

الإصلاح الإداري كمدخل للتطوير الإداري ليبيا أنموذجا

أ.علي مصباح بالحاج*

المخلص:

عرف الفكر الإداري تعرض العديد من المفاهيم والاتجاهات المتنوعة، بداية من الإدارة العامة أو التسيير العمومي مروراً بالتنمية الإدارية والإصلاح الإداري وصولاً إلى الإدارة الإلكترونية والهندسة الإدارية، لقد تناولت هذه الاتجاهات الإدارة باعتبارها حقلاً معرفياً وممارسة علمية وعملية للتعرف على العديد من المشاكل والاختلالات، وهذا ما جعل بعض المفكرين يطرحون فكرة الإصلاح الإداري للخروج من ضعف التسيير والتضخم الإداري.

ولقد أثبتت التجارب أنه إن لم يواكب التطوير الإداري التغيرات الداخلية والخارجية، فإن مشكلة سلباً على الأداء الحكومي بشكل خاص وعلى التنمية مما سينعكس بنىوية مرضية ستلحق به ستناول هذه الدراسة لموضوع الإصلاح الإداري وهو مفتاح الإصلاح الشامل. الشاملة بشكل عام المتعلق بالقطاعات الحيوية وتمثل الدراسة في ثلاثة مباحث كالاتي:- الإصلاح الإداري المفاهيم الأهداف-الإصلاح والتطوير الإداري- اليات واستراتيجيات-الإصلاح والتطوير الإداري في ليبيا وصولاً للنتائج والتوصيات. إن الإصلاح الإداري أصبح أمراً ملحا من أجل القضاء على الفساد الإداري بأنواعه وصوره المختلفة .

الكلمات المفتاحية: الإصلاح الإداري - التطوير الإداري - التنمية الشاملة - الإدارة العامة - ليبيا.

مقدمة:

تعتبر التغيرات من الأسس الأساسية الثابتة لأي مجتمع أو منظمة في مراحل التاريخ المختلفة عبر العصور ومنها يكون الإصلاح إلى أن نصل إلى التطوير والتحديث وهذا يعتبر استراتيجية لضمان متطلبات الإصلاح الإداري حتى يكون الجهاز الإداري على خطى ثابتة لمواكبة التنمية ومن هذا المنطلق تصبح سياسات الإصلاح والتطوير من السياسات الاستراتيجية التي يجب أن تواكبها الحكومات في الدول سواء كانت متقدمة أو نامية و بالتعاون مع كافة القطاعات في المجتمع حتى تتمكن من القيام بدورها في التنمية .

*محاضر بكلية الاقتصاد والتجارة، الجامعة الأسمرية زليتن
يـمـيـل: belhag074@gmail.com



وتظهر الحاجة للإصلاح الإداري عندما يكون هناك مؤشرات فشل وفساد في الجهاز الإداري، فيصبح من الضروري إدخال تغييرات أساسية في الإدارة من خلال إصلاحات في الهياكل الإدارية والأفراد والعملية الإدارية .

فالإصلاح الإداري هو الدعم الرئيسي لعملية التطوير الإداري والتنمية ولكي ينجح الإصلاح الإداري يجب أن يكون مستقل عن السياسات والبرامج التنموية حتى نضمن للإصلاح تطورا وتوجها استراتيجيا فعلا لإصلاح الجهاز الإداري الحكومي من خلال الاستراتيجية التنموية وهذا يقودنا إلى تحديد البرامج المستهدفة من التطوير . وسيتطرق الباحث لهذا الموضوع من خلال ثلاثة مباحث: الأول الإصلاح والتطوير الإداري للمفاهيم والأهداف والتاني الإصلاح والتطوير الإداري - آليات واستراتيجيات والثالث الفساد والإصلاح والتطوير الإداري في ليبيا ويلي ذلك النتائج والتوصيات ثم الخاتمة .

مشكلة الدراسة:

إن الإصلاح الإداري لكي ينجح ينبغي ألا يتحرك في فلك منفصل أو مستقل عن السياسات رعاية إصلاح الجهاز الحكومي ، والبرامج التنموية وإلا فلن يكون لهذا الإصلاح توجهها استراتيجيا، ورسالته ينبغي أن تشتق من أولويات وبرامج الاستراتيجية التنموية لأن هذه الأولويات هي التي تحدد قطاعات الجهاز الحكومي المطلوب إصلاحها وهي التي تحدد البرامج المستهدفة من التطوير ، فإصلاح الجهاز الحكومي يلعب دورا هاما في دعم السياسات الاقتصادية والتنموية وفي تعزيز القرارات على إدارة هذه السياسات، إدارة فعالة لتحقيق غاياتها .

تكمن مشكلة البحث في التساؤلات الآتية:

*هل الإصلاح الإداري يؤدي إلى تطور وبناء مؤسسات الدولة.

*هل معالجة الفساد الإداري في ليبيا يصل بنا إلى إصلاح الجهاز الحكومي والمؤسسات بالدولة.

منهجية الدراسة:

انطلاقا من مشكلة الدراسة وأهدافها تعتمد هذه الدراسة على المنهج الاستقرائي الوصفي لأنه يتوافق مع موضوع البحث من وصف وعرض المفاهيم .

أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف البحث في الآتي:



1-تهدف من خلال معرفتنا لمفهوم الإصلاح الإداري الذي يؤدي بدوره إلى التطوير وهذا يعتبر من المفاهيم الحديثة في الإدارة .

2-إن بيان أهم الاستراتيجيات التي تخص الإصلاح والتطوير الإداري ومن خلاله يمكن إحداث تغييرات في الهيكل الإداري للدولة أو المنظمة.

3-تهدف إلى التعرف على المتطلبات التي يمكن من خلالها تحقيق التنمية والربط بينهما وبين الإصلاح والتطوير الإداري .

4-الحفاظ على كيان الدولة على كل الأصعدة سواء كانت سياسية أو اجتماعية أو اقتصادية .

5-إمكانية تبني ليبيا من خلال السلطة التنفيذية والمنظمات لعملية الإصلاح والتطوير للقضاء على الفساد.

6-التعرف على مدى الاستفادة من الإصلاح والتطوير ومدى انعكاسه على الإدارة الليبية لتحقيق الأهداف.
أهمية الدراسة:

1-الإصلاح الإداري الذي يؤدي إلى التطوير في دول العالم ويعتبر بمثابة العمود الفقري للمنظمات والدول .

2-تحقيق الإصلاح الإداري يصل بالدول إلى درجة عالية من التقدم والبناء في الهياكل الإدارية .

3- يقدم البحث تحليلا ويوضح العلاقة الاستراتيجية للإصلاح والتطوير الإداري .

4- إن بعض المجتمعات التي تأخذ بالإصلاح والتطوير الإداري ويؤدي بهم لتحقيق متطلبات الإصلاح والتطوير الإداري في أجهزة الدولة والمنظمات.

5- تساهم هذه الدراسة إلى نشر ثقافة الإصلاح والتطوير ومكافحة الفساد في ليبيا .

6-التعرف على الدور الذي يؤديه الإصلاح الإداري على مفاصل الإدارة الحكومية.
خطة الدراسة / تتكون الدراسة من ثلاثة مباحث وهي كالآتي:

المبحث الأول: الإصلاح الإداري والتطوير الإداري - قراءة في المفاهيم والأهداف .

المبحث الثاني: الإصلاح والتطوير الإداري - آليات واستراتيجيات.

المبحث الثالث: الفساد والإصلاح والتطوير الإداري في ليبيا.

المبحث الأول: الإصلاح الإداري والتطوير الإداري - قراءة في المفاهيم والأهداف :

الإصلاح الإداري هو الأنجع في حالة استئراء الفساد والسبيل الأمثل للقضاء عليه، والإصلاح مفهوم يشمل جوانب الحياة فهناك الإصلاح السياسي والقانوني والاقتصادي والاجتماعي والإداري .

ورد لفظ الإصلاح في القرآن الكريم في عدة مواضع ، قال تعالى: (الذين يفسدون في الأرض ولا يصلحون)¹ (الشعراء، الآية 152)، وقوله تعالى (وكان في المدينة تسعة رهط يفسدون في الأرض ولا يصلحون)² (النمل، الآية 50)، فالإصلاح هو القاعدة والفساد هو الاستثناء قال تعالى (ولا يفسدوا في الأرض بعد إصلاحها)³ (الأعراف ، الآية 56) والإصلاح الإداري يعبر عن مضامين تطوير الجوانب السلوكية والقوانين والإجراءات والهيكل التنظيمية، حيث تتعدد المعاني المرادفة للإصلاح الإداري والتحديث والتطوير الإداري حيث أننا نستهدف تغيير أو تحديث أو تطوير للإدارة العامة لمواكبة التغييرات والتحديات .

المطلب الأول: مفهوم الإصلاح الإداري والتطوير الإداري :

أولاً: مفهوم الإصلاح الإداري

مفهوم الإصلاح لغوياً:

هو مصدر للفعل أصلح وفي المعجم الوسيط معني كلمة (صلح) صلاحاً - صلوحاً أي زال عنه الفساد وكلمة الإصلاح الترميم أي إصلاح الخلل⁴ (أبو منظور ، ص20) ، قبل التعريف الشامل للإصلاح الإداري يجب الإشارة إلى أن هناك خلط بين عدد من المصطلحات والمفاهيم التي تشير إلى عملية تعديل في الأجهزة الإدارية والتنمية الإدارية والتحديث الإداري .

فالإصلاح الإداري يري بعض الباحثين بأنه مفهوم أشمل من حيث أنه يرتبط بتموحدات مستقبلية وتوقعات متجددة .

