

الإصلاح الإداري وأهميته في تطوير المؤسسات

أحلام محمد أحمد آل سنان

إشراف

د/ أمل أبو زيد

جامعة الملك خالد - المملكة العربية السعودية

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على بيان مفهوم وأهميه الإصلاح الإداري وأهدافه وخصائصه الكشف عن أسبابه ومراحله وتوضيح محاوره وأهم المعوقات التي تقف عقبة أمام، واعتمدت الدراسة على الاستقراءى لملائمته مع أهداف الدراسة من خلال استقراء الدراسات والأدبيات السابقة وتتبع ما كتبه الباحثون في موضوع الإصلاح الإداري، وتوصلت الدراسة إلى أن أهم أهداف الإصلاح الإداري في تطوير الأداء الإداري في المؤسسات وترشيد النفقات وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد ومواكبة التغيرات العالمية والتطورات التكنولوجية، ويتسم الإصلاح الإداري بالشمولية والطابع الرسمي، والتكامل والواقعية والاعتماد على النظريات العلمية المتعلقة بالإدارة، وتتعدد الأسباب التي تدعو إلى الإصلاح الإداري وهي أسباب سياسية واقتصادية واجتماعية وديموغرافية، ويتضح أن المعوقات التي تواجه عمليات الإصلاح الإداري كثيرة ومتنوعة جمود الفكر الإداري لدى القادة والعاملين وشيوع القيم الاجتماعية والثقافية المتسامحة مع الفساد الإداري وعدم وجود حماس كافٍ لدى أعضاء الجهاز الإداري لبرامج الإصلاح، وبناء على هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة تقديم المزيد من الاهتمام بالإصلاح الإداري وضرورة توسيع التوجهات البحثية في هذا المجال.

الكلمات المفتاحية: الإصلاح الإداري - الأداء الإداري - القيم الاجتماعية - الفكر الإداري - القادة.

Abstrat:

This study aimed to identify and explain the concept and importance of administrative reform, its objectives and characteristics, to reveal its causes and stages, to clarify its axes and the most important obstacles that stand in its way. The study relied on inductive in order to fit it with the objectives of the study by extrapolating previous studies and literature and tracking what researchers wrote on the subject of administrative reform, and it concluded The study indicates that the most important goals of administrative reform are to develop administrative performance in institutions, rationalize expenditures, achieve optimal use of resources, and keep pace with global changes and technological developments. Administrative reform is characterized by comprehensiveness, formal character, integration, reality, and reliance on scientific theories related to management. The reasons for administrative reform are multiple, which are the reasons for Political, economic, social and demographic. It is clear that the obstacles facing administrative reform processes are many and varied: the stagnation of administrative thought among leaders and workers, the prevalence of social and cultural values that are tolerant of administrative corruption, and the lack of sufficient enthusiasm among members of the administrative apparatus for reform programs. Based on these results, the study recommended the

necessity of providing more Interest in administrative reform and the need to expand research trends in this field.

Keywords: administrative reform - administrative performance - social values - administrative thought – leaders.

المقدمة:

يعتبر الإصلاح الإداري الدعامة الأساسية والأداة الفعالة للنهوض بالأجهزة الحكومية وتحسين مستوى أداءها بالشكل الذي يؤهلها لمواكبة كافة التحديات والمستجدات التي تشهدها الساحة الدولية، ولتمكينها كي تكون في مستوى آمال وطموحات المواطنين وتوقعاتهم في الحصول على الخدمات بشكل أفضل، فهو السبيل الأمثل للقضاء على جميع مظاهر الفساد والتسيب والظواهر السلبية التي تعيشها الأجهزة الإدارية، فضلاً عن أن ضرورة التأقلم مع المستجدات التي يفرضها العصر الحالي تجعل من الإصلاح عملية ضرورية يتم عن طريقها تجديد وتطوير أنظمة العمل وإرساء الدعائم لإدارة حديثة تركز على الكفاءة والثقة وتتسجم مع متطلبات روح العصر القائم على التغييرات والتطورات.

ولقد بات بشكل واضح أن تحقيق التقدم والتطور في كافة الميادين لا يكون إلا من خلال رفع كفاءة الأجهزة الإدارية، ولن يكون أي نجاح لأي محاولة هادفة لتحقيق تنمية مستدامة، إلا من خلال القيام بعمليات إصلاح شاملة في كافة المجالات، وخاصة الإصلاح الإداري، الذي يبنى أساليب متطورة تتمثل باتخاذ قرارات رشيدة بعيدة عن التعقيدات الإدارية والأساليب النمطية السائدة، لذلك أصبح الإصلاح الإداري من أهم الموضوعات شيوعاً في حقل الإدارة؛ لارتباطه الوثيق بمفاهيم التطوير والتنمية الإدارية، وتركز على خفض تكاليف الإجراءات الإدارية مع تطوير نسب التكلفة والأداء، وبرزت أهمية الإصلاح الإداري في الفترات الماضية بسبب السعي المتواصل لتحسين كفاءة وفاعلية المؤسسات والمنظمات المختلفة وتحسين وظائف الخدمات للمواطنين، وتحديث أساليب العمل وإجراءاته، وإدارة الموارد البشرية والمالية في المنظمات، سواءً في القطاع العام أو الخاص، ودور ذلك في تطوير القطاعات المختلفة الأخرى، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

وعليه فإن هذه الدراسة تسعى إلى التعرف على الإصلاح الإداري وبيان مفهومه وأهميته وأهدافه وأسبابه ومراحل ومعوقاته، وسوف يتم تناول هذه القضايا من خلال ثلاث نقاط، حيث تتناول النقطة الأولى مفهوم وأهمية وأهداف الإصلاح الإداري، بينما تتناول النقطة الثانية خصائص وأسباب ومراحل الإصلاح الإداري، ثم تأتي النقطة الثالثة والأخيرة لتتناول محاور ومعوقات الإصلاح الإداري، ويختتم الباحث بخاتمة يلخص فيها ما توصل إليه في هذه الدراسة.

