

## الإصلاح الإداري كمدخل للتطوير الإداري ليبيا أنموذجاً

\* علي مصباح بال حاج

الملخص:

عرف الفكر الإداري تعرّض العديد من المفاهيم والاتجاهات المختلفة، بداية من الإدارة العامة أو التسيير العمومي مروراً بالتنمية الإدارية والإصلاح الإداري وصولاً إلى الإدارة الإلكترونية والهندسة الإدارية، لقد تناولت هذه الاتجاهات الإدارة باعتبارها حقولاً 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 بنية مرضية ستتحقق به ستراوول هذه الدراسة لموضوع الإصلاح الإداري وهو مفتاح الإصلاح الشامل . الشاملة بشكل عام المتعلقة بالقطاعات الحيوية وتمثل الدراسة في ثلاثة مباحث كالتالي:-الإصلاح الإداري المفاهيم الأهداف-الإصلاح والتطوير الإداري - اليات واستراتيجيات-الإصلاح والتطوير الإداري في ليبيا وصولاً للنتائج والتوصيات. إن الإصلاح الإداري أصبح أمراً ملحاً من أجل القضاء على الفساد الإداري بأنواعه وصورة المختلفة .

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

مقدمة:

تعتبر التغيرات من الأساس 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 توافقها 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 الأمريكية زليتن  
إيميل: belhag074@gmail.com



وينتظر 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 تطويراً وتوجهاً استراتيجياً فعالاً لصلاح الجهاز الإداري الحكومي من خلال الاستراتيجية التنموية وهذا يقودنا إلى تحديد البرامج المستهدفة من التطوير. وسيطرق الباحث لهذا الموضوع من خلال ثلاثة مباحث الأول الإصلاح والتطوير الإداري للمفاهيم والأهداف والثاني الإصلاح والتطوير الإداري - آليات واستراتيجيات والثالث الفساد والإصلاح والتطوير الإداري في ليبيا ويلي ذلك النتائج والتوصيات ثم الخاتمة.

#### مشكلة الدراسة:

إن الإصلاح الإداري الذي ينبع من بنيوي لا يتحرك في تلك منفصل أو مستقل عن السياسات فغاية إصلاح الجهاز الحكومي، والبرامج التنموية وإنما يكون لهذا الإصلاح توجهاً استراتيجياً، ورسالته ينبغي أن تشق 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 دوراً هاماً في دعم السياسات الاقتصادية والتنمية وفي تعزيز القدرات على إدارة هذه السياسات، إدارة فعالة لتحقيق غاياتها.

تكمّن 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:

انطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها تعتمد هذه الدراسة على المنهج الاستقرائي الوصفي لأنّه يتتوافق مع موضوع البحث من وصف وعرض المفاهيم.

#### أهداف الدراسة:

تمثل 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 تغيرات 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 تحليلاً 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 كالتالي:**

**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 استشراء 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)<sup>١</sup> (الشعراء ، الآية 152)، وقوله تعالى ( وكان في المدينة تسعة رهط يفسدون في الأرض ولا يصلحون)<sup>٢</sup> (النمل، الآية 50)، فالإصلاح هو القاعدة والفساد هو الاستثناء قال تعالى (ولا يفسدوا في الأرض بعد إصلاحها) <sup>٣</sup> (الأعراف ، الآية 56 ) والإصلاح الإداري يعبر عن مضمون 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 لغويًا:**

هو مصدر للفعل أصلح وفي المعجم الوسيط معنى كلمة (صلاح) صلحا - صلواحا أي زال عنه الفساد وكلمة الإصلاح الترميم أي إصلاح الخلل<sup>٤</sup> (أبو منظور ، ص 20 ) ، 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 يرى بعض الباحثين بأنه مفهوم أشمل من حيث أنه يرتبط ببطموحات مستقبلية ومتقدمة متعددة .

**مفهوم الإصلاح إداريا :**

رغم اختلاف وجهات نظر الباحثين ومداخلهم المختلفة التي بحثوا من خلالها هذه الظاهرة إلا أنه هناك اتفاقا على الإطار العام له فالإصلاح الإداري يعني للبعض هو التأثير و الاستخدام الأمثل والمدروس للسلطة والنفوذ لتطبيق إجراءات جديدة على النظام الإداري من أجل تغيير أهدافه وبنيته بهدف التطوير وتحقيق الأهداف<sup>٥</sup> (القطانى، ص 70) ويستند الإصلاح الإداري كمفهوم إلى ثلاثة



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

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

أما الوجهة الإدارية في الإصلاح الإداري: فإنها تشير إلى الجهود المصممة لإحداث تغييرات في أنظمة الإدارة العامة في الواقع 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 ويسنتعرض بعض التعريفات من خلال الباحثين في هذا المجال.

