

## الإصلاح الإداري (مفهومه واستراتيجيات نجاحه)

الدكتور / ميلودي محمد

قسم العلوم السياسية

جامعة عمار ثليجي الأغواط

m.miloudi@lagh-univ.dz

### الملخص:

سنحاول من خلال هذه الدراسة العلمية والتحليلية صياغة بعض الأفكار الأولية حول الإصلاح الإداري قصد تبسيط الفهم وتحليله من أجل إعطاء صورة واضحة ومتكاملة حول الموضوع من جميع جوانبه، كما نحاول توضيح أهم الأسس والاستراتيجيات لنجاح تطبيقه في أرض الواقع، مع توضيح المداخل المتنوعة المساعدة لتحقيق الإصلاح الإداري.

**الكلمات المفتاحية:** الإصلاح الإداري، استراتيجيات الإصلاح الإداري، مداخل الإصلاح الإداري.

تمهيد:

يعتبر الإصلاح الإداري هدف ومشروع تسعى إلى تحقيقه كل المنظمات بغض النظر عن النشاط الذي تمارسه، إلا أن تحقيقه يشكل أصعب التحديات وذلك كونه يمس العديد من الجوانب الحساسة منها الجانب السلوكي والاجتماعية والقانونية، والإجراءات والهياكل التنظيمية وغيرها... حيث أصبح من أهم المواضيع شيوعا لارتباطه بجانب التنمية، وكان سبب بروزه السعي لتحسين كفاءة وفعالية المنظمات المختلفة وكذا تحديث أساليب العمل سواء على مستوى القطاع الخاص أو العام.

ولابد أن يكون من أهداف الإصلاح معالجة الخلل ومحاربة الفساد باستئصاله وتحقيق المزيد من الفعالية والإنتاجية، ومكافحة البيروقراطية وتبسيط الإجراءات والتسريع في إنجاز المعاملات الإدارية، قصد تقريب الإدارة من المواطن الذي تعب من هذه المشاكل. وعلى ضوء ذلك ارتأينا طرح الإشكالية التالية:

- ما هي استراتيجية نجاح الإصلاح الإداري؟
- وما هي أهم انعكاسات تطبيق الإصلاح الإداري؟
- ما المقصود بالإصلاح الإداري؟

#### المبحث الأول: مفهوم الإصلاح الإداري *Administrative Réforme*

قبل البدء في تقديم تعريف شامل لعملية الإصلاح لابد من الإشارة إلا أن هناك خلط كبير بين المصطلحات التي تتشابه مع مصطلح الإصلاح الإداري مثل: إعادة التنظيم الإداري، التحديث الإداري، التنمية الإدارية، والتطوير الإداري\* .

#### المطلب الأول: تعريف الإصلاح الإداري

##### -أولاً: الإصلاح لغة

هو نقيض الفساد، والإصلاح ضد الفساد، يقال رجل صالح في نفسه من قوم صلحاء، والصلح هو إزالة التنافر بين الناس، والإصلاح يعني إعادة الشيء إلى حاله وإزالة العطب أو التلف وتقويم الاعوجاج، وأصلح الشيء أزال فساده، وأصلح بينهما أزال ما ينهي من عداوة وشقاق<sup>2</sup>.

وفي القرآن الكريم يقول الله تعالى: ﴿ فَاتَّقُوا اللَّهَ وَأَصْلِحُوا ذَاتَ بَيْنِكُمْ ﴾ (سورة الأنفال الآية:1) والإصلاح لغة يعني: تغيير نظام ما قصد تعديله وتقويم ما فيه من نقص واعوجاج.

وقد ورد بعدة معاني في القرآن الكريم منها ما يقابل الفساد: ﴿وَلَا تُفْسِدُوا فِي الْأَرْضِ بَعْدَ إِصْلَاحِهَا﴾. (سورة الأعراف الآية:56)، وما يقابل السيئة: ﴿خَلَطُوا عَمَلًا صَالِحًا وَآخَرَ سَيِّئًا﴾ (سورة التوبة الآية: 102). وتوفيق الله لعباده لعمل الصالحات: ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَقُولُوا قَوْلًا سَدِيدًا يُصْلِحْ لَكُمْ أَعْمَالَكُمْ وَيَغْفِرْ لَكُمْ ذُنُوبَكُمْ وَمَنْ يُطِيعِ اللَّهَ وَرَسُولَهُ فَقَدْ فَازَ فَوْزًا عَظِيمًا ﴾ (سورة الأحزاب الآية: 70- 71). ومحو التباغض بين المتخاصمين:

﴿ وَلَا تَجْعَلُوا اللَّهَ عُرْضَةً لِأَيْمَانِكُمْ أَنْ تَبَرُّوا وَتَتَّقُوا وَتُصْلِحُوا بَيْنَ النَّاسِ وَاللَّهُ سَمِيعٌ عَلِيمٌ ﴾ (سورة البقرة الآية: 224).

#### -ثانياً: الإصلاح اصطلاحاً

عرف عبد الوهاب الكيالي مصطلح الإصلاح على أنه: "تعديل أو تطوير غير جذري في شكل الحكم أو في العلاقات الاجتماعية دون المساس بأسسها، والإصلاح خلاف للثورة ليس سوى تحسين في النظام السياسي والاجتماعي القائم دون المساس بأسس هذا النظام، فهو أشبه ما يكون بإقامة دعائم الخشب التي تحاول منع انهيار المباني المتداعية، وتستعمل عادة للحيلولة دون الثورة أو لتأخيرها، " وبذلك فهو يرى أن الإصلاح مجرد تعديل للبناء القائم بإضفاء نوع من التغيير والتحسين على هياكل دون اللجوء إلى التغيير الجذري<sup>3</sup>.

كما أن الإصلاح الإداري جهد سياسي وإداري واقتصادي واجتماعي وثقافي، هادف لإحداث تغييرات أساسية إيجابية في السلوك والنظم والعلاقات والأساليب والأدوات، وتحقيقاً لتنمية قدرات وإمكانات الجهاز الإداري، بما يؤمن له درجة عالية من الكفاءة والفعالية في إنجاز أهدافه<sup>4</sup>.

ويرى الدكتور صدام الخمايسة أن الهدف الأساسي من عملية الإصلاح الإداري هو: إدخال تغييرات أساسية في أنظمة الإدارة العامة، بما يؤدي إلى تحسين مستوى أداء النظم الإدارية القائمة، ورفع كفاءتها، من خلال تغيير المعتقدات والاتجاهات والقيم والبيئة التنظيمية، وجعلها أكثر ملائمة مع التطور التكنولوجي الحديث وتحديات السوق، وتخفيض نسبة قلق المواطنين، وإحداث نقلة نوعية في تقديم الخدمات للمواطنين مع تقليص التكاليف، وتحويل إدارة الخدمات من أسلوب البيروقراطية إلى الأسلوب التجاري أو الاقتصادي ( القضاء على البيروقراطية)، سواء عن طريق التخصيص، أو عن طريق التشغيل الذاتي لخدماتها، بإيجاد الأساليب المناسبة، والحديثة والأكثر مرونة<sup>5</sup>.

كما يقصد به تلك العملية التي يتم من خلالها تأهيل الجهاز الإداري لأداء دوره في المجتمع، والتغلب على المشاكل التي تواجهه في أداء هذا الدور، أي أن المقصود بالإصلاح الإداري إيجاد الأدوات اللازمة لتحقيق أهداف التنمية الإدارية، وكذلك معالجة مشكلات الجهاز الإداري من أجل خلق قيم اجتماعية دقيقة تساهم في تحقيق عملية التنمية الإدارية<sup>6</sup>.

وهناك من يعتبر الإصلاح الإداري على أنه: عملية تغيير واعية ومدروسة تتم على مستوى منظمات القطاع العام بغرض هيكلتها وتحسين جودة ونوعية القوى العاملة لديها<sup>7</sup>.

ويمكن اعتباره بأنه: " حركية ورؤية جديدة يعيد النظر في الأشكال القائمة للجهاز الإداري للدولة ويفرض صيغاً جديدة لهذه الأجهزة، حيث يستهدف أساساً لتنظيمها بشكل يحقق أهداف السياسة العامة للدولة بكفاءة وفعالية، من خلال التغيير الشامل في القيم السائدة في التنظيم<sup>8</sup>."

ومنه يمكن تعريف الإصلاح الإداري على أنه: عملية ديناميكية هادفة وشاملة، وهي استجابة لتغيرات حاصلّة، وذلك بوضع استراتيجيات لتغيير المعتقدات والاتجاهات والقيم، لتتلاءم مع التطورات العالمية والتكنولوجية الحديثة.