مشكلة الدراسة وأهميتها:

بات الإصلاح الإداري من القضايا الاستراتيجية التي تحتل موقعاً متميزاً في خطط التنمية التي تنتهجها جميع الدول، وذلك نظراً لتوقف نجاح هذه الخطط على مدى تحقيق الإصلاح الإداري، حيث أن تنفيذ تلك الخطط يتم من خلال الأجهزة الإدارية المختلفة بالدولة، ومن ثم فإنه كلما ارتقت تلك الأجهزة ووصلت إلى مستويات الأداء العليا كلما حققت الخطط التنموية أهدافها بكفاءة وفعالية، وعلى الرغم من ذلك فإن عمليات الإصلاح الإداري لازالت تؤرق العديد من الدول وتقف عقبة أمام تحقيق أهدافها التنموية، ولاسيما الدول النامية التي لا تزال تعيش في بحر من الفساد الإداري رغم محاولاتها المتعددة للتخلص من هذه الآفة السيئة؛ وعليه جاءت هذه الدراسة لإلقاء الضوء على موضوع الإصلاح الإداري وبيان أهميته وأهدافه وخصائصه وأسبابه، وكذلك تحديد أهم المراحل التي يمر بها والمحاور التي يتناولها، والمعوقات التي تحد من نجاح عملية الإصلاح الإداري.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- بيان مفهوم وأهميته الإصلاح الإداري.
- تحديد أهداف وخصائص الإصلاح الإداري.
- الكشف عن أسباب ومراحل الإصلاح الإداري.
- توضيح محاور الإصلاح الإداري وأهم معوقاته.

منهج الدراسة:

بناء على طبيعة الأهداف التي تسعى إليها الدراسة، فإنها تقوم على استخدام المنهج الاستقرائي من خلال استقراء الدراسات والأدبيات السابقة وتتبع ما كتبه الباحثون في موضوع الإصلاح الإداري، للوصول إلى أهداف وأهمية الإصلاح الإداري والكشف عن أسباب ومراحل الإصلاح الإداري، وتوضيح محاور الإصلاح الإداري وأهم معوقاته.

أولاً: مفهوم الإصلاح الإداري:

الإصلاح لغةً: مصدر أصلح، ويقصد به: التقويم والتغيير والتحسين، كذلك يقصد به تعديل وتغيير شيء موجود وتحويله إلى الأفضل. (معجم المعاني، ٢٠٢٢)، ويرتبط مفهوم الإصلاح الإداري عادة بتعاريف عديدة، وقد تنوعت هذه التعاريف وفق اهتمامات واختلافات وجهات نظر الباحثين ومداخلهم المختلفة التي درسوا من خلالها الإصلاح الإداري، وسنستعرض منها التالي:

فقد عرفها فاتح (٢٠١٣) بأنها: هي عملية سياسية صممت لتنظيم العلاقات بين البيروقراطية والعناصر الأخرى في المجتمع من جهة، وبين عناصر البيروقراطية نفسها من جهة أخرى.

أما أحرشان (٢٠١٦) فقد عرفها بأنها: هي جهود مصممة خصيصاً لإحداث تغييرات سياسية في أنظمة الإدارة العامة، من خلال إصلاحات تنظيمية واسعة، أو على الأقل من خلال إجراءات أو ضوابط تسعى لتحسين واحد أو أكثر من هذه الأنظمة والهياكل التنظيمية أو شؤون العاملين.

ويرى سعيد (٢٠١٥) أن الإصلاح الإداري هو: مجهودات خاصة تهدف إلى إحداث تغيير في أنظمة الإدارة العامة عن طريق الإصلاحات الشاملة للنظام الإداري، أو جزئياً من خلال إدخال مقاييس تهدف إلى تحسين عنصر رئيس واحد أو أكثر داخل النظام الإداري.

بينما عرفها مجبلى (٢٠١٩) بأنها: هي جهد سياسي وإداري واقتصادي وثقافي وإداري هادف لإحداث تغييرات أساسية إيجابية في السلوك والنظم والعلاقات والأساليب

والأدوات؛ تحقيقاً لتنمية قدرات وإمكانات الجهاز الإداري بما يؤمن له درجة عالية من الكفاءة الفعالة في إنجاز أهدافه.

وفي ضوء ما سبق تعرف الباحثة الإصلاح الإداري بأنه: ممارسة مستمرة ومطلوبة في المؤسسات الخدمائية التي تسعى بشكل دائم لتطوير أدائها وتعزيز كفاءة كوارها وتحسين مخرجاتها؛ لأنها الأداة التي تحول مواقع العمل إلى مواقع شعارها الابتكار والإنتاجية وتحقيق الإنجازات؛ خدمة لجمهورها المستهدفة، لما يسودها من أجواء تنظيم وعدالة وثبات باتجاه تحقيق الأهداف.

ثانياً: أهمية الإصلاح الإداري:

ترتبط الحاجة إلى الإصلاح الإداري لبلد معين وأهميته ارتباطاً وثيقاً بظروف المنظومة الإدارية والبيئية التي تطورت داخلها؛ لذا فإن الإصلاح الإداري يلعب دوراً أساسياً في التطوير والتنمية النوعية الإدارية؛ حيث إن الإصلاح هو أحد العوامل السياسية في المردود النوعي للإدارة، فإنه ينبغي بذل جهد كبير قصد تحسين فعاليته باستمرار دائم؛ حيث نسجل المهام التالية ضمن هذا المنظور:

- تحسين مستوى الإطارات المكلفة بالإصلاح .
 - تطوير منظومة الإصلاح بدوام الاستجابة لمتطلبات الإدارة الحديثة .
 - البحث في الاستعمال الأنجح لوسائل وآليات الإصلاح الإداري.
 - ترقية وسائل وتقنيات جديدة للإصلاح تكفل تحقيق الأهداف المسطرة .
- وترجع أهمية الإصلاح الإداري عمومًا إلى إدخال تغييرات أساسية والسلوك وتنظيم العلاقات والأساليب والأدوات الإدارية، وإمكانات الجهاز الإداري بما يؤمن له درجة عالية من الكفاءة والفعالية وتحقيق تنمية القدرات وإنجاز أهدافه، وليكون قادرًا على الاضطلاع بالمهام والاختصاصات المحددة له، وتقديم الخدمات اللازمة لسد الاحتياجات العامة للمجتمع على أفضل وجه وبأقل تكلفة وفي أقصر وقت ممكن. (البحيري، ٢٠٠١).