والإصلاح الإداري: هو التأثير والاستخدام الأمثل والمدروس للسلطة والنفوذ لتطبيق إجراءات جديدة على النظام الإداري من أجل تغيير أهدافه وبنته يهدف التطوير لتحقيق الأهداف التنموية<sup>1</sup> (القططاني، ص76)

الإصلاح الإداري: هو التغييرات المستمرة والمخططة والشاملة في الأجهزة الحكومية في المجالات الإدارية المتعددة يقصد تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية<sup>2</sup>(كافي، ص40) هو عملية تطهير الإدارة من مشاكلها وإيجاد الحلول المناسبة لها والملائمة مع روح التحديث والتطوير العلمي والتكنولوجي مما يؤدي إلى إدخال واستخدام أفضل الطرق والأساليب العقلانية لتحقيق أهداف الإدارة القائمة على إشباع حاجات المواطنين بأكبر قدر من الفعالية والكفاءة<sup>3</sup> (الشامي، ص215) ، وعرفه المخلافي : " بأنه تغيير مقصود و شامل على مستوى الحكومة أو المنظمة في إطار رؤية مستقبلية لقيادات 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 وتيسير الإجراءات وتحديث الأدوات والوسائل الفنية والفقهية على أساس التدرج والتفاعل مع بيئته المنظمة"

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



ص(65) وتعرف الأمم المتحدة الإصلاح الإداري بأنه التأثير والاستخدام المعتمد للسلطة من أجل تطبيق معايير جديدة للنظام الإداري بغرض تغيير الأهداف والهيكل والعمليات وتحسين خدمة التنمية<sup>1</sup> (اتفاقية الأمم المتحدة ، ص(30)

ويعرف الإصلاح بأنه يقترب بالنظرية المتأتية والأسلوب التدريجي المرحلي في سبيل تحقيق تغيير وتتنظيم جهاز الدولة<sup>2</sup> (رشيد أحمد، ص(99)

ويرتبط مفهوم الإصلاح الإداري بعده تعريف وقد توالت وفقاً لاختلاف اهتمامات الكتاب والباحثين ومداخلهم المختلفة التي بحثوا من خلالها في الإصلاح الإداري ومفاهيم أخرى كالتطوير الإداري والتنمية الإدارية مما يتربّى على ذلك عدم دقة اللغة المستخدمة<sup>3</sup> (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 الفعال<sup>4</sup> (الحاج، ص(35)

ثانياً - 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 .

وبينما ينظر 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 نفائض اكتفت الأداء الإداري دون سعي لتكريس الجهد الإبداعي في النظام صور متعدد من داخل النظام<sup>5</sup> (الحاج، ص(786) ويعتبر التطوير الإداري سمة من سمات العصر تتمثل في تطوير العمل والنظام من افتراض وجود أساس إداري يمكن البناء عليه، ونظراً لأهميته ولما له من دور أساسي في بناء الدولة<sup>6</sup> (المنظمة العربية للتنمية، ص(102)

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



البعض في استعماله بدلاً من لفظ التنمية الإدارية ، ولكن بالرغم من التباين والتداخل لا يزال مصطلح التنمية الإدارية أكثر شيوعاً لدى بعض الباحثين وبعض المنظمات<sup>1</sup> (عد 74)، لذا سوف نورد تعاريف التطوير الإداري كما وردت من قبل الباحثين في مجال الإدارة :

1-التطوير الإداري: هو درجة من التنااسب 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 معينة<sup>2</sup> ( مهدي وسلامان ، 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 متوازية بينه وبين البيئة عن طريق استخدام العلوم السلوكية<sup>3</sup> (كافي ، ص65).

3-التطوير الإداري: هو سبيل تحسين أساليب العمل وسلوكيات العاملين بما يعكس إيجابياً على المجتمع ويتمثل ذلك بتعامل العاملين في الأجهزة الحكومية مع المواطنين من منطلق أن الموظف خادم عام وأن المواطن هو المخدوم دون الشعور بأي غضاضة في هذا السلوك<sup>4</sup> (القريوتى ، محمد، ص19).

