، وتمت ترجمة هذه النظرة الشاملة من خلال اعتماد برنامج تحديث وتطوير القطاع العام الذي أعدته اللجنة العليا للإصلاح الإداري عام 2000.

برنامج تحديث وتطوير القطاع العام

يعرض هذا البرنامج الواقع الحالي للقطاع العام ومعاناته من عدة سلبيات: كالمركزية الزائدة، تعقيد الإجراءات، ضعف الشفافية والمسائلة، تضارب التشريعات الترهل الإداري وضعف الأداء، وانخفاض تأهيل القطاع العام، وضعف التنسيق بين المؤسسات المختلفة. ثم انتقل لبيان عدد من الأمور المتعلقة بتحديد واضح لدور الدولة والقطاع العام في المجتمع واحتياجاته وسلطاته ومسؤولياته.

وقد تضمن البرنامج التركيز على عدة محاور أساسية هي:

1. الهياكل التنظيمية: من حيث تبسيط الإجراءات وإعادة هيكلة القطاع العام بإزالة الازدواجية وإيجاد التكامل ووضع وصف وتصنيف للوظائف.
2. القوانين والتشريعات: من خلال تطوير الأجهزة المساندة للقضاء ونقل المواطنين من نظام التقاعد المدني إلى نظام الضمان الاجتماعي وترشيد عملية استخدام وسائل النقل الحكومية وإعداد مشروع قانون ينظم عملية شراء احتياجات الجهاز الحكومي.
3. الوسائل والأدوات: من حيث إعداد دليل الخدمات وإنشاء مكتب خدمة الجمهور وأرشفة جميع أعمال ديوان الخدمات وإدخال جميع طلبات التوظيف لدى ديوان الخدمة المدنية على شبكة الإنترنت لتمكين المؤسسات من الاستفادة منها.
4. برمجة النشاطات والآليات: التي سوف يتم تنفيذها تبعاً لأولويات وضرورات الحاجة إليها وضمن جدول زمني يحدد البداية والنهاية لكل جهد أو عمل تنفيذه فيها.

وبمقتضى ما تم التوصل إليه من دراسة التجربة الأردنية ربما نستطيع القول بأن القيادة السياسية في الأردن والسلطة التنفيذية قد أدركت أهمية الإصلاح الإداري وفقرت له الدعم والدفع السياسية القوية وألزمت الجهاز الحكومي ببرامج الإصلاح الإداري الذي اقترب كثيراً في رؤياه وأهدافه ومتطلباته المحددة بدقة وموضوعية من الأسس العلمية المتعارف عليها بين الباحثين والمختصين إلا أنها لدى تحديد نشاطات برنامج الإصلاح والبدء في آليات تنفيذه اعتمدت بشكل أساسي وشبه كامل على الوسيلة الإدارية (تحرير وتخفيف القيود المفروضة على النظام الإداري) وبشكل يسير على الوسيلة السياسية (إعادة تنظيم

الجهاز الإداري للدولة بما يلائم الأهداف السياسية التي حددتها القيادة العليا) مع إغفال شبه تام للوسيلة التشريعية (تعديل أو إلغاء أو تغيير بعض القوانين) والوسيلة السلوكية (تطبيق العلاقات الإنسانية، التوسع في تفويض السلطة، الاهتمام بالتنمية والتدريب المتدرج).

فافتقرت بالتالي إلى التكامل في جهود الإصلاح ومحاوره حيث عزلت الجوانب الفنية المتخصصة (الإدارية) عن باقي الممارسات المجتمعية المطلوبة والتي هي مطلب وحاجة أساسية لتفعيل عملية الإصلاح وضعفت لديها القدرة على التنسيق والتواصل والاستمرار مع الاستراتيجيات المختلفة للتنمية الشاملة خصوصاً وأن هناك تغيب للجهة المختصة أو المعنية بقيادة هذه الجهود ومتابعة مسيرتها العملية في الواقع التنفيذي.