ويذكر العليمات (٢٠١٨) أن علماء الإدارة يرون أن الإصلاح يمثل التأثير المتبادل مع البيئة الكلية للإدارة وعلاقتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وتظهر أهمية الإصلاح الإداري في أنه يغرس روح الابتكار الإداري والإبداعي التنظيمي بالإنجاز في الظروف البيئية المحيطة، فهو يسعى إلى معالجة الخلل أو القصور داخل المؤسسة.

كما يذكر مراد (٢٠١٨) أن خطط الإصلاح الإداري تهدف إلى:

- تنمية قدرات وإمكانيات القطاعات المتنوعة داخل المؤسسة.
- تحقيق الواقعية داخل المؤسسة.
- تقويم الإنجازات المحققة داخل المؤسسة.
- إصلاح سلوكيات الأفراد.
- تحسين الأداء وتطوير العمل.

ثالثاً: أهداف الإصلاح الإداري:

طبقاً لدراسات الإصلاح الإداري، فإن أهداف الإصلاح الإداري تتمثل في الآتي (الفرجاني، ٢٠٠٨):

- تحسبن مستوى الأداء في الجهاز الإداري ورفع الإنتاجية.
- ترشيد الإنفاق الحكومي والتركيز على اقتصاديات التشغيل، من خلال تخفيض حجم البرامج والأجهزة والأعداد الزائدة في العاملين.
- تعزيز عملية التحول الديمقراطي ودعم التوجهات نحو اللامركزية الإدارية بهدف تشجيع المشاركة الشعبية في إدارة الشؤون العامة وفي وضع القرارات.
- تبسيط الإجراءات الإدارية وإصلاح الأنظمة المالية والضريبية بقصد توفير موارد العدالة في توزيع الأعباء.
- تحسين أساليب التعامل مع المواطنين وتعزيز مفهوم ضرورة الاستجابة لمطالبهم، باعتبار أن تقديم الخدمة للمواطنين هو ميرر وجود الأجهزة

الإدارية، وتتم ذلك من خلال إظهار مزيد من الشفافية في عمل الموظفين والأجهزة الإدارية.

- تعزيز مفهوم المساءلة والمسؤولية الاجتماعية .
- موازنة الإدارة العامة مع مهام الدولة، وإشباع حاجات المواطنين، وتحديث الإدارة عامة من جميع المستويات في جميع أبعادها البنوية والوظيفية، بما يساهم في القضاء على المشكلات التي تواجهها.
- تغلب على المشكلات السياسية والاقتصادية والتنموية والتنظيمية التي تعاني منها الإدارة العامة باقتراح حلول ملائمة لها.
- مواكبة الإدارة العامة لمستجدات التحديث من أجل تحقيق الغايات الكافية الإدارية.
- معالجة الانحراف ومحاربة الفساد، والقضاء على التعقيدات والعيوب المرضية.

ويذكر العياضي (٢٠٢٠) أن الإصلاح الإداري يهدف إلى:

- تحقيق أفضل استخدام للموارد البشرية والمادية، مما يساعد في تحسين الإنتاج، وزيادة قدرة الفرد على استيعاب المتغيرات من حوله، ونزع مظاهر الفساد من تفكير الأفراد.
- وضع خطة شاملة تمثل توجهات الدولة ورؤيتها المستقبلية.
- مساعدة العاملين بالمؤسسة في بلوغ الأهداف المعدة مسبقاً.
- الترشيد في الإنفاق وتقليل الهدر.
- تطوير الأداء الإداري في المؤسسات الإنتاجية.
- التخلص من الروتين والخطوات التقليدية غير المجدية.
- مواكبة التغيرات العالمية والتطورات التكنولوجية.

وفي ضوء ما سبق ترى الباحثة أن الهدف من الإصلاح الإداري هو تبسيط الإجراءات الإدارية، وتيسير التعامل داخل المؤسسات، والتخلص من الروتين والإجراءات التقليدية، ومكافحة الفساد، وتقليل الهدر في الموارد، واستخدام الموارد المتاحة بكفاءة عالية مما يعود بالنفع على المؤسسة ويسهم بشكل كبير في تحقيق أهدافها.

رابعاً: خصائص الإصلاح الإداري:

يذكر شيحا (٢٠٠٤) أن من خصائص الإصلاح الإداري ما يلي:

- تغيير أصيل في الأشخاص والمفاهيم.
- عملية هادفة.
- عملية مخططة ومرسومة بدقة.
- عملية متجددة ومستمرة.
- عملية شاملة ومتكاملة.
- عملية موضوعية وواقعية.

ويذكر الشميمري (٢٠٢٠) أن خصائص الإصلاح الإداري الفعال تتمثل في:

- استيعاب مضامين ونظريات ومفاهيم الإدارة القديمة والحديثة.
 - تحقيق التميز من خلال مراعاة التكلفة والجودة، فيحقق الجودة بأقل التكاليف.
 - جعل السوق والعمل محور كافة القرارات التنظيمية.
 - تحقيق الاتصال الفعال: من خلال شبكة معلومات تسمح بتدفق المعلومات.
 - تمكين العاملين: من خلال تفويض الصلاحيات.
 - مراعاة تغير الظروف الداخلية والخارجية لبيئة العمل بالمؤسسة.
- ويتسم الإصلاح الإداري بعدة خصائص ذكرها فاتح (٢٠١٣) فيما يلي:
- الاهتمام بالتشريعات والنظم، والتأكيد على ضرورة مراجعتها وتعديلها، وإزالة الغموض والتداخل والتقارب بين نصوصها.
 - معالجة المشاكل القائمة، وإيجاد حلول مناسبة، وتشخيص الأخلاق بالعمل، ومعرفة الخطوات الزائدة لتقصير الوقت اللازم لأداء العمل.
 - الحرص على المال العام وتقليل الممارسات السلبية في هدره وضياعه، أو عدم استثماره بالطرق الصحيحة، ووضع الإجراءات المالية والمحاسبية والتشديد في تحقيق والتفتيش على معاملات الحرف، والإنفاق والجباية وعلى

- الأشياء التي تم شراؤها والمخازن وما تحتويه من موجودات بجردها دورياً، والتحفيز على معاملات الشراء المخالفة للأصول المعتمدة .
- المواجهة الدورية للهياكل الإدارية وللخراطيم التنظيمية، ومحاولة جعلها معبرة عن الواقع منسجمة مع النصوص والقوانين، وتقليل الفجوات بين الإدارات والأقسام.
- اكتشاف الأخطاء والانحرافات، ومعرفة المنحرفين والمستفيدين، وإحالتهم للجهات الإدارية والأمنية والقضائية لمحاسبتهم ومعاقبتهم.