4-التطوير الإداري: هو ليس عملية وقته، فهو عملية مستمرة تتغير مع تغير الظروف البيئية، فإن تطوير الجهاز الإداري لا يتوقف على الإمام بالميكانيزمات الداخلية لهذا الجهاز فحسب بل يقتضي بالإضافة إلى ذلك معرفة بالبيئة التي تعمل في محيتها<sup>5</sup> (زياني ، ص19) وقد عرفت الأمم المتحدة عدداً من التعاريف والمفاهيم للتطوير الإداري منها:

\*التطوير الإداري: هو المجهود الهدف 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 تطورية 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 وغابات الإصلاح الإداري قد تكون صعبة للغاية نظراً لوجود أطراف متعددة في المجتمع تتمثل في القوى السياسية الاجتماعية والاقتصادية العامة والخاصة ذات أهداف قد تكون متباعدة، إلا أن أهم أهدافه تتركز في زيادة تحسين نوعية الخدمات التي تقدمها المؤسسات العامة لإفاد الشعب وتخفيف 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 اقتصadiات 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 والضردية 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 الإدارية<sup>1</sup> (القريوتي ، ص 45) 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- موافقة الإدارة العامة لمستجدات التحدي من أجل تحقيق غابات الكفاءة الإدارية ومعالجة الانحراف ومحاربة الفساد والقضاء على التعقيبات والعيوب<sup>1</sup> (عبد، ص 42) ويتأثر بعملية الإصلاح أكثر من جهة لكل منها أهدافها كالتالي<sup>2</sup> (نبرج، ص 223)
- 1- المواطن العادي: يعد المتاثر الأول والرئيسى بعملية الإصلاح ونحاجها .
- 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 تلبي 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 ولائها<sup>3</sup>
- (الأيوبي، ص 893) ويمكن تلخيص أهداف الإصلاح الإداري في الآتي:
- 1- تبني توجهات الإدارة الاستراتيجية في مختلف مجالات العمل من خلال تربية قدرات منظمات الجهاز الإداري على التعامل مع البيئة الداخلية والخارجية .



- 2-تبني 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 الامركزية الإدارية والابتعاد عن مركزية اتخاذ القرار وتنمية مهارات التقويض لدى القيادات الإدارية وتمكين الإدارات الوسطى والتنفيذية لتحمل المسؤولية والاصطلاح بتنفيذ العمليات والأعمال الإدارية.
- 4-اعتماد شمولية تقويم الأداء للمنظمات من خلال الأهداف المحددة لها مع التركيز على المسئولية الاجتماعية لتلك المنظمات نحو المجتمع بما يشمل تقويم الأداء للعمليات والأعمال المنجزة والتکاليف المالية وحجم الاستثمار وأداء العاملين وربطها بمعطيات تطوير المجتمع<sup>1</sup> (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 والتوسيع في مجالات التأهيل والتدريب والتطوير.
- 7-دعم الجهود نحو الارتفاع بمستوى الإنتاج والإنتاجية والنوعية وتطبيق الإجراءات المتعلقة بالجودة واعتبارها من مسؤولية المجتمع وأن خدمة الزبائن مسؤولة دائمة للمنظمات والعمل على الوصول للمواصفات القياسية .
- 8-اعتماد الأساليب التي تحقق الكفاءة الاقتصادية وفي مقدمتها رفع: مستويات الانتاج وتقلیص التکاليف 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-التوسيع في الاعتماد على التقنيات الحديثة وصولاً إلى المنظومات الإلكترونية تمهيداً 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 والتوعية والزمنية لاستخدام أساليب وتقنيات التخطيط لتحقيق تلك الأهداف بما يتوفر في التخطيط من مرونة وقدرة للمستجدات الحالية والمستقبلية<sup>1</sup> (كافي ، ص47).

ثانياً: 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 مفوضاً كبيراً وقدراً بما يكفي للحفاظ على الضغوط من خلال الأنشطة التنموية أي تطوير الإدارة من خلال الترشيد وبناء المؤسسات وإحداث تغيير جري في الإطار الإداري، من المنهج التقليدي للتعامل مع خلق التنمية الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتغيير الاجتماعي .

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 كالتالي :

1-تنمية روح الجماعة من خلال زيادة درجة الإحساس بتفاعل وдинاميكية الجماعة داخل التنظيم وإرساء قواعد الثقة بين الأفراد المكونين لها.

2-خلق مناخ حل 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 تحميلاها للآخرين.

3-تحديد مسؤولية اتخاذ القرارات وحل المشكلات من خلال تقويض الصالحيات للوحدات الإدارية المعنية والقريبة من مصادر المعلومات .