### - ثالثاً: خصائص الإصلاح الإداري

يمكن النظر إلى الإصلاح الإداري على أنه عملية تتألف من مجموعة نشاطات ووظائف محددة تؤدي إلى تحسين في الإدارة، وبالتالي على التحقيق الفعلي للأهداف المسطرة لها وإثرائها، مع ضمان بقائها ونموها وازدهارها،<sup>9</sup> وبذلك فإن الإصلاح الإداري له خصائص متعددة نذكر منها:

1. عملية شاملة ليست جزئية وإذا كان هناك إصلاح جزئي يكون في الإطار الشامل للإصلاح الإداري.<sup>10</sup>
2. عملية مستمرة من تخطيط وتوجيه ورقابة، حيث تكتشف العملية الإدارية كثيراً من المشاكل قبل تراكمها.
3. عملية إدارية تحتاج إلى إعداد التخطيط وتوفير المعلومات ومحاولة الإقناع وعلاج المشاكل.
4. عملية جماعية حيث تحتاج لتعاون الفريق من قيادة باعتباره ممثل مؤثر في الآخرين والعمال.
5. يتأثر الإصلاح الإداري بالدرجة الأولى بالإنسان.
6. الإصلاح ليس علاجاً فقط لسلبية إدارية بل له مضامين سياسية واجتماعية ووسائل وطرق من الضروري الاتفاق عليها مسبقاً من قبل من لهم علاقة بالإصلاح.<sup>11</sup>
7. تغيير جذري وأصيل في الأشخاص وفي المفاهيم.
8. عملية هادفة مخططة ومرسومة.
9. عملية مستمرة متجددة هدفها يتحرك دائماً.
10. عملية شاملة متكاملة تشمل كل مقومات الإدارة وسائر خطواتها.<sup>12</sup>

### المطلب الثاني: أهداف وانعكاسات الإصلاح الإداري

#### - أولاً: أهداف الإصلاح الإداري

يقوم الإصلاح الإداري على مجموعة من الأهداف والغايات التي يسعى إليها، وتتحدد أهداف الإصلاح الإداري بالأهداف الاستراتيجية والسياسة العامة للدولة، والبرامج الحكومية المرتبطة بها في كافة المجالات، وبالمفهوم الذي تتبناه وتسعى إليه هذه الأهداف لدور وظائف الدولة، بالإضافة إلى ما يفرضه الواقع الإداري نفسه من أهداف، فعملية تحديد أهداف الإصلاح الإداري عملية منظمة ومدروسة قائمة على أسس واعتبارات محددة وتفرضها عوامل وظروف معينة، ويمكن ذكر أهداف الإصلاح الإداري كالاتي<sup>13</sup>:

1. معالجة الخلل ومحاربة الفساد باستئصال أسباب المفاصد، وتحسين مستوى الموارد وتحقيق المزيد من الفعالية والإنتاجية مع احترام الاعتبارات الإنسانية.
2. إعادة تنظيم الجهاز الإداري للدولة في صيغة جديدة تستجيب للأدوار الجديدة تكيفا مع التحولات الداخلية والخارجية لمحيط الدولة، مما يحسن من مستوى الأداء في الجهاز الإداري وزيادة درجة الفعالية بإدخال تقنيات جديدة في التسيير على غرار التسيير التقديري للموارد البشرية.
3. تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الجهاز الحكومي بشتى مستوياته الوظيفية وتحسين مستوى الأداء المؤسسي للقرارات والدوائر والمؤسسات العامة من خلال إيجاد أساليب ونماذج تقييد فعالة.
4. تطوير وتحسين أداء الخدمة العمومية من خلال تخطيط تنمية الموارد البشرية وتدريبها وصقل مهاراتها نظريا وعمليا، مع التركيز على حسن انتقاء العنصر البشري وتأهيله وإعداده وتدريبه ورعايته والعناية به في مساره الوظيفي.
5. ترشيد عمليات الإنفاق الحكومي عن طريق وضع وضبط آليات تسيير مالي فعالة والتركيز على اقتصاديات التشغيل من خلال تخفيض البرامج والأجهزة والأعداد الزائدة من العاملين، وتعزيز الرقابة على المال العام بغرض الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، ورفع مستوى الإنتاجية وتحسين مستوى الكفاءة والفاعلية وتطوير القدرة التنافسية للجهاز الحكومي وتحسين نوعية الخدمات المقدمة للمواطنين من خلال تبسيط الإجراءات والتسريع في انجاز المعاملات وتحديث الوسائل المستخدمة وتحقيق المرونة في أساليب العمل.
6. استحداث منظومة قيم جديدة في إطار العلاقة بين الإدارة والمواطن وذلك بإعادة صياغة ميثاق هذه العلاقة والأخذ بعين الاعتبار السياق العام الجديد لمهام الدولة من جهة، وتطلعات المواطن من جهة أخرى،<sup>14</sup> وتحسين أساليب التعامل مع المواطنين وتعزيز مفهوم ضرورة الاستجابة لمطالبهم لاعتبار أن تقديم الخدمة للمواطنين هو مبرر وجود الأجهزة الإدارية، ويتم ذلك من خلال إظهار مزيد من الشفافية في عمل الموظفين والأجهزة الإدارية وتعزيز مفهوم المساءلة والمسؤولية الجماعية.
7. تحسين أداء الجهاز الحكومي من خلال إزالة الازدواجية بين النشاطات التي تقوم بها الدوائر الحكومية وإيجاد التكامل والترابط بين النشاطات المتشابهة بما يخفض تكلفة الأجهزة الحكومية.<sup>15</sup>

وقد ذكر الدكتور صدام الخمايسة أهداف أخرى للإصلاح الإداري تتمثل في:

1. العمل على تبني توجهات الإدارة الإستراتيجية في مختلف مجالات العمل، من خلال تنمية قدرات منظمات الجهاز الإداري والتعامل مع البيئة الداخلية والخارجية للإدارة الحكومية.
2. العمل على تنمية الاتجاهات الإيجابية نحو العمل والانتماء إليه، والتوسع في مجالات التأهيل والتدريب والتطوير، بالإضافة إلى تبني الأنماط والمداخل الحديثة في البناء التنظيمي، وإعادة تصميم الهياكل التنظيمية لمنظمات الجهاز الإداري، لتحقيق المرونة والاستجابة لمتطلبات التغيير والتطور والتكيف مع عوامل ومتغيرات البيئة.

3. اعتماد شمولية تقويم الأداء للمنظمات من خلال الأهداف المحددة لها، مع التركيز على المسؤولية الاجتماعية لتلك المنظمات نحو المجتمع، بما يشمل تقويم الجوانب الأدائية للعمليات والأعمال المنجزة، والتكاليف المالية وحجم الاستثمار وأداء العاملين، وربطها بمتطلبات تطوير المجتمع.
4. العمل على استيعاب المتغيرات الحاصلة والمتوقعة في حجم الموارد البشرية من حيث الكم والنوع على مستوى منظمات الجهاز الإداري وتنمية قدراتها وتبني قيم العمل الجماعي وتعزيز الإبداع والتطوير.
5. العمل على تطوير صيغ وأساليب وإجراءات العمل الإداري، والقوانين والتشريعات ذات العلاقة بما يسهم في تحقيق السرعة والدقة في اتخاذ القرارات.
6. التوسع في الاعتماد على التقنيات الحديثة وصولاً إلى المنظمات الإلكترونية، تمهيداً لبناء مشاريع الحكومة الإلكترونية، وتعزيز نشاط البحث والتطوير في هذه المجالات، بما يوسع من آفاق المساهمة في تطوير التكنولوجيا المتقدمة.<sup>16</sup>

### ثانياً: انعكاسات عملية الإصلاح الإداري

إن عملية الإصلاح الإداري في الدول النامية تأخذ بالحسبان أهدافاً غير ظاهرة أو معلنة، وهذه الأهداف تؤثر بصورة أو بأخرى في عملية التنفيذ، وتؤدي إلى إبطائها أو إفراغها من محتواها، حيث يتأثر بعملية الإصلاح أكثر من جهة لكل منها أهدافها وهي:

1. **المواطن:** يعتبر المواطن هو المتأثر الأول والرئيسي بعملية الإصلاح، بسبب انعكاس ذلك عليه على شكل خدمات ومنتجات أفضل، وتكلفة أقل مع توفيرها بعدالة مع العلم أن دور المواطن وقدرته على إحداث التغيير في أسلوب إدارة وتعامل الجهاز الإداري للدولة محدود خاصة في ظل انعدام الممارسات الديمقراطية أو محدوديتها وشكلها في غالبية الدول النامية.
2. **موظفو الجهاز الحكومي:** والمقصود هو موظفو الجهاز الحكومي بمؤسساته المختلفة، والذين تتركز أهدافهم على تحسين أوضاعهم والمحافظة على امتيازاتهم وبقاء مؤسساتهم واستمراريتها في ظل جميع الظروف حيث أن أعداد العاملين في هذه المؤسسات يزداد باستمرار، ويصبح من الصعب تخفيضها لأسباب سياسية واجتماعية واقتصادية، وما ينتج عنها من تأثيرات سلبية في النظام السياسي الحاكم، كما وأن بقاء المؤسسات (مثل الهيئات المستقلة) على الرغم من عدم الحاجة الفعلية إليها يستمر حيث يصبح من الصعب إلغاء أي مؤسسة قائمة، أو أن هذه المؤسسات إما تضم إلى مؤسسات أخرى أو تستبدل بأسماء أخرى إن حدث أي تغيير.
3. **خبراء تصميم البرامج:** وهم من يعهد إليهم تصميم برامج الإصلاح الإداري وتنفيذها، ويهدف هؤلاء في الغالب إلى نقل تجارب برامج الإصلاح الإداري التي جربت في الدول المتقدمة، من أجل إظهار الدول النامية بمظهر عصري، إضافة إلى الفوائد التي يحصلون عليها جراء اقترابهم من السلطة السياسية الحاكمة وتقديم اقتراحات تلبي تصورات تلك السلطة.