وفي ضوء ما سبق ترى الباحثة أن خصائص الإصلاح الإداري تتسم بالشمولية والطابع الرسمي، والتكامل والواقعية والاعتماد على النظريات العلمية المتعلقة بالإدارة، وبعطاء الأولوية للمال العام وترشيد الإنفاق، وتحفيز العاملين على الالتزام بالقوانين والنظم والاستمرار في ذلك، والعمل على تحقيق الاتصال الفعال بين مكونات وأجهزة المؤسسة، بالإضافة إلى حل المشكلات وفق عملية مخططة ومرسومة بدقة وهذه الأمور من أهم خصائص الإصلاح الإداري الحديث.

خامساً: أسباب الإصلاح الإداري:

هناك مجموعة من الأسباب التي تفرض على المجتمع المطالبة بعملية الإصلاح الإداري، وفرض الأسلوب الإلزامي للإصلاح الإداري وهي (مجيلي، ٢٠١٩):

١. أسباب سياسية: عندما تواجه الدولة أحداثاً خارجية أو داخلية كبيرة تعجز عن مواجهتها، وعندما تنتشر موجة من التساؤلات عن أسباب هذا العجز وكيفية معالجتها، وضرورة النهوض بأجهزة الإدارة العامة لتصبح قادرة على التخلي عن هذا العجز، وإلغاء التزاماتها تجاه المواطنين، أي: تبدأ المطالب بالإصلاح الإداري؛ حيث طغى على جهود الإصلاح الإداري في التسعينيات النموذج الإداري وما يشتمل عليه من إجراءات الإصلاح التي تتضمن إبرام العقود الإدارية، وتفعيل المنافسة بين الهيئات واللامركزية وعدم تثبيت العمالة.

٢. أسباب اقتصادية: عندما تواجه الدولة أزمات اقتصادية حادة؛ كالتضخم والعجز الواضح أمام المنافسة العالمية، أو عجز الميزان التجاري، أو انخفاض مستوى الإنتاجية، أو تدني مستوى الدخل الفردي، يبدأ التفكير في الإصلاح الإداري نتيجة عجز الجهاز الإداري عن مواجهة الأعباء الجديدة التي أقيت على عاتقه.
٣. أسباب اجتماعية: عندما تواجه الدولة تغيرات اجتماعية؛ كانتشار الجرائم، وفقدان الأمن وانتشار الرشوة، وازدياد الفساد وتفاقم نسبة الأمية، والتغير في الهيكل الطبقي المنتشر في أذهان الناس، والإحساس بضرورة النهوض بالنظام الاجتماعي والقضاء على مظاهر الفساد.
٤. أسباب ديمغرافية: عندما تواجه الدولة أزمات تتعلق بالسكان؛ مثل: الانفجار السكاني والهجرة الداخلية والخارجية للعاملين، فإن أعباءها تزيد إلى درجة تجعلها غير قادرة على تقديم الكثير من الخدمات الأساسية للمواطن جميعاً، وهذا يؤدي إلى انتشار موجة المطالبة بالتفكير والإصلاح والقضاء على هذه الأزمات.

سادساً: مراحل الإصلاح الإداري:

- للإصلاح الإداري مجموعة من الخطوات المترابطة، وهي كما ذكرها عبد الحميد (٢٠١٥):
- المرحلة الأولى: الإحساس بالحاجة للإصلاح الإداري: حيث إن شيوع الظواهر الإدارية السلبية، يعطي شعوراً بالوضع القائم الغير المرغوب فيه، والحاجة إلى تغييره للوصول لما نريد.
- المرحلة الثانية: صياغة الإستراتيجيات ووضع الأهداف؛ حيث يتم في هذه المرحلة تحديد ماذا نأمل أن نحقق من الإصلاح الإداري (رؤية)؟ لماذا الإصلاح الإداري (رسالة)؟ ماذا يجب أن نحقق (الأهداف)؟ وكيف يكون ذلك (الإستراتيجيات)؟

المرحلة الثالثة: مرحلة تطبيق الإصلاح الإداري وتنفيذه.
المرحلة الرابعة: مرحلة الرقابة وتقويم الإصلاح الإداري، وللرقابة أشكال متعددة منها:

أ- الرقابة اللاحقة على الإصلاح الإداري: حيث يتم قياس ما تحقق ومقارنته مع معايير نجاح الإصلاح الإداري.

ب- الرقابة المتزامنة مع الإصلاح الإداري: حيث تعمل على تقويم الاعوجاج في عملية التنفيذ عن المخطط له، بالاعتماد على التغذية العكسية للمعلومات.

سابعًا: محاور الإصلاح الإداري:

لا يمكن إجراء أي إصلاح إداري إلا من خلال تعزيز العمل المؤسسي كأحد أهم عوامل التنمية والتحديث والتجديد، ويشير (Rao, 2008) إلى أن هناك ثلاثة أطر للإصلاح الإداري تتمثل في:

✓ الإصلاح الإداري المرتبط بمراجعة القوانين والتشريعات واللوائح التنظيمية.

✓ الإصلاح المتعلق بتوجه الإدارة ومعايير التنافسية.

✓ الإصلاح المتوجه نحو تحقيق رضا المستفيدين وذوي المنفعة.

يذكر سعيد (٢٠١٥) أن عمليات الإصلاح الإداري تستهدف ما يلي:

- محور التشريعات: ويستهدف هذا المحور تعديل التشريعات والقوانين واللوائح.