مفهوم الإصلاح إدارياً :

رغم اختلاف وجهات نظر الباحثين ومداخلهم المختلفة التي بحثوا من خلالها هذه الظاهرة إلا أنه هناك اتفاقاً على الإطار العام له فالإصلاح الإداري يعني للبعث هو التأثير و الاستخدام الأمثل والمدروس للسلطة والنفوذ لتطبيق إجراءات جديدة على النظام الإداري من أجل تغيير أهدافه وبيئته بهدف التطوير وتحقيق الأهداف⁵ (القحطاني، ص70) ويستند الإصلاح الإداري كمفهوم إلى ثلاثة

منابع أساسية وهي النظرة السياسية و الاجتماعية والإدارية، فالوجهة السياسية في الإصلاح الإداري: فإنها تشير إلى أن الإصلاح الإداري عبارة عن عملية سياسية تصنع من جديد العلاقة بين السلطة الإدارية وباقي عناصر المجتمع.

أما الوجهة الاجتماعية في الإصلاح الإداري: فإنها نشأت من خلال علم اجتماع الإدارة العامة الذي أشار إلى الوسط الاجتماعي وأخذ بهين الاعتبار عند القيام بالإصلاح الإداري .

أما الوجهة الإدارية في الإصلاح الإداري: فإنها تشير إلى الجهود المصممة لإحداث تغييرات في أنظمة الإدارة العامة في المواقع التي تعاني من خلل ما .

حيث قدم الدكتور حسن الطيب تعريفاً تبناه خبراء الإصلاح والتنمية العرب يجمع بين هذه الاتجاهات ينص على أن الإصلاح الإداري: جهد سياسي وإداري هادف لأحدث تغييرات أساسية إيجابية في السلوك والنظم والعلاقات والأساليب تحقيقاً لتنمية قدرات وإمكانيات الجهاز الإداري بما يؤمن له درجة عالية من الكفاءة والفعالية في إنجاز أهدافه وسنستعرض بعض التعريفات من خلال الباحثين في هذا المجال.

والإصلاح الإداري: هو التأثير والاستخدام الأمثل والمدرّوس للسلطة والنفوذ لتطبيق إجراءات جديدة على النظام الإداري من أجل تغيير أهدافه وبيئته يهدف التطوير لتحقيق الأهداف التنموية¹ (القحطاني، ص76)

الإصلاح الإداري: هو التغييرات المستمرة والمخططة والشاملة في الأجهزة الحكومية في المجالات الإدارية المتعددة يقصد تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية² (كافي، ص40) هو عملية تطهير الإدارة من مشاكلها وإيجاد الحلول المناسبة لها والملائمة مع روح التحديث و التطوير العلمي و التكنولوجي مما يؤدي إلى إدخال واستخدام أفضل الطرق والأساليب العقلانية لتحقيق أهداف الإدارة القائمة على إشباع حاجات المواطنين بأكبر قدر من الفعالية والكفاءة³ (الشامي، ص215) ، وعرفه المخلافي : " بأنه تغيير مقصود وشامل على مستوى الحكومة أو المنظمة في إطار رؤية مستقبلية للقيادات الإدارية تحدد ما يجب تحقيقه من إصلاحات لضمان رضا الجمهور المستفيد من خلال تبني مفاهيم ونظريات إدارية حديثة يتم على أساسها تنمية الموارد البشرية مادياً ومعنوياً وتطوير الهياكل وتبسيط الإجراءات وتحديث الأدوات والوسائل الفنية والفقهية على أساس التدرج والتفاعل مع بيئته المنظمة"

ويعرف (شلق) الإصلاح الإداري بأنه عملية تكييف الإدارة مع المستجدات في الركائز الإدارية الأساسية والأشخاص وأساليب العمل وهي عملية مستمرة يعتمد على الأشخاص .⁴ (المخلافي،

ص65) وتعرف الأمم المتحدة الإصلاح الإداري بأنه التأثير والاستخدام المعتمد للسلطة من أجل تطبيق معايير جديدة للنظام الإداري بغرض تغيير الأهداف والهيكل والعمليات وتحسين خدمة التنمية¹ (اتفاقية الأمم المتحدة ، ص30)

ويعرف الإصلاح بأنه يقترن بالنظرة المتأنية والأسلوب التدريجي المرحلي في سبيل تحقيق تغيير وتنظيم جهاز الدولة² (رشيد أحمد، ص99)

ويرتبط مفهوم الإصلاح الإداري بعدة تعاريف وقد تنوعت وفقا لاختلاف اهتمامات الكتاب والباحثين ومدخلهم المختلفة التي بحثوا من خلالها في الإصلاح الإداري ومفاهيم أخرى كالتطوير الإداري والتنمية الإدارية مما يترتب على ذلك عدم دقة اللغة المستخدمة³ (كافي، 42) لذلك فإنه من المسلمات المتفق عليها أن دور الدولة المعاصرة أصبح هو الوفاء بحاجات المجتمع والارتقاء بالأفراد إلى رتب متقدمة من العيش الكريم والحياة الآمنة من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم وطموحاتهم المتزايدة سواء الآنية منها أو المستقبلية وهذا يتطلب الإصلاح الإداري الفعال⁴ (الحاج ، ص35)

ثانيا- مفهوم التطوير الإداري:

التطوير الإداري هو ذلك النشاط الذي يتصف بالديمومة والاستمرارية الهادفة إلى التطوير التدريجي والتلقائي أو الفوقي لكافة مقومات النظام وعناصره المختلفة بما في ذلك الأطر البشرية والهيكل التنظيمي والأساليب والوسائل والأدوات الإدارية .

وينظر للتطوير الإداري وإلى العملية الإدارية وإصلاحها بمعزل عن الإطار السياسي والاجتماعي ويتصور معالجة المشاكل من جانب واحد . يغلب على مفهوم التطوير الإداري صفة المعالجة ومعالجة نقائص اكتنفت الأداء الإداري دون سعي لتكريس الجهد الإبداعي في النظام صور متجدد من داخل النظام⁵ (الحاج ، ص786) ويعتبر التطوير الإداري سمة من سمات العصر تتمثل في تطوير العمل والنظم من افتراض وجود أساس إداري يمكن البناء عليه، ونظرا لأهميته ولما له من دور أساسي في بناء الدولة⁶ (المنظمة العربية للتنمية، ص102)

وقد تعددت تعريفات التطوير الإداري وتباينت الرؤى حول هذا المفهوم فالبعض لا يفرق بينه وبين الإصلاح أو التطوير الإداري أو التخطيط الإداري أو التنظيمي، فتعريف التطوير الإداري فضله

البعض في استعماله بدلا من لفظ التنمية الإدارية ، ولكن بالرغم من التباين والتداخل لا يزال مصطلح التنمية الإدارية أكثر شيوعا لدى بعض الباحثين وبعض المنظمات¹(رعد،74)، لذا سوف نورد تعاريف التطوير الإداري كما وردت من قبل الباحثين في مجال الإدارة :

1-التطوير الإداري: هو درجة من التناسب بين الأبعاد النوعية والكمية للأنماط والضوابط السلوكية التي يتصف بها الجهاز الإداري من جهة وبين الأبعاد النوعية والكمية للسلع والخدمات العامة من جهة ضمن معطيات بيئية معينة² (مهدي وسليمان ، ص14).

2-التطوير الإداري: عرف بأنه جهد مخطط ومدروس يهدف إلى تطوير وتحسين الأداء في الأجهزة الحكومية عن طريق التأثير في قيم العاملين وتطوير مهاراتهم وتغيير أنماط سلوكهم وذلك لتحسين قدرات التنظيم على اتخاذ القرارات وحل المشكلات وخلق علاقات متوازنة بينه وبين البيئة عن طريق استخدام العلوم السلوكية³ (كافي ، ص65).

3-التطوير الإداري: هو سبيل تحسين أساليب العمل وسلوكيات العاملين بما ينعكس إيجابيا على المجتمع ويتمثل ذلك بتعامل العاملين في الأجهزة الحكومية مع المواطنين من منطلق أن الموظف خادم عام وأن المواطن هو المخدم دون الشعور بأي غضاضة في هذا السلوك⁴ (القيوتي، محمد،ص19).

4-التطوير الإداري: هو ليس عملية وقتية، فهو عملية مستمرة تتغير مع تغير الظروف البيئية، فإن تطوير الجهاز الإداري لا يتوقف على الإلمام بالميكانيزمات الداخلية لهذا الجهاز فحسب بل يقتضي بالإضافة إلى ذلك معرفة بالبيئة التي تعمل في محيطها⁵ (زياني،ص19) وقد عرفت الأمم المتحدة عددا من التعاريف والمفاهيم للتطوير الإداري منها:

*التطوير الإداري: هو المجهود الهادف إلى تحقيق تغيرات أساسية مرغوبة في الإدارة العامة بهدف تحسين الإمكانيات الإدارية في مجمل الجهاز .

*هو المجهودات المصممة خصيصاً لتحقيق تغييرات أساسية في نظام الإدارة العامة خلال عمليات تطويرية شاملة أو على الأقل خلال الإجراءات لتحسين واحد أو أكثر من مكوناته الرئيسية مثل الهياكل الإدارية أو الأفراد.

المطلب الثاني: أهداف الإصلاح الإداري والتطوير الإداري :

أولاً: أهداف الإصلاح الإداري:

إن تحديد أهداف وغايات الإصلاح الإداري قد تكون صعبة للغاية نظراً لوجود أطراف متعددة في المجتمع تتمثل في القوى السياسية الاجتماعية والاقتصادية العامة والخاصة ذات أهداف قد تكون متباينة، إلا أن أهم أهدافه تتركز في زيادة تحسين نوعية الخدمات التي تقدمها المؤسسات العامة لإفراد الشعب وتخفيض نفقاتها إلى أقل ما يمكن، وتبين الدراسات المختلفة في مجال الإصلاح الإداري أنه يهدف إلى:

تحسين مستويات الأداء في الجهاز الإداري ورفع الإنتاجية .