4. **السياسيون:** يعد السياسيون الجهة الرابعة ذات العلاقة ببرامج الإصلاح الإداري التي يجري الإعلان عنها والترويج لها بين فترة وأخرى وإن أهداف السياسيين تتضمن إظهار الدولة بمظهر عصري، من خلال محاكاة ما هو موجود في الدول المتقدمة بغض النظر عن مدى إمكانية تطبيق برامج الإصلاح، أو توافقه مع أوضاع الدول النامية أو فائدته لها، ومن أهداف السياسيين أيضا ضبط المجتمع والسيطرة السياسية عليه، واستقطاب النخبة واستمالتهم لتأييد النظام السياسي، من خلال الحصول على آرائهم الفنية لمصلحة النظام السياسي الحاكم، وإغرائهم بالعديد من الامتيازات لضمان ولائهم، كما أن من أهدافهم كذلك تلبية متطلبات مؤسسات الإقراض الدولية كالبنك الدولي وصندوق النقد الدولي، والمؤسسات الدائنة الأخرى، وما تتطلبه من إعادة هيكلة اقتصادية وإصلاح لمؤسسات الجهاز الإداري، إلا أن مدى الإصلاح من حيث شموليته أو جزئيته يعتمد على مدى تأثير ذلك في النظام السياسي الحاكم.<sup>17</sup>

### المبحث الثاني: استراتيجية الإصلاح الإداري

كما رأينا آنفا فإن الإصلاح الإداري هو أهم آلية من آليات المنظمة لمواجهة التحديات والصعاب والمشاكل التي تواجهها ولتحقيق ذلك لابد لها من استراتيجيات تساعدنا في مواجهة الصعاب والتحديات.

### المطلب الأول: أسباب وطرق الإصلاح الإداري

#### - أولا: أسباب الإصلاح الإداري

هناك مجموعة من أسباب التي تدفع الحكومات والمنظمات إلى إجراء عملية الإصلاح منها:

1. **أسباب سياسية:** عندما تواجه الدولة أحداثا خارجية أو داخلية كبيرة تعجز عن مواجهتها. عندما تنتشر موجة من التساؤلات عن أسباب هذا العجز وكيفية معالجته وضرورة النهوض بأجهزة الإدارية العامة لتصبح قادرة على التخلص من هذا العجز والوفاء بالتزاماتها تجاه المواطنين.

2. **أسباب اقتصادية:** عندما تواجه الدولة أزمات اقتصادية حادة كالتضخم أو العجز الواضح أمام المنافسة العالمية أو عجز الميزان التجاري أو انخفاض مستوى الإنتاجية أو تدني مستوى الدخل الفردي يبدأ التفكير بالإصلاح الإداري نتيجة عجز الجهاز الإداري عن مواجهة الأعباء الجديدة التي أقيت على عاتقه.<sup>18</sup>

3. **أسباب اجتماعية:** وتشمل أسباب الاجتماعية انتشار الجرائم وفقدان الأمن وانتشار الرشوة وازدياد الفساد وتفاقم نسبة الأمية والتغير في الهيكل الطبقي كل هذا يساعد على الانتشار في أذهان الناس الإحساس بضرورة النهوض بالنظام الاجتماعي والقضاء على مظاهر الفساد فيه.

4. أسباب النفسية: وتشمل السمات النفسية المميزة لشخصيات القائمين بالعمل الإداري سواء كانوا رؤساء أو تابعين أو غيرهم من الأشخاص من ذوي العلاقة بالمؤسسات الإدارية، وأثر العوامل النفسية في أداء العاملين في تلك المؤسسات.<sup>19</sup>

5. أسباب سكانية (ديموغرافية): وتتعلق بالأزمات التي تواجهها الدول مثل الانفجار السكاني والهجرات الداخلية والخارجية للعاملين فان أعباءها تزيد إلى درجة تجعلها غير قادرة على تقديم الكثير من الخدمات الأساسية للمواطنين جميعاً، وهذا يؤدي إلى انتشار موجة المطالبة بالتغيير والإصلاح والقضاء على هذه الأزمات.

6. التغيير الشامل: في هذه المرحلة يأتي الشعور بضرورة معالجة جميع الظواهر المرضية والثغرات الموجودة في الجهاز الإداري الحكومي.<sup>20</sup>

وقد أضاف الدكتور محمد القريوتي<sup>21</sup> ثلاث أسباب وهي:

1. التطور العلمي والتكنولوجي المتسارع: لم تعد الوسائل الإدارية القديمة قادرة ولا مناسبة للتعامل مع المستجدات وخاصة مع التطور المذهل في المعلومات والاتصالات فأصبح من الضروري تطوير أساليب العمل وتطويرها للاستفادة من المبتكرات العلمية.

2. العجز الواضح للإدارة العامة عن تحقيق الأهداف الموضوعة لها: يسود شعور يكاد يكون عاماً من حالة عدم الرضا عن عمل الأجهزة الحكومية، ويكثر الحديث المتكرر عن الأخطاء والممارسات غير السليمة التي ترتكبها تلك الأجهزة.

3. ظهور أشكال مختلفة من الفساد الإداري في الأجهزة الحكومية وعلى مختلف المستويات: كثيراً ما نسمع عن ممارسات الفساد بكافة أشكاله من الرشوة والاختلاسات واستغلال نفوذ وأشكال مختلفة من التسبب الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية وعلى مختلف المستويات بدءاً برأس الهرم وانتهاءً بالموظفين العاديين.

كما أضافت الدكتورة إيمان عبد المحسن زكي، مجموعة من الأسباب نذكر منها:

- تضخم الجهاز الإداري للدولة وزيادة عدد وحداته وتعدد أشكاله القانونية والتنظيمية مما أدى إلى الازدواج والتداخل في الاختصاصات بين وحدات وأجهزة الدولة.
- تعقد إجراءات ونظم العمل حيث الروتين هو السمة الرئيسية للعمل الحكومي، بالإضافة إلى التركيز على تطبيق اللوائح والقوانين أكثر من تحقيق الأهداف.
- عجز الموارد والمخصصات المالية بالموازنة عن الوفاء بالتزامات الحكومة تجاه المواطنين مما ترتب عليه انخفاض جودة الخدمات الحكومية المقدمة والتركيز على الكم وليس الكيف، وقد أدى ذلك إلى فقدان الثقة بين المواطنين والحكومة.

- تشديد العملية الرقابية والسيطرة والمتابعة الدقيقة مع تعدد الجهات الرقابية مما أفقد الجهاز الإداري المرونة في مواجهة التغييرات المحيطة، بالإضافة إلى الجمود الذي فرضته الضوابط والتعليمات التي قيدت قدرات وطاقت العاملين.
- عدم وجود أسس ومعايير موضوعية يتم على أساسها تقييم الأداء الحكومي لعدم وضوح الأهداف وانعدام الصلة بين الإيرادات التي تحققها الوحدة الإدارية ومصروفاتها، وقد أدى ذلك إلى غياب المساءلة ومفاهيم الكفاءة والفعالية في الأداء الحكومي.
- ميل القيادات الإدارية إلى المركزية في اتخاذ القرارات وعدم مشاركة العاملين بالمستوى التنفيذي مما أدى إلى حدوث فجوة في التطبيق بين القرارات الإدارية العليا وبين الواقع العملي.
- زيادة عدد العاملين بالجهاز الإداري نتيجة لالتزام الدولة بسياسة تعيين الخريجين، وتدني مستوى الأجور وغياب الحوافز المادية المرتبطة بالأداء، مما أفقد الموظف الحكومي التفوق والتميز والقدرة على الإبداع والابتكار.<sup>22</sup>

### - ثانياً: طرق الإصلاح الإداري

- هناك طريقتان للإصلاح الإداري هما الطريقة الجذرية والطريقة الجزئية، كما يمكن اعتبارهما كاستراتيجيات للإصلاح الإداري:<sup>23</sup>
- 1- الطريقة الجذرية لتنفيذ برامج الإصلاح الإداري: وهي تضمن إدخال تغييرات جذرية وشاملة على طريقة عمل مؤسسات الجهاز الحكومي وتنظيمها وكذلك مؤسسات القطاع الخاص، وتتضمن هذه الطريقة عدت اتجاهات وهي:
    - أ- تقليص أعداد العاملين في الأجهزة الحكومية: وهو أكثر الحلول جذرية وخاصة في الدول النامية، وذلك مع ازدياد ضغوط مؤسسات الاقتراض الدولي ومطالبتها الدول النامية تخفيض أعداد العاملين في مؤسسات القطاع العام مثل ما حدث في الجزائر في تسعينيات القرن الماضي، وتخفيض الموازنة المخصصة لذلك في محاولة لإيجاد توازن في توزيع الموارد على مستوى المجتمع ككل. وتحتاج هذه الطريقة إلى الإجراءات التالية:
      - العمل على رفع الكفاءة المالية، وتوفير حوافز للموظفين لترك الخدمة وإعادة التأهيل، وإعطائهم فترة زمنية لإيجاد فرص عمل جديدة في القطاع الخاص، لامتناس فائض العمالة الحكومية والمتقدمين الجدد لسوق العمل.
      - ضرورة العمل على إحداث تغيير في نظرة وسلوك الأفراد والعاملين والمتقدمين إلى العمل في مؤسسات الجهاز الحكومي، واعتبار مبدأ الكفاءة في اختيار الموظفين الحكوميين، واختيار الأفضل والأنسب لشغل الوظيفة المطلوبة.
      - دفع رواتب واقعية مساوية لما يدفع في مؤسسات القطاع الخاص.
      - العمل على وضع خطط طويلة الأجل من أجل مراعاة تقليص عدد الموظفين.

- على الحكومة القيام بتجميد عمليات التوظيف الجديدة وعدم إشغال الوظائف التي تشغر، وإعادة تدريب العاملين، وسد النقص في بعض المؤسسات الحكومية من الموظفين الفائضين عن الحاجة في بعض المؤسسات الأخرى.