- محور الهياكل التنظيمية: ويعني إعادة تنظيم الجهاز التنفيذي على مختلف المستويات.

- محور العنصر البشري: ويستهدف تطوير أداء العاملين والاهتمام بالقوى العاملة.

- محور التكنولوجيا الحديثة: ويعني إدخال أحدث النظم وأكثرها تطورًا، والاستفادة من التقدم العلمي.

- محور الإجراءات والعمليات: ويعني ضبط العمليات الإدارية في المؤسسة، من خلال تبسيط الإجراءات المتبعة بداخلها.
- محور الجودة والتميز: ويستهدف إنجاز الأعمال بسرعة ودقة وكفاءة عالية في أقل وقت ممكن وأقل تكلفة.

ومن خلال ما سبق يمكن القول: إن الإصلاح الإداري يستهدف المحاور التالية:
١. إصلاح خاص بالموارد البشرية:

حيث إن الإصلاح الإداري وتطوير الأداء يركز بدرجة كبيرة على تنمية الموارد البشرية وتحسين الأداء الجماعي للعاملين بالمؤسسة، ففاعلية أداء الأشخاص العاملين بالمؤسسة تؤثر بدرجة كبيرة على أداء المؤسسة ككل، وعلى مدى وجود مهمة وإستراتيجيات وأهداف واضحة داخل هذه المؤسسة، فالإصلاح الإداري يسعى إلى تحديد أدوار الأفراد داخل المؤسسة وما يجب عليهم القيام به، وكذلك المخرجات المتوقعة من العاملين والأنماط السلوكية المرغوبة، بالإضافة إلى مدى مناسبة مهاراتهم للمهام التي يقومون بها، مع العمل على تطوير وتحسين هذه المهارات باستمرار لتتناسب متطلبات ومتغيرات العمل.

ويذكر (Ates, 2013) أن الموارد البشرية ذات المعرفة والكفاءة هي الأساس الذي تُبنى عليه المؤسسات، وهو العامل الحاسم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة على المستوى المحلي والعالمي، ولذا فإن أنظمة الموارد البشرية يجب الاهتمام بها وإصلاحها باستمرار، من خلال تقييم أداء العاملين بالمؤسسة والعمل على تطوير أدائهم وتحسين قدراتهم، ومعرفة نواحي القصور داخل المؤسسة على أن يتم هذا الإصلاح الإداري الخاص بالموارد البشرية بشكل شفاف وحيادي، وفي ضوء عدد من الخصائص وهي:

- الاستمرارية.
- التوازن.
- الوضوح.
- الشمول.

وهي خصائص يتسم بها كل عمل إداري يريد أن يُطور ويُحدّث من نفسه لتحقيق أهداف المؤسسة التي ينتمي إليها. ويشير قطيط (٢٠٢٠) إلى أن الهدف من التطوير والإصلاح الإداري هو إحداث التغيير في الأجهزة الإدارية؛ بحيث يمكنها تنفيذ السياسة العامة للمؤسسات وبرامجها التطورية بشكل مناسب، وهذا يستدعي وضع برامج تدريبية للقيادة العليا والوسطى والتنفيذية داخل المؤسسة؛ بحيث تستهدف هذه البرامج تنفيذ أوجه الإصلاح الإداري ونشر الثقافة الداعمة للتطوير والتحسين في مهارات القوى البشرية وقدراتهم، على أن يتم هذا التدريب بشكل مستمر ويكون مسانراً للمستجدات والمتغيرات، مما يسهم في تحقيق الأهداف.

وفي ضوء ما سبق ترى الباحثة أن الاهتمام بالإصلاح الإداري فيما يخص القوى والموارد البشرية يمكن أن يتضمن ما يلي:

- قدرة الإدارة على تكوين علاقات جيدة بين كل العاملين بالمؤسسة.
- تحقيق درجة الأمن الوظيفي والنفسي لكل العاملين في القسم على حد سواء.
- التأكد من تحقيق التوازن النفسي للعاملين؛ مما يعود بالفائدة على العمل بشكل عام.
- تحقيق الإدارة العدالة وتكافؤ الفرص والشفافية بين العاملين.
- تحقيق تنمية شاملة للجميع بالمؤسسة.
- دعم وتنمية الابتكار لدى العاملين؛ لتحقيق أهداف المؤسسة.
- فتح قنوات تواصل بين العاملين والإدارة.
- تقديم الاهتمام والتقييم والدعم المناسب للعاملين.
- الاهتمام بمصلحة العاملين في المقام الأول.
- إتاحة فرص التدريب للعاملين لتطوير قدراتهم بشكل مستمر.
- مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.
- توزيع العمل وفقاً لقدرات العاملين ومهاراتهم.
- المحافظة على حقوق العاملين.

• تهيئة مناخ يسوده علاقات منظمة ومنسجمة بين الإدارة والعاملين تحت مظلة من الثقة المتبادلة.

• تنمية قدرات العاملين لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

٢. إصلاح القوانين والأنظمة:

تعد القوانين والنظم واللوائح دعامة أساسية في ضبط إيقاع العلاقة بين الجهاز الإداري وبين المتعاملين معه، وكلما اتسمت هذه القوانين والنظم واللوائح بالوضوح والبساطة والدقة ساعدت على النهوض بالتنمية الإدارية داخل المؤسسة. إن فساد القوانين والنظم وعدم صلاحيتها للتطبيق يعد من أكثر العوامل التي تعيق تحقيق التنمية الإدارية، ومن هنا كان التوجه الحثيث من كافة المؤسسات نحو مراجعة اللوائح والتشريعات والقوانين التي تعمل بها، والعمل على إصلاحها باستمرار، فحتى إن كانت اللوائح والقوانين جيدة فهي تحتاج إلى مراجعة مستمرة، فلا شيء كامل؛ فقد تتسم بعض القوانين والتشريعات الإدارية بالجودة، لكن هذا لا يمنع من وجود بعض المشكلات بها والتي تظهر جلية عند تطبيق هذه التشريعات، الأمر الذي يتطلب إعادة النظر بها وإصلاحها، وهناك بعض المشكلات والمعوقات الناجمة عن سوء القوانين والتشريعات وعدم إصلاحها منها: (محمد، ٢٠١٥):