4-زيادة إحساس العاملين بأهمية أهداف المنظمة، زيادة درجة ولائهم وانتسابهم 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 تمثل في مجموعة القيم والمبادئ والتقاليد التي تحكم سلوك الأفراد والجماعات وتنظيم علاقتهم ومعاملاتهم<sup>2</sup> (الرشيد، ص28)



وتخالف وتتبادر 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 ويكون إيجاز الأهداف التطوير الإداري بالأمور التالية :

1- خلق عملية تنمية مستديمة واتجاه متعاظم للتجديد والتطوير لدى العاملين بالشكل الذي يتتيح فرض التغيير لدى المنظمات بسرعة كافية ولا يكون تصرفها كردود فعل واستجابة للظروف المفروضة على بيئه 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 بعيداً عن الاتجاهات الفردية في مواجهة المشاكل

4- تطوير وتنمية مهارات وقدرات العاملين الإدارية بالشكل الذي يهيئ فرصاً أوسع وأكبر لتحسين ورفع مستويات الأداء .

5- تهيئة العقول الإدارية التي تمتلك المعرفة العلمية والخبرة الواسعة والقدرة الكافية لمواجهة ص(13). احتياجات التطوير المستقبلي والناتجة عن تطوير المجتمع ونمو التكنولوجيا<sup>١</sup> (إلى

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 و اختيار المعالجات من مجموعة البدائل المتوفرة.

2-بث نزع 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 الأعلى<sup>1</sup> ((البياع، عبدالهادي ، ص26)).

### المبحث الثاني: الإصلاح والتطوير الإداري آليات واستراتيجيات

تبني استراتيجيات الإصلاح الإداري وآلياته من حيث شمولها، والأمور التي تركز عليها والمستوى الذي تم 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 مناطة 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 وقتاً يستمر سنوات طويلة حتى تعطي نتائج ملموسة<sup>2</sup> (عاشور ، ص113).

#### المطلب الأول: آليات الإصلاح الإداري والتطوير الإداري :

##### أولاً- آليات الإصلاح الإداري:

إن عملية الإصلاح الإداري تتقد 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 بتوفير متطلباته وتسعى لتحقيق أهدافه .

2- وجود قيادة إدارية مسؤولة لخلق جهاز إداري كفؤ فالإنسان أهم عنصر في التنمية لذا يجب أن يكون الإداري مؤهلاً ومتدرباً علمياً وفنياً وملتزماً بتحقيق مطالب ومصالح المواطنين وساعياً للقضاء على النواقص والعيوب .

3- استجابة وإشباع الإصلاح الإداري للرغبات وتطبعات المواطنين.



4-توزيع الأدوار للمعنيين بالإصلاح الإداري بدأ من رئاسة الدولة نزولاً بالوزراء والوكلا والمدراء والعاملين في جهاز الخدمة المدنية وتأتي المحاسبة بنتائج الأعمال ومدى تحمل المسؤولية كاملة في النجاح والقصير .

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

6-إيجاد نظم عامة للعاملين بالدولة تحدد الواجبات والمسؤوليات والمهام من جهة الحقوق و الفوائد والامتيازات من جهة أخرى كما تتضم القواعد التي تكفل المساواة في الحقوق والواجبات ولكي تتحقق عملية الإصلاح الإداري يجب أن تهتمي بقوانين العلوم الإدارية وتنفيذ بقواعدها بما يناسب البيئية المطبقة فيما هذه القوانين<sup>1</sup> ( عاشر ، 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 مسؤولاً عن تأمين الأطر البشرية المؤهلة والمؤمنة بالإصلاح من جهة تهيئة المناخ الملائم على أرض الواقع لقبول وتنفيذ برنامج الإصلاح عبر صيغ متعاونة في كافة مفاصل النظام الإداري<sup>2</sup>

(كافي ، ص20،19)

إضافة إلى ذلك توجد هناك خطوات تميز الإصلاح الإداري كالتالي:

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 معها<sup>3</sup> (1997) Robbins ( فـالإصلاح الإداري يحتاج إلى متطلبات ودعائم حتى نكفل له النجاح يجب )



أن تقرن 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 وال الحاجة لإعداد وتنفيذ برامج الإصلاح من خلال التعرف على :مستويات وتدني مستوى الخدمات المقدمة لـأفراد المجتمع .
- 2-وضع الإستراتيجية الملائمة للإصلاح الإداري عن طريق تحديد الأهداف والغايات المطلوب بلوغها ووسائل وطرق تنفيذها .
- 3-تحديد الجهاز المسؤول عن الإصلاح يعتبر من أهم الخطوات حيث أن الأجهزة والقيادات المسئولة 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 بعيداً عن المركبة وتغيير الاتجاهات السلوكية للعاملين في الجهاز الإداري .
- 5-تقديم عملية الإصلاح أي قياس النتائج المحققة ومقارنتها مع المؤشرات المخططية والمعتمدة في البرنامج من حيث الزمن والتكلفة والجودة<sup>1</sup> (تغريد، [www.ahewar.org/debat/show.art.2007](http://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 المتطرفة أو التي تسعى للتتطور .