2-ترشيد الإنفاق الحكومي والتركيز على اقتصاديات التشغيل من تخفيض حجم البرامج والأجهزة والأعداد الزائدة من العاملين .

3-تعزيز عملية التحول الديمقراطي ودعم التوجهات نحو اللامركزية الإدارية يهدف تشجيع المشاركة الشعبية في إدارة الشؤون العامة وصنع القرار .

4-تبسيط الإجراءات الإدارية وإصلاح الأنظمة المالية والضريبة يقصد توفير الموارد والعدالة في توزيع الأعباء .

5-تحسين أساليب التعامل مع المواطنين وتعزيز مفهوم ضرورة الاستجابة لمطالبهم باعتبار أن تقديم الخدمة للمواطنين هو مبرر وجود الأجهزة الإدارية¹ (القيوتي ، ص45) بينما يرى (شلق) أن عملية الإصلاح الإداري تسعى لتحقيق الأهداف الآتية:

1-مواءمة الإدارة العامة مع مهام الدولة وإشباع حاجات المواطنين.

2-تحديث وتجديد الإدارة العامة على جميع: مستوياتها وفي جميع أبعادها البنوية والوظيفية بما يسهم في القضاء على المشكلات التي تواجهها.

3-التغلب على المشكلات السياسية والاقتصادية والتنموية والتنظيمية التي تعاني منها الإدارة العامة باقتراح الحلول الملائمة لها.

4-مواكبة الإدارة العامة لمستجدات التحديث من أجل تحقيق غابات الكفاءة الإدارية ومعالجة الانحراف ومحاربة الفساد والقضاء على التعقيدات والعيوب¹ (عبود،ص42) ويتأثر بعملية الإصلاح أكثر من جهة لكل منها أهدافها كالاتي² (ننبرج،ص223)

1-المواطن العادي: يعد المتأثر الأول والرئيسي بعملية الإصلاح ونجاحها .

2-موظفو الجهاز الحكومي بمؤسساته المختلفة: والذين تتركز أهدافهم على تحسين أوضاعهم والمحافظة على امتيازاتهم وبقاء مؤسساتهم واستمراريتها في ظل الظروف البيئية المختلفة .

3-الخبراء الذين يعهد إليهم تصميم هذه البرامج وتنفيذها، ويهدف هؤلاء في الغالب إلى نقل تجارب وبرامج الإصلاح الإداري التي جرت في الدول المتقدمة وذلك لإظهار الدول النامية بمظهر عصري إضافة إلى الفوائد التي يحصلون عليها جراء اقترابهم من السلطة السياسية الحاكمة وتقديم اقتراحات تلي تصورات تلك السلطة.

4-السياسيون: تتضمن أهداف السياسيين إظهار الدولة بمظهر عصري من خلال محاكاة ما هو موجود من الدول المتقدمة، بغض النظر على مدى إمكانية تطبيق برنامج الإصلاح أو توافقه مع أوضاع الدولة النامية وفائدته لها ومن أهدافهم

5-ضبط المجتمع والسيطرة السياسية عليه، تم استقطاب النخبة فيه من خلال الحصول على آرائها الفنية لمصلحة النظام السياسي الحاكم وإغرائها بالعديد من الامتيازات لضمان ولائها³

(الأيوبي، ص893) ويمكن تلخيص أهداف الإصلاح الإداري في الآتي:

1-تبني توجهات الإدارة الاستراتيجية في مختلف مجالات العمل من خلال تنمية قدرات منظمات الجهاز الإداري على التعامل مع البيئة الداخلية والخارجية .

- 2-تبنى الأنماط والمداخل الحديثة في البناء التنظيمي وإعادة تصميم الهياكل التنظيمية لمنظمات الجهاز الإداري لتحقيق المرونة والاستجابة لمتطلبات التغيير والتطوير والتكيف مع عوامل ومتغيرات البيئة.
- 3-إشاعة مفاهيم اللامركزية الإدارية والابتعاد عن مركزية اتخاذ القرار وتنمية مهارات التفويض لدى القيادات الإدارية وتمكين الإدارات الوسطى والتنفيذية لتحمل المسؤولية والاصطلاح بتنفيذ العمليات والأعمال الإدارية.
- 4-اعتماد شمولية تقييم الأداء للمنظمات من خلال الأهداف المحددة لها مع التركيز على المسؤولية الاجتماعية لتلك المنظمات نحو المجتمع بما يشمل تقويم الأدائية للعمليات والأعمال المنجزة والتكاليف المالية وحجم الاستثمار وأداء العاملين وربطها بمعطيات تطوير المجتمع¹ (كافي ، ص46)
- 5-استعادة المتغيرات الحاصلة والمتوقعة في حجم الموارد البشرية من حيث الكم والنوع على: مستوى منظمات الجهاز الإداري وتنمية قدراتها وتبني قيم العمل الجماعي وتعزيز الإبداع والتطور .
- 6-العمل على تنمية الاتجاهات الإيجابية نحو العمل والانتماء إليه والتوسع في مجالات التأهيل والتدريب والتطوير .
- 7-دعم الجهود نحو الارتقاء بمستوى الإنتاج والإنتاجية والنوعية وتطبيق الإجراءات المتعلقة بالجودة واعتبارها من مسؤولية المجتمع وأن خدمة الزبون مسؤولية دائمة للمنظمات والعمل على الوصول للمواصفات القياسية .
- 8-اعتماد الأساليب التي تحقق الكفاءة الاقتصادية وفي مقدمتها رفع: مستويات الانتاج وتقليل التكاليف واتخاذ القرارات المتعلقة بالاستثمار والخطط .
- 9-تطوير صيغ وأساليب وإجراءات العمل الإداري والقوانين والتشريعات ذات العلاقة بما يسهم في تحقيق السرعة والدقة في اتخاذ القرارات.
- 10-التوسع في الاعتماد على التقنيات الحديثة وصولا إلى المنظومات الإلكترونية تمهيدا لبناء مشاريع الحكومة الإلكترونية وتعزيز نشاط البحث والتطور في هذه المجالات بما يوسع من آفاق المساهمة في تطوير التكنولوجيا المتقدمة .
- 11-تنمية قدرات المنظمات المعنية بإدارة برامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية ودعمها وتعزيز دورها في توجيه الموارد نحو الاستثمارات ذات المردودات الأوسع .
- 12-تطوير القدرات الذاتية لمنظمات الأجهزة في سعيها لمسايرة التغيير وتشخيص وحل المشكلات والمعوقات ووضع الخطط للتطورات المستقبلية من خلال التركيز على أهمية

وضع وتحديد الأهداف العامة بأبعادها الكمية والنوعية والزمنية لاستخدام أساليب وتقنيات التخطيط لتحقيق تلك الأهداف بما يتوفر في التخطيط من مرونة وقدرة للمستجدات الحالية والمستقبلية¹ (كافي ، ص47).

تانيا: أهداف التطوير الإداري:

يجب فهم مفهوم التطوير الإداري باستخدام مفهومين هما إدارة التنمية والتطوير الإداري، وإدارة التنمية هي للموارد الشحيحة سواء كانت مادية وبشرية وبالتالي فإن الحاجة إلى الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وإيجاد وسائل جديدة للتنمية تكسب لنا أهمية بحيث تتولى جميع مسؤوليات التخطيط والتنمية على المستوى الشعبي وتنمية رأس المال البشري كمورد. ومن أجل إدارة التنمية الفعالة يجب أن يكون هيكل الإدارة نفسها مفوضا كبيرا وقادرا بما يكفي للحفاظ على الضغوط من خلال الأنشطة التنموية أي تطوير الإدارة من خلال الترشيح وبناء المؤسسات وإحداث تغيير جذري في الإطار الإداري، من المنهج التقليدي للتعامل مع خلق التنمية الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتغيير والاجتماعي .

وبناء قدرات صنع أهمية للتدريب والاستخدام الفعال للتكنولوجيا لإحداث تغيير في المنهج الإداري وزيادة القدرات الإدارية وإزالة الفساد وزيادة المساءلة وترتبط جهود التطوير الإداري بأهداف عديدة كما يذكر بعضها منها كالآتي:

- 1-تنمية روح الجماعة من خلال زيادة درجة الإحساس بتفاعل وديناميكية الجماعة داخل التنظيم وإرساء قواعد الثقة بين الأفراد المكونين لها.
- 2-خلق مناخ لحل المشكلات التي تواجه جميع الوحدات الإدارية في المنظمة سواء بين الجماعة الواحدة أم بين الجماعات وبعضها، وإحلال المناخ المفتوح محل المناخ المغلق الذي يتمثل في إخفاء المشكلات أو تحميلها للآخرين.
- 3-تحديد مسؤولية اتخاذ القرارات وحل المشكلات من خلال تفويض الصلاحيات للوحدات الإدارية المعنية والقريبة من مصادر المعلومات .
- 4-زيادة إحساس العاملين بأهمية أهداف المنظمة، زيادة درجة ولائهم وانتمائهم لها.
- 5-الزيادة في فهم عمليات الاتصال على الصراعات والتعرف على أسبابها من خلال زيادة الوعي بديناميكية الجماعة .
- 6-تطور وتنمية وتعديل وثقافة المنظمة والتي تتمثل في مجموعة القيم والمبادئ والتقاليد التي تحكم سلوك الأفراد والجماعات وتنظيم علاقاتهم ومعاملاتهم² (الرشيد، ص28)