- **مشكلات ناجمة عن سوء صياغة القوانين:** حيث تتسم بعض القوانين الإدارية بعدم الوضوح، وسوء الصياغة من حيث اللغة أو المضمون؛ مما يؤثر بشكل فعال في فهم المنوط بهم تنفيذ هذه التشريعات والقوانين، ويفتح باب التأويل والتخبط، وهذا كله ينعكس بشكل سلبي على عمل المؤسسة ككل.
- **مشكلات ناجمة عن عدم وضوح النظام القانوني داخل المؤسسة:** وينجم ذلك عن عدم وضوح الصلاحيات والتخصصات، فالقوانين في مثل هذه المؤسسات تكون غير واضحة؛ مما يؤدي إلى تنازع السلطات والاختصاصات داخل المؤسسة؛ مما يتطلب التدخل بتعديل وإصلاح هذه التشريعات والقوانين.

• **مشكلات ناجمة عن سوء تطبيق القوانين والنظم واللوائح داخل المؤسسة:**
وغالبًا ما تظهر هذه المشكلات في مرحلة التطبيق، ومن هذه المشكلات: عدم تطابق القوانين مع الواقع الفعلي الموجود على الأرض، كذلك ضعف ونقص الثقافة والوعي القانوني لدى المخاطبين بهذه القوانين؛ مما يستدعي إصلاح هذه القوانين.

ومن خلال ما سبق؛ ترى الباحثة أن الإصلاح الإداري الخاص بالقوانين والأنظمة يمكن أن يتضمن ما يلي:

- ✓ وضوح الاختصاصات والصلاحيات داخل المؤسسة.
- ✓ ممارسة السلطة داخل المؤسسة في حدود القانون دون تجاوز منها.
- ✓ نشر الوعي بالالتزام بالنظام والقيم والأخلاق داخل المؤسسة.
- ✓ توضيح اللوائح والقوانين وتفصيلاتها للعاملين بالمؤسسة.
- ✓ تحديث اللوائح والنظم والقوانين داخل المؤسسة؛ لتتناسب مع المتغيرات الجديدة، والالتزام بالقانون في المؤسسة دون محاصصة أو المحسوبية.
- ✓ المقارنة بين الواقع والقوانين التي تخاطب هذا الواقع وسد الفجوة بينهما.
- ✓ مراجعة القوانين واللوائح باستمرار وتحديثها.
- ✓ تطبيق القوانين واللوائح على الجميع دون استثناء.
- ✓ تعريف العاملين بحقوقهم وواجباتهم.
- ✓ توضيح التعليمات للجميع ليتم العمل بها.
- ✓ تطبيق روح القانون في بعض الأحيان وليس نص القانون.
- ✓ مشاركة العاملين في صياغة اللوائح والنظم داخل المؤسسة.
- ✓ حل النزاعات داخل المؤسسة يكون وفق القانون.

٣. إصلاح عمليات الرقابة على الأداء:

تعد الرقابة الإدارية على الأداء عنصرًا أساسيًا من عناصر العملية الإدارية التي يمكن من خلالها تقويم مستوى أداء الإدارة نفسها، فالرقابة الإدارية تعمل على تحديد وقياس مستوى أداء العاملين بالمؤسسة، ومدى قدرتهم على تنفيذ المهام

والأنشطة المكلفين بها، ومن هنا تظهر أهمية وجود رقابة إدارية فاعلة تضع مجموعة من معايير الأداء تقوم في ضوئها بمراقبة وتقييم أداء العاملين، والتحقق من مناسبتها لتحقيق أهداف المؤسسة.

ويرى الطراونة (٢٠١١) أن الرقابة الإدارية على الأداء ينظر إليها من ثلاثة أوجه:

١. **النظرة التقليدية** التي تراها على أنها عملية تفتيش وتخويف العاملين؛ من أجل تنفيذ المطلوب منهم، وهذه النظرة تنطلق من مفهوم السيطرة والقوة والسلطة واستخدام لغة الثواب والعقاب.
٢. **النظرة السلوكية**: والتي ترى أن الرقابة على الأداء تعنى بالجانب الإنساني، والقدرة على التأثير على الآخرين بإيجابية؛ بحيث يحقق هذا التأثير تحسناً في الأداء.

٣. **النظرة التطبيقية**: وتركز على الجانب العملي التطبيقي للرقابة الإدارية وخطوات القيام بها؛ من حيث وضع المعايير وقياس الأداء، وتصحيح الفرق بين النتائج التي تم قياسها وبين ما هو مخطط لها. ويذكر الحميري (٢٠١٥) أنه مع تزايد المنافسة بين المؤسسات وتعدد التغيرات والمستحدثات اليومية في مجال العمل، كان لزاماً وجود إصلاح للرقابة الإدارية داخل المؤسسات؛ حيث يمكن من خلالها:

- تقليل المخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسة نتيجة سوء الأداء.
- كشف نقاط الضعف والقوة في العمل وتحسينها.
- توفير معلومات عن الأداء لإدارة المؤسسة.
- رفع مستوى وكفاءة العاملين بالمؤسسة.
- مراقبة أنشطة ومهام المؤسسة، ومعرفة ما تحقق منها من عدمه.

وتتمثل الرقابة على الأداء في ثلاثة أصناف كما يذكرها فياض (٢٠١٠):

١. **الرقابة الوقائية**: وتكون قبل تنفيذ العمل للتأكد من أن كافة الاستعدادات للعمل جاهزة وموجودة، وأن العمل سيسير وفق ما يخطط له.