فإذا توفرت الدعائم سالفه الذكر فسيم عن طريق الدعائم للإصلاح الإداري وهو ضروري للفعالة 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



وتعاونه وحياده السياسي وتكون هناك عالمة فارقه في طريق السير نحو الديمقراطية وتحقيق العدالة ومنها نصل إلى بناء جسور الثقة بين المواطنين والحكومة<sup>1</sup> (كافى، ص50)

من آليات الإصلاح جمع وتحليل المعلومات وذلك من خلال توفير كافة البيانات عن التنظيم الإداري والأهداف والسياسات وتطور نشاط، وأسلوب ممارسة الوظائف الإدارية والإمكانيات المادية والنظم والإجراءات والظروف المحيطة<sup>2</sup> (مجيلي ، ص16,17)

#### ثانياً: 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 آلية التطوير يجب تتم 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 تتحول على الجانب الرسمي الإجرائي حيث تمارس بأسلوب مركزي يقترب 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 يقمنها التطوير الإداري كعملية إدارية تهدف إلى رفع كفاءة وفعالية المنظمة وأبرزها تستند على اراء ومقترنات الخبراء في تلك الأجهزة المركزية.<sup>3</sup> (أبوبيكر، 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 والتغليف الأمر الذي يتطلب أن يكون الأطر مؤهلة تأهيلا جيداً يتناسب مع متطلبات عملية التطوير .



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

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

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

إن من ضمن آليات التطوير والتدريب فنجد أن من الممارسات الإدارية لجهود التطوير وتنمية الجهاز الإداري في العديد من الدول النامية حيث تزايدت الجهود والإمكانيات والموارد التي تواجه للبرامج والدورات التدريبية وإنشاء مراكز للتدريب والتنمية الإدارية إلا أن هذه الجهود والمصاريف عليها وارتفاع التكاليف كانت تتأثر سلبياً مماثلة في تدني أداء الأجهزة الحكومية وشيوخ الإهمال والاستغلال الشخصي للمال العام وحالات الرشوة وعلى الرغم من أن جهود الإصلاح والتطوير شهدت دعماً مالياً خاصاً في الدول النامية إلا أن تكون آلية التدريب مدروسة وفق الأسس العلمية في هذا الشأن حتى تتمكن من تحقيق الأهداف الاستراتيجية<sup>1</sup> (أبو Becker, ص 220). 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 وتم من خلال دراسة الإجراءات الإدارية والعمل على تبسيطها بالتعاون مع الجهات ذات العلاقة وصولاً إلى اختصار الإجراءات وإنجاز الأعمال بسرعة وإنقان .

2-دراسة وتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في كافة المجالات وذلك بالتعاون والتسيير مع الجهات ذات الاختصاص لأن 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 أداء هم ورفعها إلى الجهات المعنية (الإدارة العليا)
- 5-متابعة اللوائح المتبعة وت تقديم المقترنات لتطويرها<sup>1</sup> (البيان ، ص13)
- 6-القيام بالدراسات والبحوث الهدافـة إلى زيادة معدلات الإنتاجية والفعالية في كافة تشكيلات الهيكل التنظيمي للمنظمة<sup>2</sup> (موقع 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](http://www.almajidventorg) وتقديم الحلول المناسبة لها<sup>3</sup> .
- 10-إجراء مسح سنوي شامل للاحتجاجات التدريبية وجدولة استيعاب التدريب لكل الوظائف وإعداد خطة سنوية للتدريب<sup>4</sup> (البيان ، 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 تحديتها بما يحقق تبسيط الإجراءات وتطوير العملية الإدارية<sup>1</sup>(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 شاملًا 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 الإقادة منها بعد تكيفها لظروف وطبيعة النظام الإداري<sup>2</sup> (البياع ، ص12) وسنستعرضها كالتالي:

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 وعلى دعم مراكز الدراسات والبحوث<sup>3</sup> - (حسان، ص60)

2- الاستراتيجية الموجهة المتفقة:

تقوم فكرتها على افتراض أن السبب الرئيسي لمقاومة التغيير ليس ناتجاً عن نقص المعلومات أو البيانات أو عدم توافرها وإنما ناتج عن افتقار 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 الإستراتيجية تقوم على أساس دراسة أسباب مقاومة الناس للتغيير وكيف يؤثر التغيير على الفرد<sup>4</sup> Dr ISKandr Adnan, Admininstrative Reform Ledanon.