وتختلف وتتباين أهداف التطوير الإداري فيما إذا كانت أهداف شاملة محددة من قبل الجهاز المركزي المسؤول عن التطوير الإداري في البلد أو أنها تمثل أهداف التطور الإداري على: مستوى منظمة إدارية واحدة . ففي الحالة الأولى تصبح تنمية الموارد البشرية متصلة بأهداف التنمية والسياسات الاقتصادية والاجتماعية بينما تتصل في الحالة الثانية بأهداف المشروع الاقتصادي ورغباته في تحقيق النمو والتطور وتحقيق الأرباح كما أن حجم العمل في الحالة الأولى يفوق حجمه في الحالة الثانية وفيما عدا ذلك تكون الأهداف مشتركة ويمكن إيجاز الأهداف التطوير الإداري بالأمور التالية:

- 1- خلق عملية تنمية مستديمة واتجاه متعاظم للتجديد والتطوير لدى العاملين بالشكل الذي يتيح فرض التغيير لدى المنظمات بسرعة كافية ولا يكون تصرفها كردود فعل واستجابة للظروف المفروضة على بيئة العمل .
- 2- العمل على رفع : مستوى الفهم العام والتفكير الإداري لدى العاملين وعلى كل المستويات وجميع فروع العمل.
- 3- خلق مناخ ملائم داخل المنظمات لمعالجة المشاكل ووضع الحلول لها بعيدا عن الاتجاهات الفردية في مواجهة المشاكل
- 4- تطوير وتنمية مهارات وقدرات العاملين الإدارية بالشكل الذي يهيئ فرصا أوسع وأكبر لتحسين ورفع مستويات الأداء .
- 5- تهيئة العقول الإدارية التي تمتلك المعرفة العلمية والخبرة الواسعة والقدرة الكافية لمواجهة (ص13). , احتياجات التطوير المستقبلي والناجمة عن تطوير المجتمع ونمو التكنولوجيا¹ (وإلى
- 6- العمل على التأثير في سلوكيات العاملين بالشكل الذي يؤمن الوصول إلى أهداف المنظمة الإدارية أو أهداف التنمية الشاملة.
- 1- تنمية قدرات العاملين على التحليل وتشخيص المشكلات واختيار المعالجات من مجموعة البدائل المتوفرة.
- 2- بث نزاع الرضا عن العمل وخلق الرغبة في التغيير والثقة بسياسات العمل والإجراءات المتعلقة بالعاملين.

3-خلق مناخ ملائم من الثقة المتبادلة بين العاملين والإدارات عن طريق تطبيق إجراءات عمل تحقيق العدالة في مناخ الحوافز وتحقيق فرص متكافئة لتسليم المسؤوليات الأعلى¹ ((البياح، عبدالهادي ، ص26)).

المبحث الثاني: الإصلاح والتطوير الإداري وآليات واستراتيجيات

تتباين استراتيجيات الإصلاح الإداري وآلياته من حيث شمولها، والأمور التي تركز عليها والمستوى الذي تتم عليه، ويعود ذلك إلى ارتباط الإصلاح الإداري بمختلف العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، والثقافية، كما تختلف الدول في المؤسسات التي تدير عملية الإصلاح وفي الموارد التي توفرها لهذه العملية، فقد تكون جهود الإصلاح مشتتة وارتجالية، وقد تكون مسؤولية منطبة بجهاز خاص يتولى تنفيذها ورصد نتائجها، وتبين الدراسات في مجال الإصلاح الإداري ضرورة مأسسة جهود الإصلاح بحيث تكون عملية تنفيذها ضمن رؤية واضحة وعلى مدى فترة زمنية تستغرق وقتا يستمر سنوات طويلة حتى تعطي نتائج ملموسة² (عاشور ، ص113).

المطلب الأول: آليات الإصلاح الإداري والتطوير الإداري :

أولا- آليات الإصلاح الإداري:

إن عملية الإصلاح الإداري تنفذ كعملية منهجية لا تختلف عن الخطوات المنهجية العلمية في تناول أي موضوع لكنها هنا قد تختلف بعض الشيء كونها تتطلب وجود جهاز تنظيمي خاص يتولى هذا النشاط .

وللإصلاح الإداري شروط لابد من توافرها حتى يتم نجاحه.

1-وجود سلطة سياسية قوية تؤمن بالإصلاح وتلتزم بتوفر متطلباته وتسعى لتحقيق أهدافه .

2-وجود قيادة إدارية مسؤولة لخلق جهاز إداري كفؤ فالإنسان أهم عنصر في التنمية لذا يجب أن يكون الإداري مؤهلا ومتدربا علميا وفنيا وملتزمًا بتحقيق مطالب ومصالح المواطنين وساعيا للقضاء على النواقص والعيوب .

3-استجابة وإشباع الإصلاح الإداري للرغبات وتطلعات المواطنين.

4-توزيع الأدوار للمعنيين بالإصلاح الإداري بدأ من رئاسة الدولة نزولا بالوزراء والوكلاء والمدراء والعاملين في جهاز الخدمة المدنية وتأتي المحاسبة بنتائج الأعمال ومدي تحمل المسؤولية كاملة في النجاح والتقصير .

5-وضع خطط وبرامج زمنية للإصلاح وتضع في الاعتبار الزمن المناسب للإصلاح.

6-إيجاد نظم عامة للعاملين بالدولة تحدد الواجبات والمسؤوليات والمهام من جهة والحقوق و الفوائد والامتيازات من جهة أخرى كما تنظم القواعد التي تكفل المساواة في الحقوق والواجبات ولكي تتجح عملية الإصلاح الإداري يجب ان تهتدي بقوانين العلوم الإدارية وتنفيذ بقواعدها بما يناسب البيئية المطبقة فيما هذه القوانين¹ (عاشور , ص115) .

7-عملية الإصلاح الإداري تتطلب وجود جهاز تنظيمي خاص يهدف إلى تحديد وحصر المسؤوليات بالتنسيق مع أجهزة الإدارة العامة المعنية ببرامج الإصلاح بحيث يكون هذا الجهاز مسؤولا عن تأمين الأطر البشرية المؤهلة والمؤمنة بالإصلاح من جهة تهيئة المناخ الملائم على أرض الواقع لتقبل وتنفيذ برنامج الإصلاح عبر صيغ متعاونة في كافة مفاصل النظام الإداري² (كافي ، ص20،19)

إضافة إلى ذلك توجد هناك خطوات تميز الإصلاح الإداري كالاتي:

1-ضرورة توفير الإحساس بالحاجة الماسة التي تستدعي الإصلاح الإداري .

2-وضع استراتيجية خاصة بالإصلاح الإداري .

3-تنفيذ الاستراتيجية .

4-المتابعة والتقييم .

5-التعرف على المعوقات ومصادر المقاومة لجهود الإصلاح والتعامل معها³ (1997:

) . فالإصلاح الإداري يحتاج إلى متطلبات ودعائم حتى تكفل له النجاح يجب Robbins

أن تقتنر به نراها أنها أساسية وضرورية وكفيلة بتفعيله وفرضه مثل (الدعم السياسي والشعبي والذاتي) بعد النقاط الخمسة:

تجد (كشك)متفق مع هذا الرأي مع بعض الاختلافات والإضافات كالتالي:

1-اكتشاف الحاجة إلى الإصلاح والإيمان بضرورتها من خلال استشعار التنظيمات والقيادات السياسية والمهنية والثقافية والحاجة لإعداد وتنفيذ برامج الإصلاح من خلال التعرف على :مستويات وتدني :مستوى الخدمات المقدمة لإفراد المجتمع .

2-وضع الإستراتيجية الملائمة للإصلاح الإداري عن طريق تحديد الأهداف والغايات المطلوب بلوغها ووسائل وطرق تنفيذها .

3-تحديد الجهاز المسئول عن الإصلاح يعتبر من أهم الخطوات حيث أن الأجهزة والقيادات المسؤولة عن هذا البرنامج يجب أن تسخر كافة إمكانياتها من أجل تحويل خطط الإصلاح إلى واقع حي ملموس من خلال اتخاذ سلسلة من القرارات

4-تعيين وسائل تنفيذ عملية الإصلاح الإداري التي يقودها الإداريون المتخصصون وذلك بالاعتماد وبشكل رئيسي على التنظيمات السياسية وأجهزتها وخاصة الإعلامية، وتمكين أجهزة الإدارة العامة من ممارسة صلاحياتها ومسؤولياتها بعيدا عن المركزية وتغيير الاتجاهات السلوكية للعاملين في الجهاز الإداري.

5-تقويم عملية الإصلاح أي قياس النتائج المحققة ومقارنتها مع المؤشرات المخططة والمعتمدة في البرنامج من حيث الزمن والتكلفة والجودة¹ (نغريد،

www.ahewar.org/debat/show.art.2007)

لذلك يجب أن تجتمع هذه الدعائم جميعها لأنه بدونها فإن اية عملية للإصلاح تصبح غير واقعية ولا يمكن أن يكتب لها النجاح وهذا ما أثبتته التجارب في معظم الدول المتطورة أو التي تسعى للتطور .

فإذا توفرت الدعائم سالفة الذكر فسيم عن طريق الدعائم الإصلاح الإداري وهو ضروري لكفاءة السياسات العامة للدولة حيث ترتبط جودة القرارات الحكومية بكفاءة البيانات والمعلومات المقدمة منه ويستلزم لزيادة فعالية تنفيذ السياسات العامة للدولة حيث تتوقف ذلك على قدرات الجهاز الإداري

وتعاونونه وحياده السياسي وتكون هناك علامة فارقه في طريق السير نحو الديمقراطية وتحقيق العدالة ومنها نصل إلى بناء جسر الثقة بين المواطنين والحكومة¹ (كافي ،ص50)

من آليات الإصلاح جمع وتحليل المعلومات وذلك من خلال توفير كافة البيانات عن التنظيم الإداري والأهداف والسياسات وتطور نشاط، وأسلوب ممارسة الوظائف الإدارية والإمكانات المادية والنظم والإجراءات والظروف المحيطة² (مجيلي ، ص16،17)

ثانيا: آليات التطوير الإداري:

إن المتبع لبرامج وجهود الدول النامية في مجالات التطوير والإصلاح الإداري لتحسين فعالية الإدارة العامة أو جهود التطوير والإصلاح الإداري ففي هذا الصدد لتنفيذ إليه التطوير يجب يتم التركيز على جانبين أساسين هما:-

تأسيس المؤسسات الحكومية تحت مسميات وزارات التنمية الإدارية أو الإصلاح الإداري أو التنظيم الإداري وغيرها وما يرتبط بها من لوائح وأنظمة رسمية من جانب وعلى التدريب المعرفي من جانب آخر .