- على الحكومة التركيز على التدريب الداخلي لإدخال تغيير في أساليب إنجاز الواجبات، وتحويل الفائض من أقسام إلى أخرى بعد إعادة التدريب.<sup>24</sup>

ب- **إعادة الهندسة (الهندرة):** ويستخدم في مجال مؤسسات إدارة الأعمال، ولا يزال استخدامه محدوداً في تطوير المؤسسات الحكومية حيث يتطلب تنسيقاً قد لا يكون متوفراً فيما بين العديد من هذه المؤسسات في الدول النامية، وتعرف بأنها: إعادة بناء نظم العمل لتسيير الإجراءات وتحسين الأداء الكلي فهي بمثابة منهجية مخططة تدار من خلال منظومة متكاملة من النواحي والمحاور التنظيمية والإدارية والتقنية والفنية والتي تعمل في تناغم وانسجام، بهدف إعادة البناء من الجذور من أجل تحقيق تطوير جوهري وتحديث حقيقي لكافة النظم والعمليات والإجراءات لتحسين الأداء وخفض التكلفة وزيادة الربحية في ضوء مواصفات الجودة الشاملة.<sup>25</sup>

ج- **التمكين:** ويتضمن إشراك الموظفين العاملين في المؤسسة بمستوياتها الإدارية المختلفة في عملية اتخاذ القرارات والتصرف في الظروف التي تواجهها، إلا أن تطبيقه في المؤسسات الحكومية ما زالت محدودة.<sup>26</sup>

د- **إعادة الهيكلة:** تعرف إعادة الهيكلة بأنها عملية تغيير مدروسة للعلاقات الرسمية بين المكونات التنظيمية، ويقصد بذلك مجموعة الاستراتيجيات والخطط والبرامج والسياسات التي تضعها الإدارة لتخفيض التكاليف وتحسين كفاءة الأداء، واعتبار تخفيض العمالة وإدارة العمالة الفائضة أحد مراحل تحقيق هذه الأهداف، كما يعتبرها المختصون جزءاً متمماً لإعادة التأهيل وأن المفهومين شيء واحد، فبينما تركز إعادة التأهيل على تحسين وتطوير الظروف والإمكانات الداخلية للمنظمة، فإن إعادة الهيكلة قد تتضمن قرارات فصل بعض الوحدات أو تصفية بعضها أو دمج بعضها، كما تعرف إعادة الهيكلة على أنها: مجموعة الأنشطة والعمليات التي تصمم لزيادة كفاءة التنظيم ورفع وتحسين القدرة التنافسية للمنظمة عند طريق تقليل عدد العاملين، كما يطلق على إعادة الهيكلة تقليص الحجم أو تصحيح الحجم أو تقليل المستويات بتقليل حجم المؤسسة من حيث عدد العاملين أو عدد الأقسام والوحدات وعدد المستويات في الهيكل التنظيمي بالمؤسسة، والغرض من وراء ذلك تحسين كل من الكفاءة والفاعلية، وينصب الاهتمام الأساسي لإعادة الهيكلة على مصلحة حملة الأسهم وليس مصلحة العاملين، وذلك من خلال تخفيض التكلفة بالنسبة لبعض المؤسسات الشديدة البيروقراطية، حيث نستطيع إعادة الهيكلة أن تتقدم من المنافسة العالمية والانهييار، وتتوقف عملية إعادة الهيكلة على طبيعة وحجم المشاكل التي تواجهها المنظمة، فقد تكون المنظمة صالحة من النواحي التكنولوجية والمالية والتنظيمية في الوقت الذي تعاني فيه من خلل في الموارد البشرية نتيجة اختلالات هيكل العمالة بها.<sup>27</sup>

هـ - الإدارة الحكومية بأسلوب قطاع الأعمال (إعادة اختراع الحكومة، التسيير العمومي الحديث): ظهر نتيجة لتقديم إصلاح للبيروقراطية في دول العالم خاصة الدول الإنجلوساكسونية، حيث يعتبر كآلية جديدة لإصلاح الإدارة العامة التقليدية، وتوجيهها نحو تعزيز كفاءتها وإنتاجيتها وتحسين قدرتها في تقديم الخدمات وتفعيل المساءلة، كما تؤكد هذه المقاربة على توجيه النتائج بدلا من توجيه العمليات كما هي في الإدارة العامة التقليدية، وإنما تدعو للحد من الاعتماد الحصري على البيروقراطية العامة في تقديم الخدمات، وتدعو بدلا من ذلك إلى الاستخدام المتزايد للقطاع الخاص والمنظمات غير الحكومية كآلية بديلة لتقديم الخدمات، والتأكيد على الشراكة بين القطاعين العام والخاص، وخلق بيئة مناسبة لنمو المشاريع الخاصة، إلى جانب التركيز على تمكين العاملين بدلا من التركيز على الخدمة في حد ذاتها، بالإضافة إلى اللامركزية، المشاركة العامة، تمكين المواطن، الابتكار واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة، والإدارة الإلكترونية، فهو أحدث قطيعة مع الإجراءات الرسمية العقيمة ودفع بالتحول من الأنظمة التي تسمح للجماهير بالمساءلة على أساس القواعد، إلى أنظمة أساسها المساءلة على أساس النتائج المحققة فهو يضع في أولويته رضا الزبون، وتمكين الموظفين من الحصول على نتائج مرضية عموما، يعمل على إنتاج حكومة تعمل بشكل أفضل.

وتعد المبادئ العشرة التي صاغها *Gabler & Osborn* في كتابهما إعادة اختراع الحكومة<sup>28</sup>، وقد لاقت هذه المبادئ صدى واسع في التطبيق العملي حيث اتجهت الحكومات إلى إتباع آليات السوق في تقديم الخدمات العامة، وتبنت ممارسات جديدة مثل: التوسع في خصخصة المشروعات المملوكة للدولة، وتسعير الخدمات الحكومية على أسس ربحية، والتعاقد على إسناد الأعمال الحكومية للقطاع الخاص، ودخول المنظمات الحكومية إطار المنافسة على الخدمات مع القطاع الخاص، وهذه المبادئ العشرة هي:

1. حكومة تنافسية: حيث تكون المنافسة هي أساس تقديم الخدم.
2. تشجيع الملكية الجماعية: إعطاء المواطنين فرصة أكبر للرقابة على أعمال الحكومة.
3. الاهتمام بالنتائج المحققة: معيار قياس الأداء للمنظمات الحكومية للنتائج المحققة فعلا.
4. المهمة هي الأساس: العمل يتم طبقا للأهداف المهمة المطلوب تحقيقها وليس عن طريق النظام البيروقراطي ومتطلباته.
5. العميل هو الأساس: النشاط يتحدد من خلال احتياجات العميل وليس عن طريق النظام البيروقراطي ومتطلباته.
6. النظرة التجارية في أداء الخدمة: حيث تهدف إلى تحقيق عائد ولا يقتصر دورها على مجرد الإنفاق.
7. لامركزية السلطة: التخلي تدريجيا على مفهوم الهيراركية والتوجه نحو المشاركة وروح الفريق.
8. الارتباط بمؤشرات السوق: حيث تسود آلية السوق كبديل لآلية البيروقراطية.
9. التوقع والتنبؤ: توقع المشكلات قبل أن تحدث.

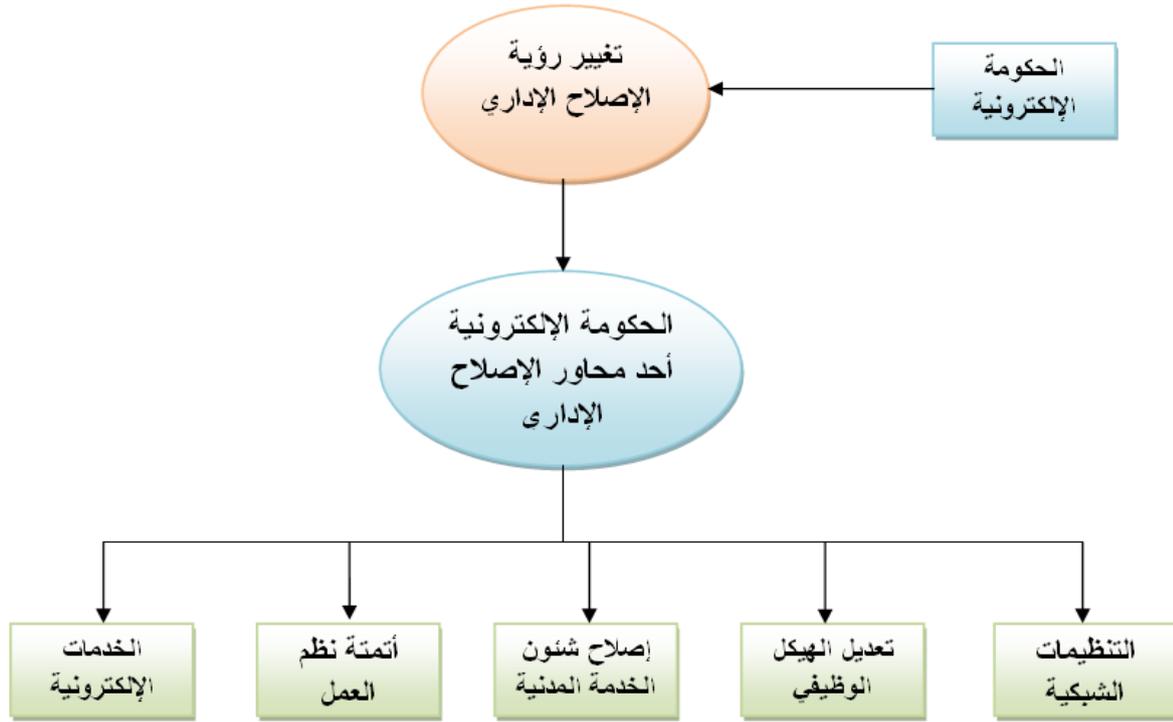
10. الحافز: حيث تصبح الخدمة المدنية جهازا للقيادة والتوجيه وتحفيز القطاع الخاص والتعاوني للمساهمة في تقديم الخدمات.<sup>29</sup>