3- استراتيجية القوة والقسر :

تقوم فكرتها على أساس التغيير المخطط والمستهدف الذي ينفد 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 يصارعون للأوامر والقوانين بداعي الخوف تجنبًا للعقوبات ولكنهم سرعان ما يرفضون هذا التغيير عندما تسمح لهم الفرصة أو عندما يعم الإضراب وعدم الاستقرار وعندما يفقد الإصلاح جوههه ومضمونه. رغم ذلك نجد الدول النامية لازالت تلجأ إلى هذه الإستراتيجية أما الدول المتقدمة تستخدم الإستراتيجيتين الأولى والثانية<sup>1</sup> (نميش ، ص85).

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

اقتراح أنواع آخر لاستراتيجيات الإصلاح الإداري وهي : Paul c light 1997<sup>2</sup>.

1-استراتيجية التركيز على النواحي الهيكيلية والتتنظيمية: وهي تطلق 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 .

2-استراتيجية الإصلاح من خلال إنشاء أجهزة التفتيش والرقابة: وهي ترتكز على:

أ-التقليل من نفقة الأجهزة الإدارية والخدمة والهرد والإسراف.

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

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

4- استراتيجية تحرير الإدارة العامة مع بعض المسؤوليات: يرى 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 الصالحيات للموظفين وإتباع المركبة في الإدارة حتى يتم تقوية سلطات الأجهزة الإدارية التنفيذية<sup>١</sup> (القريوتى، ص154)

#### تانياً: 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 بعد الإستراتيجي في تعامله مع البيئة الخارجية نظراً لأنه يستخدم الإحصاء في تحليل المشاكل الإدارية الحالية والمتحملة وتشخيصها، باعتبار أن ما يحرص عليه رجال التطوير الإداري هو التغيير المستمر لكي تتعامل المنظمات مع المستقل بصورة علمية لذلك يتم التمييز للباحث<sup>٢</sup> (عاشر ، ص17) بين استراتيجيات التطوير الإداري من حيث نطاق أو درجة شمول التطوير وفق معيارين كالتالي:

#### ١- درجة احتواء وبرامج التطوير للعناصر الحرجة المحددة 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 التسويق والرقابة وقياس الأداء وغيرها

#### ٢- درجة شمول التطوير لمنظمات وقطاعات الجهاز الإداري للدولة:

فالتطوير بعض النظر مما إذا كان نرکز 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 المعايير يمكن أن تميز بين أربعة بدائل إستراتيجية لنطاق التطوير الإداري<sup>٣</sup> (المجلة العربية للإدارة، ص9) كالتالي:

#### ١- استراتيجية 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 الأصيق من حيث النطاق فإن ثأرها على تحسين مستوى الأداء محدوداً.

## 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 تتضمن حدوداً من الفعالية النهائية لجهود التطوير وتعتبر قاصرة لأنها تركز على عنصر واحد أو قلة من العناصر المكونة للنظام الإداري الكلي، ومن الأمثلة على هذه الإستراتيجية (وصف وتوصيف الوظائف في الجهاز الحكومي)

## 3- إستراتيجية التطوير القطاعي:

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

وفقاً لها فإن تشخيص دراسة احتياجات التطوير تسع لتشمل الهياكل التنظيمية والوظيفية وأنظمة التخطيط ونظم معايير الرقابة وتقييم الأداء وهياكل الأجور والحوافز و اختيار القيادات ومناخ العمل.

## 4- إستراتيجية التطوير الشامل:

تمثل هذه الإستراتيجية جهود التطوير الإداري التي تتناول مختلف العناصر الحرجية للأنظمة والممارسات الإدارية، وتعتبر هذه الإستراتيجية 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 التعديل والتطوير الإداري الشامل .

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

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

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



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

ويكمن تلخيص أهم الاستراتيجيات كالتالي:

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

ويختار للتطور عدد محدود من المنظمات<sup>1</sup> (عارف، ديلا، ص18).

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

3- استراتيجية الإصلاح القطاعي: هذه الاستراتيجية تقتصر عدداً محدوداً من المنظمات الحكومية وتركز على

متطلبات التطوير لرفع أداتها<sup>2</sup> (عبدالسلام، ص55)

4- استراتيجية الإصلاح الشامل: وهي تمثل جهود الإصلاح الإداري التي تتناول بالتطوير مختلف العناصر الحرجية للأنظمة والممارسات الإدارية وذلك في كل أو أغلب قطاعات ومنظمات الجهاز الحكومي فهذه الاستراتيجية شبيهة بـاستراتيجية 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 شامل<sup>3</sup> (عاشر ، 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 وذراء الإصلاح الإداري .