ويمكن القول بأن جهود التطوير والإصلاح تتمحور على الجانب الرسمي الإجرائي حيث تمارس بأسلوب مركزي بتقرد به شاغلوا المراكز الإدارية بالجهاز الإداري وفي هذا الصدد يرى معظم الباحثين في مجال تغيير وتطوير المنظمات بمحاولتهم التعرف على الكيفية التي يمكن تطبيق عملية التغيير المخطط التي يقدمها التطوير الإداري كعملية إدارية تهدف إلى رفع كفاءة وفعالية المنظمة وأبرزها تستند علي اراء ومقترحات الخبراء في تلك الأجهزة المركزية.³ (أوبكر، ص219).

ولكي نصل لنجاح التطوير الإداري لابد أن تراعي آليات التطوير المتمثلة في الآتي:

1-الإدارة السياسية: والتي تتلخص في رغبة الجهات العليا في التطوير حيث تشكل هذه الإدارة المحرك الأساس لهذه العملية .

2-العنصر البشري: وهو العنصر الأهم في عملية التطوير الذي يعود إليه مهام التطبيق والتنفيذ الأمر الذي يتطلب أن يكون الأطر مؤهلة تأهيلا جيدا يتناسب مع متطلبات عملية التطوير .

3-القوانين والأنظمة: والتي تشكل القاعدة الرئيسية التي تركز عليها عملية التطوير ولا بد أن تكون هذه القوانين والأنظمة مناسبة وتسمح بالقيام بتحديث أساليب العمل وتبسيط الإجراءات .

4-النقابات الحديثة: ويعني إدخال هذه النقابات في تنفيذ أعمال المؤسسات واستخدامها بشكل يسمح تأمين الأنشطة.

5-المرحلية: حيث لابد من اتباع خطوات مرحلية وذلك بهدف التمكن من تقييم ما تم إنجازه والربط بين المراحل المختلفة وفق خطط زمنية محددة قابلة الي التحقيق .

إن من ضمن آليات التطوير والتدريب فنجد ان من الممارسات الإدارية لجهود التطوير وتنمية الجهاز الإداري في العديد من الدول النامية حيث تزايدت الجهود والإمكانات والموارد التي تواجه للبرامج والدورات التدريبية وإنشاء مراكز للتدريب والتنمية الإدارية إلا أن هذه الجهود والمصاريف عليها وارتفاع التكاليف كانت نتائجه سلبية متمثلة في تدني أداء الأجهزة الحكومية وشيوع الإهمال والاستغلال الشخصي للمال العام وحالات الرشوة وعلى الرغم من أن جهود الإصلاح والتطوير شهدت دعما ماليا خاص في الدول النامية إلا أن تكون آليه التدريب مدروسة وفق الأسس العلمية في هذا الشأن حتى تتمكن من تحقيق الأهداف الاستراتيجية¹ (أوبكر , ص220). وفيما يلي سنوجز آليات التطوير الإداري في الآتي:

دراسة الهيكل التنظيمي والعمل على تطويره بما يتناسب مع المستجدات لتحقيق الاستقرار التنظيمي ووضع مهام كل إدارة للقضاء على الازدواجية في الاختصاصات واتضاح التسلسل الإشرافي الإداري الذي يتحقق به مبدأ التميز في الأداء.

1-دراسة الإجراءات وتبسيطها بما يكفل تحقيق أعلى مقدار من الكفاءة والفعالية وتتم من خلال دراسة الإجراءات الإدارية والعمل على تبسيطها بالتعاون مع الجهات ذات العلاقة وصولا الى اختصار الإجراءات وإنجاز الأعمال بسرعة وإنقان.

2-دراسة وتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في كافة المجالات وذلك بالتعاون والتنسيق مع الجهات ذات الاختصاص لان التدريب يعتبر أحد العناصر الفعالة لإدارة التطوير الإداري حيث يتم تحديد الاحتياجات التدريبية لكافة القطاعات مع الجهات المختصة .

3- متابعة المعدات والأجهزة والأدوات المكتبية المستخدمة في كافة الوحدات وإعداد الدراسات لترشيد استخدامها واقتراح ما يناسب هذه الوحدات .

4- متابعة المعدات والأجهزة والأدوات المكتبية المستخدمة في كافة الأجهزة المكونة للمنظمة أو المؤسسة وذلك عن طريق إعداد الدورية عن أداءهم ورفعها إلى الجهات المعنية (الإدارة العليا)

5- متابعة اللوائح المتبعة وتقديم المقترحات لتطويرها¹ (البياح ، ص13)

6- القيام بالدراسات والبحوث الهادفة إلى زيادة معدلات الإنتاجية والفعالية في كافة تشكيلات الهيكل التنظيمي للمنظمة² (مواقع ديوان المراقبة العامة السعودي - مهام إدارة التطوير الإداري)

7- دراسة الاحتياجات من القوى العاملة بالتعاون مع الإدارات ذات العلاقة وتقديم الاقتراحات اللازمة لتأمينها .

8- إعداد مشروع موازنة التطوير الإداري ورفعها إلى الإدارة العليا وحسب ارتباطها الوظيفي .

9- عقد حلقات تطبيقية وورش عمل تتناول المشكلات الإدارية التي تواجه الإدارة (شبكة المعلومات الدولية) www.almajidventorg وتقديم الحلول المناسبة لها³ .

10- إجراء مسح سنوي شامل للاحتياجات التدريبية وجدولة استيعاب التدريب لكل الوظائف وإعداد خطة سنوية للتدريب⁴ (البياح ، ص12)

11- وضع خطط تفصيلية للتأهيل والتدريب وإعادة التدريب .

12- التنسيق مع إدارات ووحدات التطوير الإداري في الدوائر الأخرى للاستفادة من الخبرات والإنجازات في هذا المجال .

13-إعداد تصنيف ووصف لوظائف وتحديد متطلبات شاغليها و دراسة النماذج والسجلات المستخدمة في الوحدات الإدارية وتقديم الاقتراحات اللازمة بشأن تحديثها بما يحقق تبسيط الإجراءات وتطوير العملية الإدارية¹(البياع ، ص14).

المطلب الثاني: استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري:

أولاً: استراتيجيات الإصلاح الإداري:

إن جهود الإصلاح الإداري تختلف باختلاف الظروف الخاصة بكل دولة وحجم التغييرات المطلوبة وأهدافها العامة فقد يكون الإصلاح شاملاً لجميع عناصره الأساسية إلا أنه في كل الحالات فإن جهود الإصلاح الإداري قد تتعرض للفشل إذا لم تكن هناك استراتيجية للإصلاح مناسبة لظروف البلد وهنا نجد هذه الاستراتيجيات يمكن الإفادة منها بعد تكيفها لظروف وطبيعة النظام الإداري² (البياع ، ص12)وسنستعرضها كالآتي:

1-الاستراتيجيات العلمية المنطقية:

تقوم فكرتها على افتراض أن السبب الرئيسي لمقاومة التغيير المخطط والمقصود هو الجهل بأهداف التغيير بفوائده وعدم القدرة على إدراك أبعاده، وعليه فإن هذه الإستراتيجية تركز على نشر التعليم والتدريب والتوعية وعلي دعم مراكز الدراسات والبحوث³ - (حسان، ص60)

2- الاستراتيجية الموجهة المنقفة:

تقوم فكرتها على افتراض أن السبب الرئيسي لمقاومة التغيير ليس ناتجا عن نقص المعلومات أو البيانات أو عدم توافرها وإنما ناتج عن اقتناع الأفراد والمؤسسات بضرورة التغيير أو عدم رغبتهم فيه أو حقوقهم منه فقد يكون في التغيير ما يهدد مصالحهم وبالتالي فإنهم يقاومون التغيير وبناء على ذلك فإن هذه الاستراتيجية تقوم على أساس دراسة أسباب مقاومة الناس للتغيير وكيف يؤثر التغيير op.cit33 Dr ISKandr Adnan,Adminstrative Reform Ledanon.على الفرد⁴

3- استراتيجية القوة والقسر:

تقوم فكرتها على أساس التغيير المخطط والمستهدف الذي ينفذ بالقوة والقسر وأن مقاومة أو رفض لهذا التغيير يجب أن يقضي عليها بشتي الوسائل إلا أن هذه الإستراتيجية قد تكون صالح في

ظروف خاصة ومقبولة في الحالات الطارئة كما أن استخدامها والاستمرار بها لا يعني أن الناس أصبحوا يؤمنون بالتغيير فالناس من العادة قد يتصارعون للأوامر والقوانين بدافع الخوف تجنباً للعقوبات ولكنهم سرعان ما يرفضون هذا التغيير عندما تسمح لهم الفرصة أو عندما يعم الإضراب وعدم الاستقرار وعندما يفقد الإصلاح جوهره ومضمونه. رغم ذلك نجد الدول النامية لازالت تلجأ إلى هذه الإستراتيجية أما الدول المتقدمة تستخدم الإستراتيجيتين الأولى والثانية¹ (نميش ، ص85).