و- الحكومة الإلكترونية: نتيجة لثورة المعلومات وانتشار شبكة الانترنت فقد بدأت بعض الدول المتقدمة وعدد محدود من الدول النامية للاستفادة من ذلك في التحول إلى تقديم خدماتها للمواطنين من خلال هذه الشبكة، حيث يتم إنجاز المعاملات دون ضرورة لوجود المستفيد من الخدمة في المؤسسات الحكومية، وقد بدأت الدول بإيجاد مواقع لمؤسساتها على الشبكة لعدد من الخدمات، إلا أن تطبيقها في الدول النامية يواجه مصاعب في توفير البنية التحتية التقنية، وتحديث قوانينها وأنظمتها وتعديلها لتتماشى مع هذه الطريقة، إضافة إلى توفير التدريب لموظفيها وإحداث تغيير في سلوكياتهم، ويمكن تطبيقها في عدد محدود من الخدمات، خصوصا تلك المقدمة لرجال الأعمال.<sup>30</sup>

لذا فإن دمج الحكومة الإلكترونية في برامج الإصلاح الإداري يعطي رؤية جديدة لعملية الإصلاح من خلال العناصر التالية:

- مراجعة اختصاصات الوزارات والهيئات والمؤسسات الحكومية عند تصميم مواقع الخدمات الحكومية الإلكترونية لمنع الازدواجية وتضارب الاختصاصات بما يحقق التكامل بين المنظمات الحكومية على المستوى الرأسي والأفقي للقضاء على ظاهرة التضخم الإداري وصولا إلى الحكومة الرشيقية.
- إحلال الهيكل التنظيمي الشبكي محل الهيكل التنظيمي الهرمي متعدد المستويات مما يسهل الاتصالات بين الوحدات الإدارية ويقضي على البيروقراطية والمركزية ويمنح العاملين قدرا من التفويض في اتخاذ القرارات.
- عند تصميم الخدمات الحكومية الإلكترونية يتم تبسيط الإجراءات ومراجعة النماذج المستخدمة في أدائها للتخلص من البيانات غير الضرورية وبما يتناسب مع احتياجات المواطن وفقا للأسلوب الإلكتروني.
- الحد من ظاهرة الفساد الإداري من خلال الشفافية في إتاحة المعلومات عن الأداء الحكومي وإعطاء المواطنين الحق في المساءلة عن الممارسات الإدارية للموظف الحكومي باعتباره أحد الأطراف المشاركة في تقييم الأداء الحكومي.
- إحلال الإبداع والابتكار والتنسيق والتكامل محل البيروقراطية والتعقيد الذي يبدأ من تصميم المواقع وبوابات الدخول إلى تصميم العمليات الداخلية للمنظمات الحكومية.
- تطوير الموارد البشرية وتمييزها من خلال البرامج التدريبية في مجال تكنولوجيا المعلومات والمهارات السلوكية والإدارية اللازمة لممارسة العمل الإلكتروني.<sup>31</sup>

الشكل التالي يبين لنا الحكومة الإلكترونية أحد محاور الإصلاح الإداري<sup>32</sup>



ز - **حوكمة الحكومة الإلكترونية:** من أجل الوصول إلى الإصلاح الإداري الشامل والكامل، يجب أن نأخذ بعين الاعتبار عملية حوكمة الحكومة الإلكترونية، وإن الحوكمة عبارة عن: نظام يتم بموجبه إخضاع نشاط المنظمات إلى مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء، عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفاعلة، لتحقيق خطط وأهداف المنظمة، والعمل على ضبط العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، وتعني العمل على إشراك جميع الأطراف في المنظمة في عملية اتخاذ القرار، أي أن القرار لا يكون مقتصرًا على مجموعة معينة في المنظمة الواحدة، وكذلك أن تتوفر المعلومات لجميع الأطراف بشفافية ووضوح، وتحديد مسؤولية وحقوق وواجبات جميع المسؤولين عن إدارة المنظمة، وذلك لتجنب حدوث حالات الفساد الإداري، وإلى التأكد من أن المنظمات تدار بطريقة سلمية، وإنها تخضع للرقابة والمتابعة والمساءلة، مع ضمان أن جهود الإدارة تنصب للحفاظ على المصالح العليا للمجتمع والدولة والعاملين للوصول إلى أعلى درجات الكفاءة في العمل.<sup>33</sup>

ويعبر هذا عن فكرة الحكم الجيد أو الحكم الراشد، فهو نظام للحكم يقوم على الشراكة الحقيقية بين المواطنين ومنظمات الأعمال والمجتمع المدني في تدبير الموارد المالية اللازمة لدعم جهود التنمية، وتنظيم وإدارة القوى السياسية والاجتماعية داخل المجتمع وتوجيهها لحماية حقوق المواطن والقضاء على مشاكله بما يحقق الرفاهية وجودة الحياة.<sup>34</sup>

## 2- الطريقة الجزئية:

يركز المدخل الجزئي في الإصلاح الإداري على إتباع أساليب جزئية ومرحلية لمعالجة المشكلات التي تواجه الجهاز الإداري من خلال التركيز على الهياكل التنظيمية وتبسيط الإجراءات، ويرى أنصار

هذا المنهج الجزئي، أن الإصلاح هو عملية ترميم للأجزاء المكونة للجهاز الإداري وأن الأخذ بمبدأ التدرج سيؤدي إلى إصلاح الجهاز الإداري بشكله الكلي، وغالبا ما تتبع جهود إستراتيجية الإصلاح في المدخل الجزئي من داخل المنظمة في ظل غياب أو ضعف الرقابة للجهات الخارجية، لذلك قد تواجه جهود الإصلاح لخدمة مصالح ضيقة تخدم العاملين في المنظمة، كتعديل الهياكل التنظيمية التوسيع أو إضافة وحدات إدارية أو تحسين أوضاع القيادة الإدارية أو إصدار قوانين ولوائح، ويسعى هذا المدخل لتحقيق العديد من الأهداف منها:

- الكشف عن الأوضاع الإدارية الحالية والقيام بدراساتها وتحليلها.
- تحديد مصادر المشكلات وأسباب التخلف الإداري.
- التعرف على المتغيرات المؤثرة والمسببة للتخلف الإداري.
- اكتشاف وسائل وأساليب الإصلاح والمقارنة بينهما واختيار الأنسب للمعطيات والظروف السائدة.
- المتابعة وتقييم نتائج التغيير.<sup>35</sup>

ويرى الدكتور عامر أبودية من تطبيقات هذه الطريقة ما يلي:

- مد صلاحية الخدمات المقدمة من المؤسسات الحكومية.
- تبسيط الإجراءات.
- اللامركزية: وتتضمن لامركزية تنفيذ الخدمات والعمليات مع الإبقاء على مركزية اتخاذ القرارات.
- التحديث: وتتضمن إنشاء مباني ومكاتب حديثة مزودة بأحدث الأجهزة والمعدات.<sup>36</sup>

فهذا الاتجاه ينظر للجهاز الإداري على أساس التنظيم الهرمي الذي يتسم بنظام محدد وواضح للعمل يتم من خلاله توزيع السلطات والاختصاصات والتركيز على تطبيق الأنظمة واللوائح والقوانين، هذا ما نجده واضحا تجارب الدول العربية في مجال الإصلاح الإداري حيث التركيز على الإصلاحات الجزئية للمشكلات التي تواجه الأجهزة الحكومية، فجهود الإصلاح تنصب على الأمور ذات الطابع الفني والإجراءات وإهمال الجوانب السلوكية، حيث أن من أسباب فشل خطط الإصلاح في الوطن العربي تعاملها مع المشاكل الإدارية بمعزل عن البيئة المحيطة بها، التي تتفاعل مع النظام الإداري وتؤثر فيه وتتأثر به، كما أن جهود وبرامج الإصلاح الإداري في الدول العربية ليس لها توجه استراتيجي متكامل، على مستوى عناصر الأنظمة والممارسات الإدارية ونموذج الإصلاح المستخدم، وعلى المستوى المجتمعي الكلي، حيث تعتبر هذه الإستراتيجية ضيقة وتتبع من رؤية محدودة للعوامل والعناصر التي تؤثر على الأداء والفعالية التنظيمية، ولأن هذه الإستراتيجية تركز على عناصر قليلة فإن أثرها على تحسن مؤشرات فعالية الأداء لهذه المنظمات يكون بالتالي محدودا.<sup>37</sup>

وهناك من يضيف استراتيجيات أخرى تتمثل في:<sup>38</sup>

1- الإصلاح الأفقي: وتمثل جهود الإصلاح الإداري، التي تركز على قلة من العناصر المكونة للنظام الإداري الكلي، لكنها تطبق على كل منظمات الجهاز الحكومي أو قطاعاته، ومثال له تصحيح أو وضع سلم الأجور والمرتبات في المنظمة، أو وضع أو تطوير الهياكل التنظيمية فيه، أو إجراء تقييم للوظائف أو تصحيح للأوضاع الوظيفية للعاملين في جميع قطاعات الجهاز الحكومي...وتعتبر الاستراتيجية الأفقية شائعة في تجارب الإصلاح الإداري العربي مثل شيوع الاستراتيجية الجزئية.

