



استراتيجيات الإصلاح الإداري وسبل تطويرها

استراتيجيات الإصلاح الإداري وسبل تطويرها

الباحث الاول :م.د.شيماء لطفي عبدالله دخيل

مكان العمل / وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

البريد الالكتروني : PKr345f@gmail.com

الباحث الثاني :م.م. الاء حبيب عباش الشطاوي

مكان العمل : وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

البريد الالكتروني : alaalsmydy984@gmail.com

الكلمات المفتاحية: استراتيجية، الإصلاح الإداري، الإدارة الالكترونية، التطوير.

كيفية اقتباس البحث

دخيل , شيماء لطفي عبدالله , الاء حبيب عباش الشطاوي , استراتيجيات الإصلاح الإداري وسبل تطويرها,مجلة مركز بابل للدراسات الانسانية، اذار ٢٠٢٦، المجلد: ١٦، العدد: ٣ .

هذا البحث من نوع الوصول المفتوح مرخص بموجب رخصة المشاع الإبداعي لحقوق التأليف والنشر (Creative Commons Attribution) تتيح فقط للآخرين تحميل البحث ومشاركته مع الآخرين بشرط نسب العمل الأصلي للمؤلف، ودون القيام بأي تعديل أو استخدامه لأغراض تجارية.

Registered مسجلة في
ROAD

Indexed مفهروسة في
IASJ

Administrative reform strategies and ways to develop them
SHAYMAA LUTFI ABDULLAH DAGHAD
Workplace / Ministry of Higher Education and Scientific Research
ALAA HABEEB ABBAS AL-SHATTAWI
Workplace / Ministry of Higher Education and Scientific Research

Keywords : Strategy, Administrative Reform, E-Governance, Development.

How To Cite This Article

DAGHAD , SHAYMAA LUTFI ABDULLAH , ALAA HABEEB ABBAS AL-SHATTAWI , Administrative reform strategies and ways to develop them Journal Of Babylon Center For Humanities Studies, March 2026,Volume:16,Issue 3.

This is an open access article under the CC BY-NC-ND license (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>)

[This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License.](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

Abstract

The success of implementing any development plan is linked to the progress a country makes in reforming the administrative apparatus responsible for executing this plan. This makes administrative reform processes a priority within national strategies. This study addresses administrative reform, defined as an organized collective effort aimed at bringing about structural changes in the existing administrative apparatus to enhance its effectiveness in accordance with the prevailing political, social, and economic conditions. This is achieved through improving work methods, training and qualifying individuals who lead the administrative process, and preparing a suitable legal and legislative environment that enhances the capabilities of the administrative apparatus and improves its performance level.

The study examined the stages involved in the reform process, and it was found that most researchers agree that the process of change in the administrative apparatus does not occur all at once but is divided into a series of interrelated partial operations that collectively form the administrative reform process. The majority of reform experiences indicate that this process requires significant material, human, and informational resources. The stages are intricately and transparently interconnected, necessitating the securing of all guarantees to ensure the resilience of each stage, as it is a complex and challenging endeavor.





The study concluded that it has become essential to shift from the traditional judicial system to a digital one in line with the state's modernization efforts, considering the rapid advancement in the use of information technology tools and means. Digital transformation has numerous and diverse benefits, including, but not limited to, significantly reducing costs and efforts while improving and organizing operational efficiency. It also enhances service quality and simplifies procedures for obtaining services provided to the public, creating opportunities to deliver innovative and creative services away from traditional methods. This, in turn, contributes to fostering public satisfaction and acceptance towards the services of institutions or companies. Mobile applications and e-commerce websites are among these methods. Once these concepts are implemented, a vast amount of data and information will be generated, which will assist decision-makers in monitoring performance and improving the quality of services offered. Additionally, analyzing this data will facilitate decision-making and assist in defining goals and strategies.

المستخلص

يرتبط نجاح تنفيذ أي خطة تنموية بالتقدم الذي تحرزته الدولة في اصلاح الجهاز الإداري الذي سيتولى تنفيذ هذه الخطة، وهو ما يجعل عمليات الإصلاح الإداري تقع ضمن أولويات الخطط القومية، ولذا تناولت هذه الدراسة الحديث عن الإصلاح الإداري والذي يُعرف على أنه عبارة عن جهد جماعي منظم يستهدف أحداث تغييرات هيكلية في الجهاز الإداري القائم، ذلك بهدف زيادة فعاليته بما يتناسب مع الظروف السياسية والاجتماعية والاقتصادية السائدة من خلال تحسين أساليب العمل، وتأهيل وتدريب الأفراد الذين يقودون العملية الإدارية وتهيئة البيئة القانونية والتشريعية المناسبة، التي ترفع من إمكانيات الجهاز الإداري وتحسن من أداءه.

تحدثت هذه الدراسة عن المراحل التي يمر بها الإصلاح ووجدنا أن معظم الباحثين اتفقوا على أن عملية التغيير في الجهاز الإداري لا تتم دفعة واحدة بل تنقسم إلى مجموعة من العمليات الجزئية التي تترايط بينها لتكون عملية الإصلاح الإداري، فلقد ظهر من غالبية تجارب عمليات الإصلاح أن هذه العملية تحتاج إلى مقومات ضخمة مادية وبشرية ومعلوماتية، إذ تنقسم إلى مراحل تترايط فيما بينها بشكل دقيق وشفاف من جهة، وتستدعي تأمين كافة الضمانات لتحقيق المناعة لكل مرحلة من جهة ثانية، حيث أنها عملية شائكة ومعقدة.