خاتمة

من خلال ما سبق يتضح مدى أهمية الإصلاح الإداري كعملية تتسم بالاستمرارية وتهدف إلى الرفع من كفاءة الجهاز الإداري للدولة في تنفيذه للسياسات العامة، بحيث يعتبر المخرج الوحيد للوصول بالإدارة إلى مستوى من الفعالية والقدرة على مواجهة التحديات والسير قدماً على طريق تحقيق التنمية والازدهار، فمما لا شك فيه أن تحقيق التنمية على مستوياتها المختلفة سواء السياسية أو الاقتصادية أو الاجتماعية يعتمد في الأساس على إيجاد نظام إداري متكامل وفعال قادر على مواجهة متطلبات التغيير السياسية والاقتصادية والاجتماعية، فلا تنمية في ظل إدارة عامة ضعيفة وهشة و مشوهة الدور.

ولقد توصلنا إلى أن هناك علاقة وطيدة بين الإصلاح الإداري والتنمية السياسية وذلك من خلال أن الإصلاح الإداري يعتبر شرطاً أساسياً لتحقيقها، فهو يعمل على تفعيل دور الإدارة لتحقيق الأهداف التنموية. وتناولنا كل من البيروقراطية ومكافحة الفساد والحكومة الالكترونية كآليات للإصلاح ولدعم التنمية السياسية.

ويمثل الإصلاح الإداري مساراً حيويًا لأي دولة تطمح إلى تعزيز قدرتها على مواكبة التغيرات وتحقيق التنمية. وإنجاح هذا المسار يتطلب توفر رؤية استراتيجية، قيادة واعية، مشاركة مجتمعية، وبيئة قانونية وتقنية داعمة. فالإدارة الفعالة ليست فقط أداة لتنفيذ السياسات، بل هي محرك أساسي للتنمية والعدالة والازدهار.

النتائج

إن التنمية الإدارية المستهدفة من عملية الإصلاح الإداري هي مجموعة من العمليات الإدارية الواعية الفاعلة والتي تساعد في رفع مستوى الإدارة وتجعلها بالتالي قادرة وكفؤة الحسنة استخدام الإمكانيات المتوفرة وتحقيق الأهداف على أفضل وجه ويجب أن تكون العملية مستمرة ومستقرة وليس عارضة أو مؤقتة ومن ثم لا يجوز إناطتها للجان عابرة غير متفرغة وألا تكون مهمة التنمية والإصلاح من قبل الجهاز الإداري نفسه.

يجب أن تناط هذه العملية بجهاز تنظيمي وفني منفصل ومستقل ويرتبط مباشرة برئيس مجلس الوزراء مع ضرورة وجود فروع كفؤة في الوزارات والمؤسسات لتنفيذ خطط الإصلاح الإداري في إطار المصلحة العامة التي تهدف إلى تحقيق أهداف إنتاجية أو اقتصادية أو سياسية أو ثقافية من خلال تجميع الموارد المادية والبشرية المتاحة وتنمية موارد جديدة ووضعها موضع الاستغلال المثمر.

يمكن تلخيص أهم ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج في النقاط التالية:

1. يهدف الإصلاح الإداري إلى تحقيق العديد من الأهداف أهمها: تحسين مستوى أداء الجهاز الإداري ورفع إنتاجيته، زيادة كفاءة الأجهزة الحكومية، ترشيد الإنفاق الحكومي، التركيز على اقتصاديات التشغيل، تعزيز عملية التحول الديمقراطي، تبسيط الإجراءات الإدارية مواكبة الإدارة العامة لمستجدات التحديث من أجل تحقيق غايات الكفاءة الإدارية ومعالجة الانحراف، ومحاربة الفساد، والقضاء على التعقيدات والعيوب المرضية.
2. يتوقف نجاح الإصلاح الإداري على عدد من العوامل أهمها: بناء دولة القانون والمؤسسات التي يسودها تطبيق القانون بمنأى عن الاستغلال والرشوة والمظاهر الفاسدة، الاهتمام بالعنصر البشري، تكليف الأشخاص ذوي الكفاءة والنزاهة المطلوبة من الناحية العلمية والعملية، وضع برامج تدريبية مدروسة لرفع كفاءة العاملين في الجهاز الحكومي من الناحية المهنية والسلوكية.
3. أهم معوقات الإصلاح الإداري: عدم استقرار الوضع السياسي والاجتماعي والاقتصادي، عدم وضوح الأهداف المطلوبة في عملية الإصلاح الإداري، وجود طبقة من الموظفين في مختلف المستويات الإدارية ارتبطت مصالحها بالفساد والانحراف الإداري، وقسم منها يحتل مواقع بارزة، تطيح بكل البرامج الموضوعية، وتحاول إفشال أية محاولة للإصلاح الإداري في الجهاز الحكومي، ضعف البرامج التعليمية والتربوية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- المعاجم

ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم الأنصاري، (1954)، *لسان العرب*، نشر أدب الحوزة.