2- الإصلاح القطاعي: وتمثل جهود الإصلاح الإداري، التي تنتقي عدداً محدداً من المنظمات الحكومية، وترتكز على متطلبات التطوير لرفع فعالية أدائها، فيتم بناءاً على هذا تطوير مختلف العناصر الحرجة لأنظمة وممارسات هذه المنظمات، فهذه الاستراتيجية تعتبر نموذجاً مصغراً للتطوير المتكامل في النظام الإداري للجهاز الحكومي ككل، ويمكن بالتالي أن يكون تطبيقها تمهيداً لتغيير وتطوير شامل في أنظمة الإدارة الحكومية أو تطبيقاً لهذا التغيير على مراحل، حيث تركز كل مرحلة منها على قطاع معين أو مجموعة محددة من المنظمات، وتشمل إستراتيجية الإصلاح القطاعي الهياكل التنظيمية والوظيفية، وأنظمة التخطيط ونظم ومعايير الرقابة وتقييم الأداء وأنظمة وهياكل الأجور والحوافز، ومعايير اختيار القيادات، وكذلك مهارات وممارسات الأداء، ومناخ العمل والقوى الفاعلة فيه، ونظراً لأن توجه هذه الإستراتيجية هو نحو الأداء النهائي للمنظمات المستهدفة بالإصلاح، ولأن جهود الإصلاح تتناول مختلف عناصر الأنظمة والمقومات الحرجة إلا أنها تتركز على عدد محدود من المنظمات المنتقاة، فإن فرص نجاح هذه الإستراتيجية يعتبر أكبر بالمقارنة بالإستراتيجيات الأخرى.<sup>39</sup>

الجدول التالي يبين لنا مصفوفة نطاق إستراتيجية الإصلاح الإداري<sup>40</sup>

عناصر الإصلاح القطاعات المرجوة أو المنظمات المستهدفة بالإصلاح	قلة من العناصر	أغلب العناصر
قلة من المنظمات أو القطاعات	إستراتيجية الإصلاح الجزئي	إستراتيجية الإصلاح القطاعي
كل أو أغلب المنظمات أو القطاعات	إستراتيجية الإصلاح الأفقي	إستراتيجية الإصلاح الشامل

وذكر فيصل القحطاني كذلك إستراتيجيات أخرى قسمها كالتالي:<sup>41</sup>

أ- الإصلاح الإداري وفقاً لأسلوبه: وهنا تنقسم إلى أسلوبين هما:

- الإصلاح السلمي أو الإقناعي: ويتم عن طريق الحوار والنقاش والمشاركة وعقد الدورات التدريبية والندوات التي تتناول النظريات العلمية وأساليب الإصلاح وفقاً لمنهجيات التغيير دون قسراً أو عنف أو

إلزام، بحيث يتم فيه تقبل الإصلاحات والمشاركة فيها، واعتبارها مطلوبة لتقويم الاعوجاج الموجود في المنظمة.

- **الإصلاح القسري أو الإلزامي:** وبموجبه تتم التعديلات والتغييرات سواء في تعيين العاملين أو تسريحهم أو تعديل الهياكل بقرارات فوقية تفرض دون مناقشة أو حوار مسبق حولها، ودائماً يتم عقب التغييرات السياسية المفاجئة أو أوقات الأزمات والحروب والظروف الطارئة.<sup>42</sup>

ب- **الإصلاح وفقاً لمصدره:** وهنا لديه مجموعة من المصادر نذكر منها:

- **الإصلاح من الداخل (الذاتي):** وبموجبه تتولى المنظمة ذاتها جهود الإصلاح عن طريق خبراء أو مستشارين متخصصين يتم الاستعانة بهم لهذا الغرض، وذلك لاكتشاف مواطن الضعف والخلل في مختلف جزئيات العمل، والقيام بتصحيحها عن طريق التقييم والمتابعة والرقابة، وإتباع الأساليب العلمية لتحسين العمل وتطويره، ويفترض هذا المدخل بداخله شروطاً أساسية منها:

1. قدرة الجهاز الإداري على إدراك ضرورة الإصلاح والتغيير للوفاء بحاجات الجماهير ومتطلباتها.  
2. درجة تقدم النظام الاجتماعي ونموه، أي قدرته على تقبل نتائج عمليات التغيير والتطوير فيه بشكل تلقائي وطبيعي.

3. عدم سيطرة الحلول الوسطى عندما لا تكون في مكانها المناسب، لأن هذه الحلول قد توجد نوعاً من المحافظة الإدارية، وتجمد عملية إصدار القرارات من أجل الإبقاء على الوضع القائم مهما كان رديئاً طالما تتم الأمور بكيفية ما.

- **الإصلاح من الخارج (الإلزامي):** وبموجبه يتولى الجهات المركزية العليا اتخاذ قرارات التعديل والتغيير دون استشارة قيادة المنظمة أو العاملين فيها، ويطلق عليه التغييرات الفوقية.

وفي نفس السياق فقد ذكر الدكتور محمد قاسم القريوتي استراتيجيات أخرى في مجال الإصلاح

الإداري وفقاً للمتغيرات الوظيفية التي تتضمنها كل استراتيجية فهي كما يلي:

- استراتيجية التركيز على النواحي التنظيمية و الهيكلية.
- استراتيجية الإصلاح من خلال إنشاء أجهزة التفتيش و الرقابة.
- الاستراتيجية التي تركز على الوضوح والشفافية في عمل الأجهزة.
- الاستراتيجية التي تركز على تحرير الإدارة الحكومية من خلال تفعيل آليات اقتصاد السوق وتطبيقاتها عليها.

- الاستراتيجية المتكاملة للإصلاح الإداري.<sup>43</sup>

**المطلب الثاني: السياسات الواجب اعتمادها للوصول إلى الإصلاح الإداري**

من أجل الوصول إلى مفهوم الإصلاح الإداري بالشكل العلمي والمنطقي الصحيح، فإنه يجب إتباع سياسات متعددة داخل مؤسسات الدولة نذكر منها:

1. العمل على إدخال تغييرات جذرية وشاملة على طريقة عمل مؤسسات الجهاز الحكومي وتنظيمها وأهدافها، وإعداد أدلة تنظيمية حديثة لاستخدامها كمرجع للمستويات الإدارية المختلفة، تتضمن تحديد الواجبات والمسؤوليات، وخطوط السلطة والصلاحيات والعلاقات بين الإدارات المختلفة من أجل خلق علاقات عمل واضحة تتفادى الازدواجية والتداخل في إنجاز الأعمال، وتتضمن هذه الطريقة عدة اتجاهات تم تطبيقها في مؤسسات القطاع الخاص وبعض مؤسسات القطاع الحكومي.
2. العمل على تطوير القيادات الإدارية وتعزيز وتقوية التراكم المعرفي لديها من خلال استخدام وتطبيق الأساليب الحديثة في العمل، خاصة أساليب اتخاذ القرارات والتحفيز، من خلال تطوير المهارات الإدارية والفنية، عن طريق عقد دورات تأهيلية وتطويرية تم التخطيط لها مسبقاً.
3. العمل على ترسيخ مفاهيم الديمقراطية والعمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرارات لتعزيز القناعات والولاء لدى العاملين في المنظمة، وتقليل مقاومة التغيير التي تصاحب عمليات التطوير والعمل على رفع الروح المعنوية للموظفين.
4. السعي إلى ربط الأجر بالإننتاجية والتركيز على اعتماد أساليب المحافظة على الموارد البشرية، وتعزيز دورها في العملية الإنتاجية، وتطبيق معايير لتقييم أداء العاملين، ومراعاة ظروف العمل، وتحسين البيئة، وتعزيز دور السلامة المهنية.
5. العمل على وضع برنامج وظيفي شامل يحقق الاستثمار الأفضل لقدرات ومجهدات الموارد البشرية، ويستند إلى مجموعة من الدراسات الشاملة من دراسات تخطيط القوى العاملة وتحليل الأعمال، ووصف الوظائف، واحتساب أعباء العمل، واختيار العاملين، وإعادة توزيعهم وغيرها، وصولاً إلى الارتقاء والارتقاء بمستوى الأداء الفردي والجماعي.
6. العمل على زيادة فعالية العملية التدريبية بمختلف أنواعها، وربط التدريب بتقويم الأداء، وتعزيز حالات الإبداع والتطوير، والعمل على وضع خطط تدريب تتناسب مع الاحتياجات التي تحددها منظمات الجهاز الإداري، والتعاون بين مراكز ومعاهد التدريب على تلبية تلك المتطلبات بمستوى علمي ومهني عال.
7. الاهتمام ببرامج تقويم الشفافية والنزاهة والمسائلة الإدارية ومكافحة الفساد الإداري، وتحقيق مبدأ المساواة لتعزيز انتماء الموظف لوظيفته والتزامه بأخلاقيات وقيم العمل التي تعكس مستوى عال من الإخلاص والتفاني.
8. العمل على استخدام التقنيات الحديثة وبناء قواعد المعلومات، للإسهام في دعم عمليات وضع الأهداف وتحديد السياسة واتخاذ القرارات.
9. العمل على تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الإنتاجية والخدماتية تجاه المستهلكين لمنتجاتها وخدماتها، من حيث النوعية والصلاحية وجودة الاستخدام، وحماية البيئة من خلال الالتزام بشروط المحافظة عليها سليمة من التلوث والأضرار الأخرى.