- 6-الجمهور .

المبحث الثالث: - الفساد والإصلاح والتطوير الإداري في ليبيا



**المطلب الأول: مفهوم الفساد الإداري :**

أولاً : إن ظاهرة الفساد مرتبطة ارتباطاً وثيقاً 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 ظاهرة الفساد تعمل على خلخلات وإضعاف الضوابط والأنساق القيمية والأخلاقية للمجتمع يفسح فيه المجال أمام الفساد ليصبح ثقافة تتفشى 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 تمتد للمجتمعات والاقتصاديات مما جعل التعاون الدولي على منعه ومكافحته<sup>1</sup> (اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، ص32)، لذلك يمكن القول بأن: الفساد يعد وباء لا يرى بالعين المجردة ، فهو يصيب العقول ويتغلغل في الأفكار، حتى يصبح ثقافة عامة يصعب احتواه أو علاجه بسهولة ولا يعرف إلا بأعراضه وأثاره التي تظهر على كيان الدولة فيؤدي إلى تعطيل وتقويض سيادة القانون<sup>2</sup> (تقرير ديوان المحاسبة الليبي، ص95)

- عرفت منظمة الشفافية الدولية الفساد بأنه :- سوء استخدام السلطة المنوحة 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 تعريفاً شاملاً وإنما أكدت بتحديد بعض الأعمال التي تعد فساد كغسيل الأموال والرشوة واستغلال الوظيفة واحتلاس 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 خطراً كبيراً على المجتمع لما تتطوي عليه من مخاطر تؤدي إلى نخر الاقتصاد وإضعاف القدرة المالية والإدارية للدولة . إذا أنها تتعلق باستخدام الصالحيات الإدارية لتحقيق مصالح خاصة وبذلك فإنها تمثل الممارسات الأخلاقية



والسلوكيات المنحرفة لبعض الموظفين داخل الجهاز الإداري تؤدي بالنتيجة إلى انحراف تلك الوحدة عن أهدافها لمصلحة شخصية ويترتب على ذلك آثار اقتصادية واجتماعية وسياسية.<sup>1</sup>

ALdananeen 1(13), 2018 jols.uobaghdad.edu.iq(DOC) iasj.nat

#### ثانياً: الفساد الإداري في ليبيا:

إن الفساد الإداري في ليبيا صار ظاهرة، ويكتفي للتدليل على ذلك بأن مرتبة دولة ليبيا في مقدمة الدول الأكثر فساداً 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 المركب يقسم إلى فساد إيجابي وآخر سلبي ومن حيث سلوك مركب الفساد يقسم إلى فساد تشريعي وإداري وقضائي وأكاديمي وأعلامي ...<sup>2</sup> (شعيtier ,ص51)

#### صور الفساد المستخدمة في ليبيا:

الفساد المنظم: تبانت العصابات التي تمارس تنظيم عملية الهجرة غير شرعية حيث ذكر تقرير الخبراء التابع للأمم المتحدة المنشي بقرار 1973 لعام 2011 في سبتمبر 2018 الموجه إلى مجلس الأمن أن الجماعات المسلحة تستمد فوائد كبيرة من الإتجار بالأشخاص وتهريب المهاجرين الذين يُوجّحون عدم الاستقرار ويقطّعون الاقتصاد حيث تتّبع الشبكات الإجرامية قوافل للمهاجرين وتستخدم لاستغلال ولتوبيد إيرادات مالية<sup>3</sup> (منصور، ص25)

الفساد المسلح: كثرت الواقع التي تمارسها الجماعات المسلحة بشأن الفساد الاقتصادي فعلى سبيل التدليل: إن فريق الخبراء التابع للأمم المتحدة المنشي 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 أهدافاً للتهديدات والهجمات من المجموعات المسلحة مما أثر على أداء القطاعين النفطي والمالي في الدولة .

الفساد المعنون: هو صدور قوانين وقرارات تتقدم في صدورها المصلحة الخاصة على العامة ويكون هنا الفساد القانوني صورة من صور الفساد السياسي ومن المؤكد أن الفساد السياسي يظل عاملاً 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 والمقارن<sup>1</sup> (شعير، ص 51-52)

### 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 نقرره 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 متى 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 المختلفة<sup>2</sup> (مرجين، ص 25) فالإصلاح يتوجب الآتي

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

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 وضروره



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 الإنتحاجية أو تتدنى مستوى الدخل الفردي يبدأ التفكير بالإصلاح الإداري نتيجة عجز الجهاز الإداري عن مواجهة الأعباء الجديدة التي أقيمت على عاته .