فالإستراتيجية تتعلق بالأهداف الكلية وتختلف الاستراتيجيات من حيث درجة احتواء جهود وبرامج الإصلاح للعناصر الحرجة المحدودة لأداء المنظمات الحكومية فاستراتيجيات الإصلاح يمكن أن تركز على عنصر واحد أو عناصر محدودة أو تشغل مختلف العناصر والعوامل الرئيسية التي تؤثر وتصب في فعالية الأداء كمعيار أول والثاني حسب درجة شمول الإصلاح لمنظمات وقطاعات الجهاز الإداري للدولة .

اقترح أنواع أخرى لاستراتيجيات الإصلاح الإداري وهي: Paul c light 1997أما².

1- إستراتيجية التركيز على النواحي الهيكلية والتنظيمية: وهي تنطلق من افتراض الثقة بإدارة وتحقيق الكفاءة في عمل الأجهزة الحكومية، ويلزم لتحقيق الكفاءة الإدارية المطلوبة تقليل عدد الأجهزة المتشابهة في العمل والاختصاصات فالتركيز على هذه الإستراتيجية يكون على زيادة الكفاءة وينطلق من افتراض الثقة بالحكومة وبقدرة الجهاز الإداري على إصلاح نفسه بنفسه .

2- إستراتيجية الإصلاح من خلال إنشاء أجهزة التفتيش والرقابة: وهي تركز على:

أ-التقليل من نفقة الأجهزة الإدارية والخدمة والهدر والإسراف.

ب-الحيلولة دون استغلال الوظيفة العامة لإغراض خاصة ومن آليات هذه الاستراتيجية تفعيل تحصل الديون الحكومية .

3- إستراتيجية اعتماد الشفافية والوضوح: حيث تؤكد على أن ممارسات العاملين في الأجهزة الإدارية تتفق مع الأعراف المهنية ومن شأنها تعزيز الثقة بالجهاز الإداري .

4- إستراتيجية تحرير الإدارة العامة مع بعض المسؤوليات: يري أنصارها بأن هناك مشكلة في الجهاز الإداري تتمثل في الروتين المعقد وبطء الإجراءات وعدم الاهتمام بالمواطنين وضعف الأداء

مقارنة بالقطاع الخاص ومنها يروا أنصارها وجوب إعطاء مزيد من الصلاحيات للموظفين وإتباع المركزية في الإدارة حتى يتم تقوية سلطات الأجهزة الإدارية التنفيذية¹ (القريوتي، ص154)

تانيا:- استراتيجيات التطوير الإداري:

الإصلاح الإداري يتعامل مع البيئة الداخلية ورجال الإصلاح الإداري يحرص على البقاء والاستمرار على جوهر الوضع الراهن أما التطوير الإداري فيعتمد على البعد الإستراتيجي في تعامله مع البيئة الخارجية نظرا لأنه يستخدم الإحصاء في تحليل المشاكل الإدارية الحالية والمحتملة وتشخيصها، باعتبار أن ما يحرص عليه رجال التطوير الإداري هو التغيير المستمر لكي تتعامل المنظمات مع المستقل بصورة علمية لذلك يتم التميز للباحث² (عاشور ، ص17) بين استراتيجيات التطوير الإداري من حيث نطاق أو درجة شمول التطوير وفق معيارين كالآتي:

1-درجة احتواء وبرامج التطوير للعناصر الحرجة المحدودة لأداء المنظمات الحكومية:

استراتيجيات التطوير الإداري يمكن أن تركز على عنصر واحد أو عناصر محدودة وتهمل بقية العناصر الأخرى، مثل الاستراتيجيات التي تركز على تطوير الهياكل التنظيمية والوظيفية الرسمية وتهمل نظم الرواتب والحافز ومهارات وممارسات العاملين ونظم وممارسات التنسيق والرقابة وقياس الأداء وغيرها

2-درجة شمول التطوير لمنظمات وقطاعات الجهاز الإداري للدولة:

فالتطوير بعض النظر مما إذا كان تركز على عنصر واحد أو مختلف العناصر الحرجة، يمكن أن ينصرف إلى عدد محدود من المنظمات، أو على قطاعات محدودة من الجهاز الإداري للدولة، كما يمكن أن يشمل كل أو الجزء الأعظم من منظمات وقطاعات هذا الجهاز .

ومن خلال المعيارين يمكن أن تميز بين أربعة بدائل إستراتيجية لنطاق التطوير الإداري³ (المجلة العربية للإدارة، ص9) كالآتي:

1-إستراتيجية التطوير الجزئي:

هذه الإستراتيجية تمثل جهود التطوير الإداري التي تنصب على عدد قليل من العناصر ويتم اختيار عدد محدود من المنظمات أو القطاعات، ويتم في ضوء هذه الإستراتيجية إعادة تصميم الهياكل

التنظيمية أو تدريب الإدارات العليا، أو تطوير نظم المعلومات في بعض المنظمات الحكومية وتعتبر هذه الإستراتيجية هي الأضيق من حيث النطاق فإن أثرها على تحسين :مستوى الأداء محدودا.

2-إستراتيجية التطوير الأفقي:

العناصر المكونة للنظام الإداري الكلي قليلة، لكن مع التطبيق على كل أو أغلب منظمات أو قطاعات الجهاز الحكومي بالرغم من شمول جهود التطوير لعدد كبير من المنظمات، لكن احتواء هذه الإستراتيجية على عدد قليل من العناصر التي تضع حدودا من الفعالية النهائية لجهود التطوير وتعتبر قاصرة لأنها تركز على عنصر واحد أو قلة من العناصر المكونة للنظام الإداري الكلي، ومن الأمثلة على هذه الاستراتيجية (وصف وتوصيف الوظائف في الجهاز الحكومي)

3-إستراتيجية التطوير القطاعي:

تختار هذه الإستراتيجية عدد من المنظمات الحكومية وتركز على متطلبات التطوير لرفع :مستوى أداءها، لذلك تحتوي هذه الإستراتيجية على أغلب العناصر الحرجة المكونة لأداء المنظمة من خلال تشخيص مواطن القصور في الأداء العام لعدد من المنظمات الحكومية .

وفقا لها فإن تشخيص ودراسة احتياجات التطوير تتسع لتشمل الهياكل التنظيمية والوظيفية وأنظمة التخطيط ونظم معايير الرقابة وتقييم الأداء وهياكل الأجور والحوافز واختيار القيادات ومناخ العمل.

4- إستراتيجية التطوير الشامل:

تمثل هذه الإستراتيجية جهود التطوير الإداري التي تتناول مختلف العناصر الحرجة للأنظمة والممارسات الإدارية، وتعتبر هذه الاستراتيجية ثورة في أنظمة وممارسة الجهاز الحكومي إذا تم تطبيقها دفعة واحدة وعلى نطاق شامل، ويعتمد نجاحها على عدد من العوامل أهمها الآتي:

1-الإدارة السياسية أي تبني القيادة السياسية لهدف التغيير والتطوير الإداري الشامل .

2-فعالية الدور الرقابي الخارجي للمؤسسة التشريعية وغيرها من مؤسسات الرقابة الخارجية على الحكومة.

3-المقومات الكلية التي تدعم وتوازّر إصلاح نظم إدارة الجهاز الحكومي .

4-تطوير وتغيير في نظم التعليم والبناء الاجتماعي (هياكل القيم والسلوكيات السائدة) .

5-تضافر الجهود التطويرية الرامية لتنمية الجوانب المجتمعية الأخرى السياسية والاقتصادية والاجتماعية .

ويمكن تلخيص أهم الاستراتيجيات كالآتي:

1-استراتيجية الإصلاح الجزئي: تمثل هذه الاستراتيجية جهود التطوير الإداري التي تنصب على قلة من العناصر .

ويختار للتطور عدد محدود من المنظمات¹ (عارف، دبالا، ص18).

2-استراتيجية الإصلاح الأفقي: هي جهود الإصلاح الإداري التي تنصب على قلة من العناصر المكونة للنظام الإداري الكلي .

3-استراتيجية الإصلاح القطاعي: هذه الاستراتيجية تنقي عددا محدودا من المنظمات الحكومية وتركز على

متطلبات التطوير لرفع أدائها² (عبدالسلام، ص55)

4-استراتيجية الإصلاح الشامل: وهي تمثل جهود الإصلاح الإداري التي تتناول بالتطوير مختلف العناصر الحرجة للأنظمة والممارسات الإدارية وذلك في كل أو أغلب قطاعات ومنظمات الجهاز الحكومي فهذه الإستراتيجية شبيهة بإستراتيجية الإصلاح القطاعي من حيث أنها تشمل كل أو الجزء الأعظم من الجهاز الحكومي وتعتبر هذه الإستراتيجية بمثابة ثورة في أنظمة وممارسات الجهاز الحكومي إذا تم تطبيقها دفعة واحدة وعلى نطاق شامل³ (عاشور ، ص24).

فالإستراتيجية لابد أن تضع في الاعتبار أطراف التغيير وممارسة عملية الإدارة وهم:

1-المنظمات الحكومية والعاملين فيها .

2-القيادات السياسية .

3-المؤسسة التشريعية.

4-جماعات المصالح والضغط .

5-أجهزة وخبراء الإصلاح الإداري .

6-الجمهور .

المبحث الثالث: - الفساد والإصلاح والتطوير الإداري في ليبيا

المطلب الأول: مفهوم الفساد الإداري :

أولا : إن ظاهرة الفساد مرتبطة ارتباطا وثيقا بنشأة الجماعات البشرية وهي ظاهرة عضوية في الحياة الإنسانية والعلاقات السائدة بينها فمن خلال تاريخ الجماعات البشرية نجد أن ظاهرة الفساد هي العامل المحرك أو التفاعل فيها فظاهرة الفساد تعمل على خلخلت وإضعاف الضوابط والأنساق القيمية والأخلاقية للمجتمع يفسح فيه المجال أمام الفساد ليصبح ثقافة تنفذ سلوكيات وممارسات أفراد المجتمع. لذلك تجاوز مفهوم الفساد وأثاره حدود الدولة الوطنية إلى المستوى العالمي .