٢. **رقابة متزامنة:** وتكون أثناء التنفيذ؛ وذلك لتجنب وجود انحرافات في الأعمال التي تم التخطيط لها.
٣. **رقابة لاحقة:** وتأتي بعد الانتهاء من العمل؛ للتأكد من مطابقة العمل لما تم التخطيط له، والتركيز على النتائج وليس المدخلات.
- وفي ضوء ما سبق؛** ترى الباحثة أن عمليات الإصلاح الإداري فيما يخص الرقابة على الأداء يمكن أن تتضمن ما يلي:
- تكليف العاملين بالمهام حسب قدراتهم ومهاراتهم.
 - توضيح المهام والأنشطة للعاملين حتى تكون المساءلة عادلة.
 - محاسبة كل عامل بالمؤسسة على ما أنجزه من أعمال بعدالة.
 - مكافأة المجيدين من العاملين ومعاقبة المسيئين.
 - متابعة تنفيذ كل عامل من العاملين بالمؤسسة المهام الموكلة له على الوجه الأمثل دون محاباة.
 - تطبيق القوانين والتعليمات بموضوعية وحيادية.
 - أن يكون نظام الثواب والعقاب فردياً وليس جماعياً وفق الأداء.
 - تحفيز العاملين على تحقيق الانضباط الذاتي.
 - عدم التغاضي عن أخطاء بعض العاملين دون محاسبة، ونشر الإدارة لائحة العقوبات ليطلع الجميع عقوبة التقصير في أي عمل.
 - الاهتمام بشكاوى العاملين والتحقيق فيها، وأن تتخذ الإجراءات المناسب لها.
 - الكشف عن أخطاء العمل، وحث الجميع على تلافئها فيما بعد.
 - تذليل الصعوبات التي تواجه العاملين من أجل تحسين الأداء.
 - عدالة العقوبات التي تطبقها الإدارة.
 - توضيح معايير السلوك التي ترشد العاملين أثناء أداء أعمالهم.
 - المقارنة بين أداء العاملين بشفافية دون تحيز.

ثامناً: معوقات الإصلاح الإداري:

يشير الصيرفي (٢٠٠٩) إلى أن معوقات الإصلاح الإداري تتمثل في العديد من الدول فيما يلي:

- المؤثرات الخارجية؛ مثل: العولمة والتكتلات الدولية.
 - التغييرات الاقتصادية التي تؤثر على البرامج التنموية الإدارية.
 - تردد القيادات في تطبيق خطط الإصلاح.
 - ضعف كفاءة الإدارة والقيادة الإدارية والقائمين بعملية الإصلاح، وضعف قابلية العاملين للتغيير.
 - تردي الأوضاع إلى درجة يصعب معها الإصلاح الإداري.
- ويرى سعيد (٢٠١٥) أن المشكلات والمعوقات التي تواجه الإصلاح الإداري تتمثل فيما يلي:

- القيم الاجتماعية والثقافية: فالأوضاع تسوء إذا كانت هناك قيم متسامحة مع الفساد الإداري.
- عدم وجود أجهزة متخصصة تتولى مسؤولية إدارة الإصلاح الإداري.
- عدم وجود حماس كافٍ لدى أعضاء الجهاز الإداري لبرامج الإصلاح.
- وجود مصلحة لدى القيادات في وجود الخلل الإداري، وترددهم في تطبيق برامج الإصلاح.
- نقص القوى البشرية الفاعلة في الإصلاح الإداري.
- تطبيق نظم إدارية غير مناسبة لبيئة العمل، أو كونها جهود شكلية للإصلاح الإداري.
- جمود الفكر الإداري لدى القادة والعاملين.

نتائج الدراسة:

- يمكن تلخيص أهم ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج فيما يلي:
- يهدف الإصلاح الإداري إلى تحسين مستوى الأداء في الجهاز الإداري ورفع الإنتاجية من خلال تبسيط الإجراءات الإدارية وإصلاح الأنظمة المالية والضريبية، فضلاً عن تعزيز عملية التحول الديمقراطي وتحسين أساليب التعامل مع المواطنين وتعزيز مفهوم المساءلة والمسؤولية الاجتماعية، والتغلب على العديد من المشكلات السياسية والاقتصادية والتنموية والتنظيمية التي تعاني منها الإدارة العامة.
 - تتسم عملية الإصلاح الإداري بأنها عملية هادفة ومخططة ومتكاملة من أجل إحداث تغييرات أصيلة في الأشخاص والمؤسسة بشكل عام.
 - تتنوع أسباب التي تدعو إلى الإصلاح الإداري ما بين سياسية اقتصادية واجتماعية وديمقراطية.
 - تتعدد المحاور التي تشملها عمليات الإصلاح الإداري كتعديل التشريعات وإعادة تنظيم الهياكل التنظيمية، وتطوير العنصر البشري، وإدخال التكنولوجيا الحديثة، وضبط الإجراءات والعمليات، والتركيز على تحقيق الجودة والتميز.
 - من أبرز المشكلات والمعوقات التي تواجه الإصلاح الإداري تسامح القيم الاجتماعية والثقافية مع الفساد وعدم وجود أجهزة متخصصة تتولى مسؤولية إدارة الإصلاح الإداري وجمود الفكر الإداري لدى القادة والعاملين.

التوصيات:

- بناء على ما توصلت إليه الدراسة، نوصي بما يلي:
1. ضرورة تهيئة البيئة للإصلاح الإداري قبل البدء فيه من خلال نشر ثقافة الإصلاح الإداري في المؤسسات وبيان أهميته في تبسيط الإجراءات وتحسين مستوى الأداء.

٢. ضرورة توفير وجود كافة الموارد التي تتطلبها عملية الإصلاح الإداري، ولاسيما توفير الأجهزة المتخصصة التي تستطيع إدارة الإصلاح الإداري في المؤسسات.
٣. لا بد من العمل على ربط الإصلاح الإداري بالخطط التنموية التي تضعها الدولة وجعله رأس هذه الأهداف.
٤. ضرورة تفعيل أدوت الرقابة الفعالة التي تساعد في الكشف عن نقاط القوة والضعف لمعالجة جوانب القصور وتعزيز نقاط القوة بالمؤسسات.
٥. ضرورة تعديل اللوائح التنظيمية والتشريعات بما يتلاءم مع متطلبات وظروف العمل، وتفعيل مبادئ المساءلة والشفافية في العمل.