- الكتب

أحرشان، عمر عبد السلام، (2016)، *الإصلاح الإداري بين مخلفات الماضي واكراهات الحاضر وافاق المستقبل*، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

الرماني، زيد بن محمد، (2004)، *منهج ابن تيمية في الإصلاح الإداري*، الطبعة الأولى، دار الصميعة للنشر والتوزيع،

القريوتي، محمد قاسم، (2001)، *الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق*، دار وائل للنشر، الأردن.

رضا، هاشم حمدي، (2011)، *الإصلاح الإداري*، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن.

سالم، عادل طالب، وعزت، مها فاروق، (دون سنة نشر)، *أهمية العوامل المؤثرة في الإصلاح الإداري لمواجهة الفساد*، المعهد الطبي التقني المنصور.

محمد خير، حاتم عثمان، (دون سنة نشر)، *نحو أداء متميز للحكومات - تجربة جمهورية السودان*، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية والسياسية بجامعة أفريقيا العالمية - الخرطوم، السودان.

كافي، مصطفى يوسف، (2018)، *الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق*، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق.

ثانياً: الأطاريح والرسائل

البحيري، سامي محمد أحمد، (2011)، *مداخل الإصلاح الإداري - التطوير التنظيمي والتدريب وتقييم الأداء*، بحث مقدم للحصول على الماجستير إلى الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، لندن، المملكة المتحدة.

الفرجاني، عبد الفتاح محمد علي، (2008)، *واقع استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ودورها في تعزيز أمن المجتمع الفلسطيني*، رسالة ماجستير مقدمة إلى الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

سلامة، سلمان، *الإصلاح الإداري*، أطروحة رسالة ماجستير مقدمة إلى كلية الاقتصاد - جامعة دمشق، للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

شبللي، صبري أحمد، (2013)، *دور الحوكمة في الإصلاح الإداري - دراسة مقارنة بين الدنمارك ولبنان*، {رسالة ماجستير}، مقدمة إلى الأكاديمية العربية في الدنمارك، كلية القانون والسياسة، قسم القانون.

طرابلسي، عدنان خضر، (2006)، *تقويم فعالية تجارب التنمية والإصلاح الإداري*، {رسالة دكتوراة غير منشورة، دمشق، جامعة دمشق}.

ثالثاً: البحوث

الحمل، سحر عبد الله، (2013)، *الإصلاح الإداري: مفهومه... وآليات تطبيقه: دراسة مقارنة*. المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة.

<http://search.mandumah.com/Record/1223013>

العبدلي، فاطمة، والخرافي، نجمة يوسف ناصر، (1995). *الإصلاح الإداري*. مؤتمر مسيرة الإصلاح الوطني، الكويت: الجمعية الاقتصادية الكويتية والجمعية الثقافية الاجتماعية النسائية،

<http://search.mandumah.com/Record/390152>

شوقي، محمد شوقي أحمد، (1998)، *الإصلاح الإداري: معوقاته.. ومتطلبات تحقيقه*. مجلة البحوث التجارية، مج 20.

<http://search.mandumah.com/Record/150206>

رابعاً: المصادر الأجنبية:

Al-Ta. Y. H. S, Abdel Hussein. Z. Y. (2021). Administrative Reform and Its Role in Enhancing Organizational Integrity: An Applied Study in the Health Department of Najaf.

<http://search.mandumah.com/Record/1235559>

Abdul Mohsen, Nada Hussein Al-Sayed, (2024) Institutional Governance and Achieving Administrative Reform in State Universities.

<http://search.mandumah.com/Record/1513948>

Khassawneh, A. S. (1999). Obstacles to administrative reform and development in central government organizations in Jordan: Civil servants' view. Mut'ah Journal of Research and Studies - Humanities and Social Sciences Series. Vol. 14, No. 3, 21-52.

<http://search.mandumah.com/Record/125880>