10. العمل على تطوير الأساليب والإجراءات المتعددة من قبل منظمات الجهاز الإداري لتتماشى مع متطلبات التطوير والنهوض بالأداء وتقديم الخدمات للمواطنين.
11. العمل على توفير المستلزمات اللازمة للتأهيل لتطبيق المواصفات القياسية في الإنتاج والخدمات.
12. العمل على تعزيز أوصل التعاون مع المنظمات والهيئات والمراكز المحلية والإقليمية ذات العلاقة لتنفيذ مشاريع إدارية مشتركة.
13. لا بد من استحداث وزارة للإصلاح الإداري بحيث تتصف بالاستمرارية والرقابة وينحصر اختصاصها في مراقبة وتطوير الشؤون الإدارية والإدارة العامة.<sup>44</sup>
14. بناء البنية التحتية الأساسية واللازمة لتنشيط الاستثمار وتفعيل معدلات النمو، وهذا هو المعيار الأهم والمحرك الأفضل لعملية البناء والتطوير، فقد تكون المشاريع خاسرة أو قد لا توفر الكثير من فرص العمل لكنها جميعا ضرورية لا غنى عنها لتنشيط معدلات التنمية الاقتصادية.
15. إرساء قواعد الاقتصاد المعرفي عبر نقل وتوطين المعرفة والاستثمار المركز في أحدث التقنيات الصناعية بهدف الاستفادة منها من قبل الجميع، ويجب على الدولة أن تتحدى قطاعها الخاص وتدفعه إلى الإمام وتكون السباقة في اقتناء التقنيات العصرية ومواكبة الحداثة.
16. وضع أحدث المعايير القياسية للإدارة والأداء والجودة وتطويرها باستمرار وفرضها على القطاع الخاص عبر المنافسة، ويجب على المؤسسات الحكومية والخدمية والإنتاجية أن تشكل أمثلة حية ناجحة يحتذى بها للإدارة الفعالة للموارد وأساليب الإنتاج وأن تعمل جاهدة على تطويرها المستمر ليستفيد منها القطاع الخاص في تطوير أدائه التنافسي.
17. الابتعاد التام عن المشاريع الاقتصادية العادية (اللااستراتيجية أو غير الحيوية) حتى عندما تكون تلك المشاريع رابحة، والتركيز على المشاريع الاستراتيجية الضخمة الحيوية والتي قد لا تغري القطاع الخاص كثيرا لكلفتها العالية وضعف جدواها الاقتصادية (مرافق عامة، مستشفيات، صناعات بتروكيماوية... الخ) لكنها تصب في خانة تطوير البنية التحتية الاستثمارية، إن ذلك يزيح الكثير من الأعباء الإدارية والمالية عن كاهل الدولة ويجعلها مهتمة أكثر بالقضايا الاجتماعية الملحة وبالتحديث، فالدولة يجب ألا تكون غارقة في النشاط التجاري والصناعي فذلك ينشط الفساد الإداري ويحول موظفيها إلى تجار متضاربي المصالح مما يعيق الاستثمار الخاص ويحرف الدولة عن أولوياتها في خدمة المصلحة العامة بأحدث الوسائل.
18. نبذ الاحتكار وتشجيع المنافسة فانعدامها داخل السوق المحلية يشكل أحد أهم معوقات تطور الأداء الإنتاجي والإداري والتسويقي مسببا بذلك الخسائر لدى العديد من الشركات الحكومية المحتكرة، ولا يوجد ما يفسر التمسك بالاحتكار سوى الخوف من التطور والمنافسة.
19. ضمان حد أدنى مقبول من الملكية العامة، ويمكن بسهولة تحقيق ذلك حتى مع إتباع خطوات إصلاحية جذرية تطول الشكل القانوني والعقائدي للقطاع العام، فيمكن للدولة أن تحتفظ مثلا بنسبة لا

تزيد عن 60% ولا تقل عن 25% من ملكية أسهم الشركات الواجب تخصيصها، كما يمكن لها أن تحتفظ بكامل الملكية مع حصة من الأرباح ضمن عقود تأجيلي محددة الأمد، ولا يمكن للشركات الحكومية أن تستمر وفق الهيكليات القانونية والإدارية الحالية، ولا بد من إعادة النظر في أنظمتها القانونية وعلاقتها الحكومية لضمان استقلالية إدارية مرنة غير مقيدة وذات صلاحيات واسعة.

20. رفع المستوى المعيشي للعاملين وتحديث هيكله، حيث تقع على كاهل القطاع العام مسؤوليات مضاعفة لكونه يمثل الدولة ومصادقيتها الاجتماعية، لذا فعليه الاهتمام بالنوعية بدلا من الكمية حين يتعلق الأمر بشؤون الأفراد وفرص العمل والمحافظة على موارده وأصوله وطرق تطويرها، فعوضا عن ضخ الأموال في مشاريع جديدة تزيد من الأعباء المالية والإدارية وتضاعف من حجم المشكلات الموجودة، تضخ هذه الأموال في المشاريع الموجودة أصلا لتضاعف الرواتب وتزيد الحوافز وتمول أنشطة التدريب المهني والتأهيل ونقل من حجم البطالة المقنعة وتعيد الحياة إلى الصيانة الدورية وتدعم عمليات التحديث الداخلي كافة، وبالاعتماد على هذه المعايير الحديثة نرى بسهولة أنه عندما يكون القطاع العام أيديولوجيا مركزيا، يفقد مصداقيته ويعجز عن خدمة أهدافه (كالتركيز على المركزية الإدارية والاستثمار المباشر بهدف خلق فرص العمل)، وعندما يكون غارقا في النشاط التجاري يحيد عن أولوياته وينفي أسباب وجوده (كالتركيز على الأداء المالي واستعمال الاحتكار التجاري لتحقيق الربح)، بل يجب على القطاع العام أن يهتم أولا وأخرا ببناء البنية التحتية القوية التي تستقطب الاستثمارات وتدفع النمو عبر التخلي عن التخطيط المركزي ونبد الاحتكارية والتوقف عن التوسع الفوضوي والاهتمام بالنوعية لا الكمية.<sup>45</sup>

### استنتاجات عامة:

يعتبر الإصلاح الإداري بأنه الانتقال من حالة إلى حالة أحسن منها، وبغض النظر عن هذا الانتقال هل هو مفروض أم هو ضروري أو هو نتاج تطور طبيعي للإدارة، فإن ما يهمنا هنا هو مدى حاجة المنظمات الإدارية والحكومية إلى الإصلاح الإداري، وذلك لما تقدمه هذه الإدارة للمواطنين من تلبية حاجات وتطوير للمجتمع وأيضا من أجل تقريب الإدارة من المواطنين، فالإصلاح الإداري يعننا بالنهوض بالإدارات ورفيها ومواجهة التحديات والصعاب.

فهي فلسفة متكاملة وتحولا جذريا في علم الإدارة على المستويين النظري والعملي، وهي أيضا نقلة نوعية وثورة سلمية في المفاهيم والنظريات والأساليب بحيث تنعكس إيجابيا على الصورة الكلية للإدارة الحكومية، بمعنى أنها تعكس الصورة التقليدية التي تتمثل في الروتين المفرط والمحسوبية، والتسلط والتخلف الإداري وغيرها من مظاهر التخلف التي تعاني منها الإدارة التقليدية، التي علقت في أذهان الناس وتسيء لعلاقتها بالأجهزة الحكومية.

كما يعتمد نجاح الإصلاح الإداري داخل مؤسسات الدولة على جملة الإجراءات المساعدة والتي توفر لنا بيئة ملائمة لمواجهة التحديات والصعاب والعراقيل للتطبيق الناجح للإصلاح الإداري.

قائمة المراجع:

أ- كتب عربية:

- 1- أبشر الطيب حسن، مؤسسات التنمية الإدارية، أوضاعها الراهنة وآفاق المستقبل، الأردن: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1984.
- 2- الكيالي عبد الوهاب وآخرون، موسوعة السياسة، ج1، لبنان: المؤسسة العربية للدراسات والنشر، 1979.
- 3- اللوزي موسى، التنمية الإدارية، المفاهيم، الأسس، التطبيقات، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2000.
- 4- المنظمة العربية للتنمية الإدارية، إدارة الموارد البشرية ودورها في التطوير الإداري، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2010.
- 5- المنظمة العربية للتنمية الإدارية، إدارة الموارد البشرية ودورها في التطوير الإداري، مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2010.
- 6- السكارنة بلال خلف، التطوير التنظيمي والإداري، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2009.
- 7- الصيرفي محمد، الفساد بين الإصلاح والتطوير الإداري، مصر: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، 2009.
- 8- الصيرفي محمد، الإصلاح والتطوير الإداري كمدخل للحكومة الإلكترونية، مصر: دار الكتاب القانوني، 2007.
- 9- القريوتي محمد قاسم، الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق، الأردن: دار وائل للنشر، 2001.
- 10- الخمايسة صدام، الحكومة الإلكترونية الطريق نحو الإصلاح الإداري، الأردن: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2013.
- 11- درويش عبد الرحمن، وتكلا ليلي، أصول الإدارة العامة، مصر: مكتبة الأنجلو المصرية، 1976.
- 12- زكي إيمان عبد المحسن، الحكومة الإلكترونية مدخل إداري متكامل، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009.
- 13- عاشور أحمد صقر، إصلاح الإدارة الحكومية، آفاق إستراتيجية للإصلاح الإداري والتنمية الإدارية العربية في مواجهة التحديات العالمية، مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1995.

ب- المجالات:

14- الأديب علي محمد، الأسس النفسية للإصلاح الإداري على وفق بعض المفاهيم النفسية، (مجلة الفتح للبحوث النفسية والتربوية)، جامعة ديالى العراقية، العدد: 50، أوت 2012.