خاتمة:

وتلخيصاً لما سبق يمكن القول أن الإصلاح الإداري يعتبر من أهم القضايا التي تحتل موقعا متميزاً في جميع خطط التنمية، وذلك نظراً لتوقف نجاح هذه الخطط على مدى تحقيق الإصلاح الإداري في الأجهزة الإدارية بالدول، فالإصلاح الإداري يعمل بشكل دائم لتطوير أداء المؤسسة وتعزيز كفاءة كوادرها وتحسين مخرجاتها؛ وتكمن أهمية الإصلاح الإداري في أنه يغرس روح الابتكار الإداري والإبداعي في المؤسسة ويسعى إلى معالجة الخلل أو القصور داخلها، وتتمثل أهم أهداف الإصلاح الإداري في تحقيق أفضل استخدام للموارد البشرية والمادية، وتتمثل أهم أهداف الإصلاح الإداري في تطوير الأداء الإداري في المؤسسات وترشيد النفقات وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد ومواكبة التغيرات العالمية والتطورات التكنولوجية، ويتسم الإصلاح الإداري بالشمولية والطابع الرسمي، والتكامل والواقعية والاعتماد على النظريات العلمية المتعلقة بالإدارة، وتعدد الأسباب التي تدعو إلى الإصلاح الإداري وهي أسباب سياسية واقتصادية واجتماعية وديموغرافية، ويتضح أن المعوقات التي تواجه عمليات الإصلاح الإداري كثيرة ومتنوعة، لكن ليس معنى ذلك أنه لا أمل في التغلب عليها أو التخلص منها، إلا أن ذلك يتطلب دراسة تلك المعوقات والتعرف عليها، كما يتطلب وجود أجهزة متخصصة تؤمن بأهمية الإصلاح الإداري في تقدم

المؤسسات، وتتخلى عن مقاومة التغيير الذي تلجأ إليه خوفاً على مراكزها ومصالحها، وتتمتع بدعم ووضع قانوني مرموق من القيادة العليا، وعليه لا بد من وجود دراسات مستقبلية تتناول الإصلاح الإداري وتوضيح التجارب والنماذج السابقة الناجحة في الإصلاح الإداري للاستفادة منها في الدول النامية.

المراجع:

١. إحرشان، عمر. (٢٠١٦). الإصلاح الإداري بين مخالقات الماضي وإكراهات الحاضر وآفاق المستقبل. القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية.
٢. البحيري، أحمد. (٢٠٠١). مداخل الإصلاح الإداري والتطوير التنظيمي والتدريب وتقييم الأداء (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم الإدارية والاقتصادية، قسم الاقتصاد، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي_ لندن، المملكة المتحدة.
٣. الحميري، بسام (٢٠١٥). الإدارة: الوظائف والممارسة، عمان، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع.
٤. سعيد، أحمد سعيدون إسماعيل (٢٠١٥). الإصلاح الإداري في الخدمة المدنية بالسودان في الفترة ١٩٩٠-٢٠١٠م: دراسة تطبيقية على وحدات الخدمة المدنية القومية، دكتوراه غير منشورة، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، جامعة أم درمان الإسلامية.
٥. الشميمري، أحمد؛ هيجان، عبد الرحمن؛ غنام، بشرى (٢٠٢٠). مبادئ إدارة الأعمال والاتجاهات الحديثة، الرياض، مكتبة العبيكان.
٦. شيحا إبراهيم (٢٠٠٤). أصول الإدارة العامة، الإسكندرية، دار منشأة المعارف.
٧. الصيرفي، محمد (٢٠٠٩). الفساد بين الإصلاح والتطوير الإداري، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، مصر.
٨. الطراونة، حسين أحمد؛ عبد الهادي، توفيق صالح (٢٠١١). الرقابة الإدارية المفهوم والممارسة، عمان، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع.
٩. عبد الحميد، عارف. (٢٠١٥). الإصلاح الإداري المرجعية النظرية وقضايا معاصرة. القاهرة: معهد المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
١٠. العليمات، إبراهيم محمد (٢٠١٨). أثر الإصلاح الإداري في التنمية الإدارية ٢٠٠٨-٢٠١٧ التجربة الأردنية، ماجستير غير منشور، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة آل البيت، الأردن.
١١. فاتح، مسعود. (٢٠١٣). الإصلاح الإداري في الجزائر (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود _ السعودية.

١٢. الفرجاني، محمد. (٢٠٠٨). واقع إستراتيجية الإصلاح والتطوير الإداري ودورها في تعزيز الشفافية دراسة تطبيقية على قيادات الشرطة الفلسطينية بقطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية - غزة.
١٣. فياض، محمود أحمد؛ قدارة، عيسى يوسف؛ عليان، ريجي مصطفى (٢٠١٠). مبادئ الإدارة وظائف المدير، عمان، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع.
١٤. قطييط، عدنان محمد. (٢٠٢٠). الإصلاح الإداري للتعليم قبل الجامعي في الوطن العربي: تصور مقترح. مجلة العلوم التربوية جامعة الملك سعود، ٣٢ (١)، ١٩-٤٥.
١٥. مجبلي، مريم. (٢٠١٩). دور الإصلاح الإداري في التطوير الإداري أنموذج مصر (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة _ الجزائر.
١٦. محمد، عيد سعيد (٢٠١٥). الإصلاح الإداري: ضرورة حتمية لتحقيق النمو الاقتصادي، إدارة الأعمال، جمعية إدارة الأعمال العربية، (١٥٠)، ٢٨-٣٠.
١٧. مراد، عاطف (٢٠١٨). الإصلاح الإداري ودوره في التنمية الاقتصادية، ندوة مركز إعلام طنطا، مديرية التنظيم والإدارة، الغربية، طنطا، مصر.
١٨. معجم المعاني الجامع (٢٠٢١). معجم المعاني الجامع، متاح على <https://bit.ly/3gNdw7B> تم الدخول في ٢٠٢٢/٣/٤

19. Ates, A., Garengo, P., Cocca, P., & Bititci, U. (2013). The development of SME managerial practice for effective performance management. *Journal of small business and enterprise development*.
20. Rao, V. Bhaskara(2008). Strategies of Successful Administrative Reforms, PUBLIC ADMINISTRATION AND PUBLIC POLICY – Vol. I., 333,334. <http://www.eolss.net/sample-chapters/C14/E1-34-04-02.pdf>