3- عوامل اجتماعية: وتشمل العوامل الاجتماعية انتشار الجرائم وفقدان الأمن وانتشار الرشوة وازدياد الفساد وتفاقم نسبة الأمية والتغير في الهيكل الظبيقي 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 .

ثانياً: وقد أضاف<sup>1</sup> (القريوتى) (القريوتى)، ص(27) ثلاث عوامل وهي كالتالي:

1-التطور العلمي والتكنولوجي المتتسارع: لم تعد الوسائل الإدارية القديمة قادرة ولا مناسبة للتعامل مع المستجدات وخاصة مع التطور المذهل في المعلومات الاتصالات فأصبح من الضروري تطوير أساليب العمل وتطويقها 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 بكلفة أشكاله من الرشوة والاختلالات واستغلال نفوذ وأشكال مختلفة من التسيب الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية وعلى مختلف المستويات بدءا برأس الهرم وانتهاء بالموظفين العاديين .

فالآليات الإصلاح الإداري في ليبيا تمثل في الآتي:



- 1- العمل على تحقيق الشفافية و منح 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 المصلحة النهائية باتجاه الحفاظ على الممتلكات والموارد وتطويرها .
  - 5- يكفل الإصلاح الإداري توفير المعاملة المتكافئة لجمع الإفراد 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 والكشفوفات 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 وفقاً للأتي:
- \* 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 والمدروس للسلطة لتطبيق إجراءات جديدة على أي نظام إداري من أجل تغيير أهدافه وبئته وإجراءاته وذلك لتحقيق أهداف تنموية .
- 2-لا يتحقق الإصلاح والتطوير الإداري بالنقل العشوائي وإنما يتطلب الأمر تبني استراتيجيات فعالة لمعالجة هيكل الجهاز الإداري.
- 3-إن التنمية المستدامة تتكون من ثلاثة مؤشرات أساسية هي اقتصادية واجتماعية وبئته 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 متاثر ومؤثر بمكونات بيئته وهي الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية الذي تراقهه المتغيرات التي تعرقل إجراءاته أو تساعده على نجاحه.

**الوصيات:**

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

- 1-أن يكون الإصلاح والتطوير مرتبط بأعلى سلطة إدارية في الدولة حسب قطاعات السلطة التنفيذية المتخصصة .
- 2-إعطاء الصالحيات 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-تمييز 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

أولاً- المصادر :

1- القرآن الكريم.

ثانياً- الاتفاقيات الدولية :

1- اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، 2003.

ثالثاً- تقارير المنظمات الدولية والمحليّة :

1- المنظمة العربية للتربية، 2003.

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

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

رابعاً - كتب التراث :

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

خامساً- الكتب العربية :

1- الفحطاني، 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 وللوzi سليمان، التنمية الإدارية والدول النامية، عمان دار مجذاوي 1993.

6- الفريوتi، محمد، الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق، 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 رسان  
للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا دمشق جرمانه 2018.
- 9- البياع، 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، نموذج 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، دyllا، الإصلاح الإداري، الفكر والممارسة دار الرضاء، دمشق 2003.
- 14- أبو قحف عبد السلام، دليل المدير في: تقويض 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.
- سادساً-الرسائل العلمية والتقارير :
- عبدالواحد عبد الغني المخلافي، إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق الإصلاح - 1  
الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة دمشق، 2006.
- محمد أحمد الحاج، الإدارة العامة للتنمية والتطوير الإداري، 2000-2005، رسالة 2-  
ماجستير ، جامعة الخرطوم كلية الدراسات العليا
- عدنان ماشي والي، التطوير الإداري المهام والواجبات، 6 ديسمبر 2010. 3-  
<https://kenanaonline.com>.



4- رحيم عويد نغميش، الإصلاح الإداري والتربية الإدارية في العراق، 1980-1970، 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، محاور الإصلاح الإداري 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، شعيبير، السياسة التشريعية الليبية لمكافحة الفساد دورية، دعم، العدد 3.

6- حسين سالم مرجين، ظاهرة الفساد في ليبيا - الواقع وأليات المنع والمكافحة، 2001، 2018.

#### ثامناً- شبكة المعلومات الدولية :

1- كشك، تغريد، خطوات الإصلاح الإداري الناجح، الحوار المتمدن، [www.ahewar.org/debat/show.art.2007](http://www.ahewar.org/debat/show.art.2007)

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

3- (شبكة المعلومات الدولية) [www.almajidventorg](http://www.almajidventorg)

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

#### تسعاً- المصادر الأجنبية:

1- Stephen Robbins, "organizational behavior" 8<sup>th</sup>.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.