15- الشهابي فارس، القطاع العام من منظور الليبرالية الاقتصادية، الإصلاح الإداري لا يتم إلا بالتغيير الجذري للفكر والأهداف والقوانين، (موقع الاقتصادية)، العدد 121، نوفمبر 2003، متوفر في الموقع التالي:

<http://bit.ly/2VkdGTW>

16- عبد الرزاق نذير، وقرابي أحمد الصغير، دور الحكومة الإلكترونية في تحقيق فعالية الأداء الحكومي، مداخلة قدمت في المؤتمر العلمي الدولي حول: "الأداء المتميز للمنظمات والحكومات"، المنعقد في جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية 08-09 مارس 2005، متوفر في الموقع التالي:

<http://bit.ly/2AOP4OA>

17- جمعية المستشارين القانونيين، إعادة الهيكلة، موقع جمعية المستشارين القانونيين، 2010، يمكن الإطلاع عليها من خلال:

<http://bit.ly/2OtuCuw>

18- الموقع الرسمي للدكتور صبري محمد خليل خيري، مفهوم الإصلاح الإداري في الفكر الإداري المقارن، يوم 20/09/2013، متوفر في الموقع التالي:

<http://bit.ly/2p4730E>

ج- المذكرات:

19- القحطاني فيصل بن معيض ، استراتيجية الإصلاح الإداري والتطوير الإداري ودورها في تعزيز الأمن الوطني، دراسة تحليلية لاتجاهات القيادات العليا المدنية والأمنية بالمملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2006.

20- صياد بابة، الإصلاح الإداري في الجزائر 1999-2007، دراسة حالة المنظومة التربوية، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة بن يوسف بن خدة الجزائر، 2008.

مراجع باللغة الأجنبية:

1- Gerald E, Caiden, " Administrative Reform" In Randall Baher, Comparative Public Management, West Point: Preager, 1994, P85.

2- Osborn David, & Ted Gbler, Reinventing Government, How The Entrepreneurial Spirit Is Transforming The Public Sector, New York: A Plume Book, 1993.

3- James Lain Gow, Administrative Reforme, Le Dictionnaire Encyclopédique De L'administration Publique, (En Ligne), 2012,

<http://bit.ly/2nuCDo8>

\* - إعادة التنظيم: الإصلاح دون الاهتمام بالبيئة، التحديث الإداري: تطوير أدوات العمل لتحقيق وضع إداري أفضل، التنمية الإدارية: هي كل الأنشطة اللازمة لاختيار وتهيئة العنصر البشري للعمل، وإكسابه المهارات والقدرات والاتجاهات التي تؤهله لأداء عمله بطريقة أفضل، التطوير الإداري: عملية ميكانيكية تنصب على تطوير النظام الإداري من أنظمة وهياكل وطرق وأساليب وتقنيات، التغيير التنظيمي: إدخال تحسين أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلف عن وضعها الحالي، لتتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل، أما الإصلاح الإداري فيقصد به مجموعة الإجراءات الرامية إلى إزالة خلل ما في النظام الإداري بمعنى يبدأ ببداية هذا الخلل وينتهي بنهايته. منقول من كتاب موسى اللوزي، التنمية الإدارية، المفاهيم، الأسس، التطبيقات، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2000، ص 45، ص 228.

<sup>2</sup>- باية صياد، الإصلاح الإداري في الجزائر 1999-2007، دراسة حالة المنظومة التربوية، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة بن يوسف بن خدة الجزائر، 2008، ص 04.

<sup>3</sup>- عبد الوهاب الكيالي وآخرون، موسوعة السياسة، ج 1، لبنان: المؤسسة العربية للدراسات والنشر، 1979، ص 206.

<sup>4</sup>- الطيب حسن أبشر، مؤسسات التنمية الإدارية، أوضاعها الراهنة وآفاق المستقبل، الأردن: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1984، ص 21.

<sup>5</sup>- صدام الخمايسة، الحكومة الإلكترونية الطريق نحو الإصلاح الإداري، الأردن: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2013، ص 146.

<sup>6</sup>- المنظمة العربية للتنمية الإدارية، إدارة الموارد البشرية ودورها في التطوير الإداري، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2010، ص 91.

<sup>7</sup>- James Lain Gow, *Administrative Reforme, Le Dictionnaire Encyclopédique De L'administration Publique, (En Ligne), 2012,*

<http://bit.ly/2nuCDo8>

<sup>8</sup>- محمد الصيرفي، الفساد بين الإصلاح والتطوير الإداري، مصر: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، 2009، ص 64.

<sup>9</sup>- محمد الصيرفي، الإصلاح والتطوير الإداري كمدخل للحكومة الإلكترونية، مصر: دار الكتاب القانوني، 2007، ص 15.

<sup>10</sup>- محمد الصيرفي، الفساد بين الإصلاح والتطوير الإداري، مرجع سبق ذكره، ص 65.

<sup>11</sup>- محمد الصيرفي، الإصلاح والتطوير الإداري كمدخل للحكومة الإلكترونية، مرجع سبق ذكره، ص 16.

<sup>12</sup>- درويش عبد الرحمن، وتكلا ليلي، أصول الإدارة العامة، مصر: مكتبة الأنجلو المصرية، 1976، ص 520.

<sup>13</sup>- باية صياد، مرجع سبق ذكره، ص 21 .

<sup>14</sup>- محمد قاسم القريوتي، الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق، الأردن: دار وائل للنشر، 2001، ص 45.

<sup>15</sup>- محمد الصيرفي، الإصلاح والتطوير الإداري كمدخل للحكومة الإلكترونية، مرجع سبق ذكره، ص 93.

<sup>16</sup>- صدام الخمايسة، مرجع سبق ذكره، ص 154 - 155.

<sup>17</sup>- صدام الخمايسة، مرجع سبق ذكره، ص 152 - 153.

<sup>18</sup>- فيصل بن معيض الفحطاني، إستراتيجية الإصلاح الإداري والتطوير الإداري ودورها في تعزيز الأمن الوطني، دراسة تحليلية لاتجاهات القيادات العليا المدنية والأمنية بالمملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2006، ص 46.

- 19- علي محمد الأديب، الأسس النفسية للإصلاح الإداري على وفق بعض المفاهيم النفسية، مجلة الفتح للبحوث النفسية والتربوية، جامعة ديالى العراقية، العدد: 50، أوت 2012، ص 278
- 20- فيصل بن معيض القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص 46.
- 21- محمد قاسم القريوتي، الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق، مرجع سبق ذكره، ص 27.
- 22- إيمان عبد المحسن زكي، الحكومة الإلكترونية مدخل إداري متكامل، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009، ص 29-30.
- 23- المنظمة العربية للتنمية الإدارية، إدارة الموارد البشرية ودورها في التطوير الإداري، مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2010، ص 92-93.
- 24- صدام الخمايسة، مرجع سبق ذكره، ص 157-158.
- 25- إيمان عبد المحسن زكي، مرجع سبق ذكره، ص 38.
- 26- المنظمة العربية للتنمية الإدارية، إدارة الموارد البشرية ودورها في التطوير الإداري، مرجع سبق ذكره، ص 92.
- 27- جمعية المستشارين القانونيين، إعادة الهيكلة، موقع جمعية المستشارين القانونيين، 2010، يمكن الإطلاع عليها من خلال:

<http://bit.ly/2OtuCuw>

28- *Osborn David, & Ted Gbler, Reinventing Government, How The Entrepreneurial Spirit Is Transforming The Public Sector, New York: A Plume Book, 1993.*

- 29- نذير عبد الرزاق، وقرابي أحمد الصغير، دور الحكومة الإلكترونية في تحقيق فعالية الأداء الحكومي، مداخلة قدمت في المؤتمر العلمي الدولي حول: "الأداء المتميز للمنظمات والحكومات"، المنعقد في جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية 08-09 مارس 2005، ص 149، متوفر في الموقع التالي:

<http://bit.ly/2AOP4OA>

- 30- صدام الخمايسة، مرجع سبق ذكره، ص 159-160.
- 31- إيمان عبد المحسن زكي، مرجع سبق ذكره، ص 32-33.
- 32- نفس المرجع السابق الذكر، ص 33.
- 33- صدام الخمايسة، مرجع سبق ذكره، ص 160.
- 34- إيمان عبد المحسن زكي، مرجع سبق ذكره، ص 92.
- 35- بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2009، ص 97-99.
- 36- المنظمة العربية للتنمية الإدارية، إدارة الموارد البشرية ودورها في التطوير الإداري، مرجع سبق ذكره، ص 93.
- 37- أحمد صقر عاشور، إصلاح الإدارة الحكومية، آفاق إستراتيجية للإصلاح الإداري والتنمية الإدارية العربية في مواجهة التحديات العالمية، مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1995، ص 8-20.
- 38- الموقع الرسمي للدكتور صبري محمد خليل خيرى، مفهوم الإصلاح الإداري في الفكر الإداري المقارن، يوم 20/09/2013، متوفر في الموقع التالي:

<http://bit.ly/2p4730E>

- 39- أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 20-22.
- 40- نفس المرجع السابق الذكر، ص 18.

41- فيصل بن معيض القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص 41 - 43.

42- Gerald E, Caiden, "Administrative Reform" In Randall Baher, *Comparative Public Management*, West Point: Preager, 1994, P85.

43- محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 48 - 50.

44- صدام الخمايسة، مرجع سبق ذكره، ص 155 - 156.

45- فارس الشهابي، القطاع العام من منظور الليبرالية الاقتصادية، الإصلاح الإداري لا يتم إلا بالتغيير الجذري للفكر والأهداف والقوانين، موقع الاقتصادية، العدد 121، نوفمبر 2003، متوفر في الموقع التالي:

<http://bit.ly/2VkdGTW>