هذا ما أكدت عليه منظمة الأمم المتحدة بأن الفساد أصبح ظاهرة تمس المجتمعات والاقتصاديات مما جعل التعاون الدولي على منعه ومكافحته¹ (اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، ص32)، لذلك يمكن القول بأن: الفساد يعد وباء لايري بالعين المجردة ، فهو يصيب العقول ويتغلغل في الأفكار، حتى يصبح ثقافة عامة يصعب احتواءه أو علاجه بسهولة ولا يعرف إلا بأعراضه وآثاره التي تظهر على كيان الدولة فيؤدي إلى تعطيل وتقويض سيادة القانون² (تقرير ديوان المحاسبة الليبي، ص 95)

- عرفت منظمة الشفافية الدولية الفساد بأنه :- سوء استخدام السلطة الممنوحة من أجل تحقيق منفعة خاصة .

وعرفه البنك الدولي: بأنه استعمال الوظيفة العامة لتحقيق كسب شخصي أو خاص أما اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد لم تعرف الفساد تعريفا شاملا وإنما أكتفت بتحديد بعض الأعمال التي تعد فساد كغسيل الأموال والرشوة واستغلال الوظيفة واختلاس الأموال (لا للفساد)

- عرف الفساد: بأنه استخدام السلطة العامة من أجل كسب ربح شخص أو من أجل تحقيق هيبة أو مكانة اجتماعية أو من أجل تحقيق منفعة لجماعة أو طبقة ما .

- ويعرف: بأنه استغلال أو إهمال للقانون للحصول على مكاسب مادية أو معنوية على حساب الأفراد أو المجتمع أو هو كل اعتداء على حق المواطن الذي يضمنه الدين والقانون الطبيعي والوضعي والإنساني (منصور ، ص20-21)

فتعد ظاهرة الفساد الإداري من الظواهر الخطيرة التي باتت تتفاقم وتمثل خطرا كبيرا على المجتمع لما تنطوي عليه من مخاطر تؤدي إلى نخر الاقتصاد وإضعاف القدرة المالية والإدارية للدولة .إذا أنها تتعلق باستخدام الصلاحيات الإدارية لتحقيق مصالح خاصة وبذلك فإنها تمثل الممارسات اللاأخلاقية

والسلوكيات المنحرفة لبعض الموظفين داخل الجهاز الإداري تؤدي بالنتيجة إلى انحراف تلك الوحدة عن أهدافها لمصلحة شخصية ويترتب على ذلك آثار اقتصادية واجتماعية وسياسية.¹
ALdananeen 1(13),2018 jols,uobaghdad,edu.iq(DOC) iasj.nat

ثانيا: الفساد الإداري في ليبيا:

إن الفساد الإداري في ليبيا صار ظاهرة، وكفي للتدليل على ذلك بأن مرتبة دولة ليبيا في مقدمة الدول الأكثر فسادا في العالم حسب (مؤشرات منظمة الشفافية الدولية) وكذلك إلى تقارير (ديوان المحاسبة الليبي)

ويصنف الفساد حسب الضرر الناجم ويقسم إلى فساد جسيم وآخر بسيط ومن حيث سلوك المرتكب يقسم إلى فساد إيجابي وآخر سلبي ومن حيث سلوك مرتكب الفساد يقسم إلى فساد تشريعي وإداري وقضائي وأكاديمي وأعلامي² (شعيتير ،ص51)

صور الفساد المستخدمة في ليبيا:

الفساد المنظم: تنامت العصابات التي تمارس تنظيم عملية الهجرة غير شرعية حيث ذكر تقرير الخبراء التابع للأمم المتحدة المنشئ بقرار 1973 لعام 2011 في سبتمبر 2018 الموجه إلى مجلس الأمن أن الجماعات المسلحة تستمد فوائد كبيرة من الإتجار بالأشخاص وتهريب المهاجرين الذين يؤججون عدم الاستقرار ويقوضون الاقتصاد حيث تنظم الشبكات الإجرامية قوافل للمهاجرين وتستخدم لاستغلال ولتوليد إيرادات مالية³ (منصور ، ص25)

الفساد المسلح: كثرت الوقائع التي تمارسها الجماعات المسلحة بشأن الفساد الاقتصادي فعلي سبيل التدليل: إن فريق لخبراء التابع للأمم المتحدة المنشئ بقرار 1973 لعام 2011 قد أفاد في تقريره الأخير في سبتمبر 2018 الموجه إلى مجلس الأمن بشأن ((المؤسسة الليبية للاستثمار)) و((المؤسسة الوطنية للنفط)) و((مصرف ليبيا المركزي)) تعد أهدافا للتهديدات والهجمات من المجموعات المسلحة مما أثر على أداء القطاعين النفطي والمالي في الدولة .

الفساد المقنن: هو صدور قوانين وقرارات تتقدم في صدورهما المصلحة الخاصة على العامة ويكون هنا الفساد القانوني صورة من صور الفساد السياسي ومن المؤكد أن الفساد السياسي يظل عاملا من العوامل المساعدة على انتشار كافة أنماط الفساد الأخرى.

وفي هذا الصدد تم رصد العديد من الجرائم لا تقل خطورة عن الجرائم المرتبطة بالفساد ارتباطاً لا يقبل التجزئة منها غسيل الأموال والتزوير وحرق وإتلاف الوثائق والبيانات والمستندات والمقار¹ (شعيتير، ص51-52)

العوامل المحركة للفساد في القطاعات المختلفة في ليبيا

عوامل سياسية: عدم الاستقرار السياسي وتطوره السيئ إلى انقسام سياسي وتناحر النخب السياسية يعد من العوامل التي ساهمت في انتشار الفساد في ليبيا ولعل الإصلاح السياسي وما تفرزه الدولة من خلال مؤسساتها سيكون كفيل بالحد من الفساد (منظمة الشفافية الدولية، 2014).

عوامل اقتصادية: الاعتماد على النفط كمورد وحيد للدولة الليبية وهو الذي تعتمد عليه الدولة في كل القطاعات الخدمية وصرف رواتب وظيفية لكل الليبيين بما يشبه الحصة في العائد الاقتصادي. وغياب القطاع الخاص المحلي والأجنبي.

عوامل اجتماعية: النمط الاستهلاكي هو نمط مرصود على الأسرة الليبية وهذا النمط متي تظافر مع عوامل اقتصادية صعبة سيودي ببعض النفوس إلى تبني الفساد للحفاظ على: مستوى معيشي اجتماعي.

المطلب الثاني: الإصلاح الإداري في القطاع الحكومي:

بعد أن تم التطرق إلى الفساد ومخرجات المطلب الأول الذي تعاني وتقاسي منه الدولة الليبية قبل وبعد 2011 فالوضع الحالي للجهاز الإداري الحكومي الليبي يعاني من مشاكل إدارية ناتجة عن الفساد الإداري بمختلف أشكاله . حيث أكد المجلس الليبي للتخطيط العام أن الفساد الإداري أصبح السبب الرئيسي في تدني: مستوى الأداء في البلاد بمؤسساتها المختلفة² (مرجين، ص25) فالإصلاح يتوجب الآتي

أولاً: العوامل التي توجب عملية الإصلاح الإداري في ليبيا وهي كالاتي:

وهذا ما يتوجب أن يكون من ضمن عملية الإصلاح في ليبيا

1-عوامل سياسية: عندما تواجه الدولة أحداثاً خارجية أو داخلية كبيرة تعجز عن مواجهتها .عندما تنتشر مجموعة من التساؤلات عن أسباب هذا العجز وكيفية معالجته وضرورة

النهوض بالأجهزة الإدارية العامة لتصبح قادرة على التخلص من هذا العجز والوفاء بالتزاماتها تجاه المواطنين.

2-عوامل اقتصادية : عندما تواجه الدولة أزمات اقتصادية حادة كالتضخم أو العجز الواضح أمام المنافسة العالمية أو عجز الميزان التجاري أو انخفاض مستوى الإنتاجية أو تتدني مستوى الدخل الفردي يبدأ التفكير بالإصلاح الإداري نتيجة عجز الجهاز الإداري عن مواجهة الأعباء الجديدة التي ألقيت على عاتقه .

3-عوامل اجتماعية: وتشمل العوامل 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-التغيير الشامل: في هذه المرحلة يأتي الشعور بضرورة معالجة جميع الظواهر المرضية والثغرات الموجودة في الجهاز الإداري الحكومي .

ثانيا: وقد أضاف¹ (القريوتي) (القريوتي، ص27) ثلاث عوامل وهي كالآتي:

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 عاما من حالة عدم الرضا عن العمل 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: كثيرا ما نسمع عن ممارسات الفساد بكافة أشكاله من الرشوة والاختلاسات واستغلال نفوذ وأشكال مختلفة من التسبب الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية وعلى مختلف المستويات بدءا برأس الهرم وانتهاء بالموظفين العاديين .

فآليات الإصلاح الإداري في ليبيا تتمثل في الآتي:

- 1- العمل على تحقيق الشفافية ومنح الحق في مساءلة الإدارات في المؤسسات والجهات العامة .
 - 2- يجب أن يتحقق الإصلاح عن طريق رفع الكفاءة الإنتاجية وتحقيق الأداء .
 - 3- تحقيق الحماية العامة للأفراد والشركات مما يعود بالنفع على مصالح العاملين وبالتالي زيادة مشاركة المجتمع
 - 4- تطوير التشريعات بما يضمن مواكبة التطورات الحاصلة بما يصب في المحصلة النهائية باتجاه الحفاظ على الممتلكات والموارد وتطويرها .
 - 5- يكفل الإصلاح الإداري توفير المعاملة المتكافئة لجمع الأفراد تمثل في حقيقة اتجاهها إصلاحيا .
 - 6- يؤكد الإصلاح الإداري على تنامي القواعد المستخدمة في تحقيق التنمية الاقتصادية وإبعاد شبح الأزمات.
 - 7- يعمل الإصلاح على تعزيز الإصلاح نحو الإيجابيات بحيث لا تقل من خلال العمل على استقلالية مراقبة الحسابات والإفصاح والشفافية والكشفات المالية والنزاهة.(في الإدارة والأعمال، صالح وسالمة)
- كما تؤكد من خلال هذا البحث الذي تناول الإصلاح الإداري ومنها إلى التطوير في قطاعات الجهاز الإداري والمؤسسات بدولة ليبيا ويكون وفقا للآتي:
- * إصلاح مؤسسات الدولة والمنظومة الإدارية في قطاعات الجهاز الإداري .
 - * توحيد مؤسسات الدولة وخاصة السيادية والمالية .
 - * إعادة هيكلة الجهات الرقابية لجعلها أكثر فاعلية وتزويدها بالكفاءات القادرة على مواجهة المرحلة التي تمر بها ليبيا .
 - * ضرورة تطبيق معايير الجودة في مؤسسات الدولة للوصول للإصلاح والتطوير والتنمية المستدامة.

النتائج:

1-يعتبر الإصلاح الإداري هو الاستخدام الأمثل والمدرّوس للسلطة لتطبيق إجراءات جديدة على أي نظام إداري من أجل تغيير أهدافه وبيئته وإجراءاته وذلك لتحقيق أهداف تنموية .

2-لا يتحقق الإصلاح والتطوير الإداري بالنقل العشوائي وإنما يتطلب الأمر تبني استراتيجيات فعالة لمعالجة هياكل الجهاز الإداري.

3-إن التنمية المستدامة تتكون من ثلاث مؤشرات أساسية هي اقتصادية واجتماعية وبيئية ولتحقيق ذلك يجب أن تأخذ بأبعادها.

4-يعد الإصلاح الإداري أحد الأذرع المهمة للتنمية الشاملة المستدامة .

5-إن الجهاز الإداري للدولة أو المنظمة ليس بنظام مغلق وإنما هو متأثر ومؤثر بمكونات بيئته وهي الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية الذي ترافقه المتغيرات التي تعرقل إجراءاته أو تساعد على نجاحه.

التوصيات:

مما تقدم ومن أجل إنجاح مهمة الإصلاح والتطوير الإداري لتحقيق الأهداف المرسومة في تنمية الموارد البشرية وتطوير قدراتها عليه يمكن إجمالاً التوصيات الآتية:

1-أن يكون الإصلاح والتطوير مرتبطاً بأعلى سلطة إدارية في الدولة حسب قطاعات السلطة التنفيذية المتخصصة .

2-إعطاء الصلاحيات الكافية لفرق الإصلاح والتطوير حتى يتمكنوا من إنجاز المهام الموكلة لهم .

3-يجب أن تتوفر المصادر العلمية الحديثة في مجال التطوير الإداري والتنمية الإدارية وإطلاعهم على النظريات الحديثة وتجارب الدول المتقدمة في مجال التطوير الإداري.

4-تميز وإعطاء الأفضلية للعاملين بالتطوير ولاستكمال دراستهم العليا في مجال التطوير لزيادة مهاراتهم العلمية.

5-اشتراك العاملين بالتطوير الإداري بورش العمل في مجال التطوير الإداري والتدريب والتنمية البشرية سواء في الداخل أو الخارج.

6-ضرورة أن يكون هناك توافق وتكامل بين استراتيجيات الإصلاح الإداري والاستراتيجيات التنموية للبلد لأن كليهما يعمل على تحسين الوضع الاقتصادي والاجتماعي والثقافي.

قائمة المصادر والمراجع

أولا- المصادر :

1-القرآن الكريم.

ثانيا- الاتفاقيات الدولية :

1-اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، 2003.

ثالثا- تقارير المنظمات الدولية والمحلية :

1- المنظمة العربية للتنمية، 2003.

2-الأيوبي، نزيه الحلقات المنسية والمناطق المحظورة في الإصلاح الإداري العربي القاهرة: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1986.

3- تقرير ديوان المحاسبة الليبي، التقرير السنوي العام لسنة 2017 دار الحكمة للطباعة والنشر والتوزيع، طرابلس 2017.

رابعا - كتب التراث :

1-أبو منظور ، أبي الفضل جمال الدين محمد بن كرم (د.ت) لسان العرب، تحقيق عبدالله بن علي الكبير وآخرون القاهرة: دار المعارف.

خامسا- الكتب العربية :

1-القحطاني، سالم، التطوير الإداري من خلال التجربة السعودية: المفهوم والمراحل والأساليب، صنعاء، 1999.

2-الشامي، على حسن، الإدارة العامة والتحديث الإداري: مقارنة نظرية تطبيقية ، بيروت شركة رشاد برس، 1995.

3- رشيد، أحمد، إدارة التنمية للدول النامية، القاهرة مكتب مدبولي 1985.

4-الصرن رعد ، إدارة الإبداع والابتكار ، الطبعة الأولى دار الرضا، دمشق، 2001 .

5- زويلف مهدي واللوزي سليمان، التنمية الإدارية والدول النامية، عمان دار مجدلاوي 1993.

6-القريوتي، محمد، الإصلاح الإداري بين النظرية و التطبيق، عمان دار وائل للنشر، 2001.

- 7-ماريا ننبرج، إصلاح إدارة الخدمة المدنية بالدول النامية: دروس من تجارب الدول المتقدمة، ترجمة فيصل زواتي، القاهرة المنظمة العربية للتنمية الإدارية 1994
- 8-مصطفى يوسف كافي، الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق، دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا دمشق جرمانه 2018.
- 9-البياح، محمد حسن عبدالهادي التنمية الإدارية ودورها في معالجة المشكلات الإدارية، دار واسط للطباعة والنشر 1986.
- 10-أحمد صقر عاشور، إصلاح الإدارة الحكومية أفاق إستراتيجية للإصلاح الإداري والتنمية الإدارية العربية في مواجهة التحديات العالمية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية د.ت
- 11-مريم مجيلي، دور الإصلاح الإداري في التطوير الإداري، أنموذج مصر جامعة محمد خيضر بسكرة، قسم العلوم السياسية، 2019.
- 12-مصطفى محمود أبوبكر، الإدارة العامة رؤية إستراتيجية لحماية الجهاز الإداري من التخلف والفساد، الدار الجامعية 2005 الإسكندرية.
- 13-الحاج عارف، ديالا، الإصلاح الإداري، الفكر والممارسة دار الرضاء، دمشق 2003.
- 14-أبو قحف عبدالسلام، دليل المدير في: تفويض السلطة - ملامح الإصلاح الإداري - إدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر 2001.
- 15-يونس ميلاد منصور، لا للفساد دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة 2015.
- سادسا-الرسائل العلمية والتقارير :
- 1- عبدالواسع عبدالغني المخلافي، إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق الإصلاح الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة دمشق، 2006.
- 2- محمد أحمد الحاج، الإدارة العامة للتنمية والتطوير الإداري، 2000-2005، رسالة ماجستير ، جامعة الخرطوم كلية الدراسات العليا
- عدنان ماشي والي، التطوير الإداري المهام والواجبات 6 ديسمبر 2010. 3-
<https://kenanaonline.com>.

رحيم عويد نغميش، الإصلاح الإداري والتنمية الإدارية في العراق، 1970-1980، 4- رسالة دكتوراه، جامعة القاهرة 2004.

محمد رستم حسان، النظرية العامة للإصلاح الإداري، دراسة تطبيقية في 5- الجمهورية العربية اليمنية، رسالة دكتوراه، كلية الحقوق، جامعة القاهرة بدون ذكر تاريخ.

سابعاً- الدوريات

1-زياني،ابراهيم،محاوورالإصلاح الاداري بالمغرب نحو معالجة جديدة لقضايا الادارة العامة، الرياض،مجلة الشؤون الادارية، 1985.

2- د. زينب عبد الرزاق عبود، ظفر ناصر حسين. الإصلاح الإداري ومتطلبات التنمية المستدامة، 2014، العدد 10، جامعة بابل كلية الإدارة والاقتصاد، دار النشر العراق.

3-صالح سليمان، الرشيد، تحسين جودة الخدمة في المنشآت الحكومية تطبيق المفاهيم التسويقية الحديثة، مجلة الإداري العدد 114 معهد الإدارة العامة مسقط.

4-المجلة العربية للإدارة، 2006.

5-جازية،شعيتير، السياسة التشريعية الليبية لمكافحة الفساد دورية، دعم، العدد 3.

6-حسين سالم مرجين، ظاهرة الفساد في ليبيا - الواقع وآليات المنع والمكافحة، 2001، 2018، ثامنا- شبكة المعلومات الدولية :

1 - كشك، تغريد، خطوات الإصلاح الإداري الناجح، الحوار المتمدن،
www.ahewar.org/debat/show.art.2007

2-مواقع ديوان المراقبة العامة السعودي - مهام إدارة التطوير الإداري.

3- (شبكة المعلومات الدولية)www.almajidventorg

4-AL-dananeen 1(13),2018 jols,uobaghdad,edu.iq(DOC) iasj.nat-

تاسعاً-المصادر الأجنبية:

1-Stephen robbins, "organizational behavior"8th.ed.New-Jersey:Prentice-Hall,1997.



2- op.citp33 Dr ISKandr Adnan, Adminstrative Reform Ledanon

3-Paul c light" The Tides of Reform: Making Government Work"1997.