ووصلنا إلى نتيجة مفادها أنه أصبح من الضروري الانتقال من النظام القضائي التقليدي إلى النظام الرقمي، نظراً لاتجاه الدولة نحو التطور والتحديث، واستجابةً للتطور السريع في استخدام تكنولوجيا المعلومات، إذ يتمتع التحول الرقمي بفوائد عدة متنوعة، منها توفير التكلفة والجهد بشكل كبير، مما يحسن الكفاءة التشغيلية ويُنظم الإجراءات، كما يسهم في تحسين جودة الخدمات وتبسيط الإجراءات للحصول على الخدمات المقدمة للجمهور، كما يساعد التحول الرقمي على خلق فرص لتقديم خدمات



مبتكرة وإبداعية، بعيداً عن الطرق التقليدية، مما يعزز رضا الجمهور وقبوله تجاه تجربة المؤسسة أو الشركة، حيث تُعتبر التطبيقات المحمولة ومواقع التجارة الإلكترونية من بين هذه الطرق الفعالة. عند تطبيق هذه المفاهيم، سيتولد كم هائل من المعلومات والبيانات التي ستساهم في دعم اتخاذ القرارات داخل المؤسسات، من خلال مراقبة الأداء وتحسين جودة الخدمات، بالإضافة إلى ذلك، ستمكّن هذه البيانات من تحليل المعلومات، مما يسهل تحديد الأهداف والاستراتيجيات المستقبلية.

المقدمة

نحيا اليوم في ظل عالم متغير الذي يعيش بدوره مرحلة جديدة ومتميزة من مراحل تطوره الاقتصادي والاجتماعي والسياسي والثقافي والمعرفي، مرحلة تتميز بجملة من المتغيرات منها التكتلات الإقليمية الاقتصادية والسياسية، وتنامي دور الشركات متعددة الجنسيات وتعاضم دور المعلومات في الإدارة واستخدامها للوسائل التقنية بصورة مكثفة وغيرها، مما فرض على الإدارة العامة الكثير من التحديات ليصبح دور أجهزة هذه الإدارة مع هذه المتغيرات مختلف اختلافاً أساسياً عن دورها السابق نظراً لارتباطه الوثيق بمعطيات النظام العالمي الجديد واضطرارها لاستخدام وسائل التكنولوجيا المتقدمة والحديثة.

وفي ظل هذه المتغيرات الهائلة التي شهدتها دول العالم في القرن العشرين والتي استمرت أكثر حدة وزخماً في القرن الحالي⁽¹⁾، فإن الإصلاح الإداري أصبح مطلباً ملحاً من أجل القضاء على الفساد الإداري وبالتالي تحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة للدولة، وخاصة لبلدان العالم الثالث التي تعاني من الكثير من المشاكل التي يمكن أن تعزى في نهاية المطاف إلى قصور الإدارة.

لقد أصبح التغيير التنظيمي والتطور المدروس سمة من سمات المنظمة الناجحة وضرورة ملحة بعد أن كان من قبيل الترف الإداري، إذ يفرض عليها تخطيطاً وتوجيهاً مستمرين، فلم تعد الحياة تسمح بالسكون أو غرس الرؤوس في الرمال، بل لا بد من الديناميكية والحركة الهادفة والمواجهة ومواكبة التغيير الفعال، فالإصلاح الإداري يعبر عن المجهودات ذات الإعداد الخاص الذي يهدف إلى إدخال تغييرات أساسية في أنظمة الإدارة من خلال إصلاحات على مستوى النظام جميعه أو على الأقل من خلال وضع معايير لتحسين عناصرها الرئيسية مثل الهياكل الإدارية الأفراد والعملية الإدارية.

وعليه فإن عملية الإصلاح الإداري هي الدعامية الأساسية التي تركز عليها عملية التنمية والتطوير في أية دولة في عصر تنامت فيه المعلومات، وتقدمت فيه تكنولوجيا الاتصالات.

أولاً: أهمية البحث:

تكمن أهمية موضوع البحث في كونه على قدر عال من الأهمية إذ برزت الحاجة إلى الإصلاح الإداري نتيجة ضعف الأداء الخدماتي والإنتاجي للوحدات الإدارية المختلفة، وتشي مظاهر سلبية نتيجة ضعف الإدارة وعدم فاعليتها، فضلاً عن انخفاض الإنتاجية والاختلاف وسوء استعمال السلطة العامة والإثراء غير المشروع وغيرها. ولأن هناك علاقة عكسية بين الإصلاح الإداري والفساد الإداري، فكلما انخفض



العمل على الإصلاح، ازداد احتمال تفشي الفساد وانتشاره في الإدارة، والعكس صحيح حيث أن العمل بجد على تحقيق الإصلاح وتعزيز فاعليته وآلياته، يؤدي بدوره إلى تقليص مظاهر الفساد الإداري في الإدارة.

ثانياً: إشكالية البحث:

تعد الإدارة الإلكترونية من منجزات الثورة التقنية في العصر الحديث، إذ تسعى الأجهزة الحكومية ومؤسسات القطاع العام في بعض الدول المتقدمة والنامية إلى تبني مفاهيم الأعمال الإلكترونية لإنجاز نشاطاتها وأعمالها اليومية، لما لها من آثار في رفع مستوى الأداء والكفاءة الإدارية وتحسين مناخ العمل لتسهيل كافة الأعمال والخدمات التي تقدمها المؤسسات الحكومية للمواطنين، كما أنها تساعد بتقليص المسافات واختزال الزمن ويتطور بفضلها نوع الخدمة العامة ومستواها، فكانت الطريقة الأمثل للقضاء على الفساد المنتشر في إدارات ومؤسسات الدولة، ومن هنا تتمحور إشكالية البحث الأساسية على النحو الآتي:

هل يمكن أن تحقق الإدارة الإلكترونية دوراً قيادياً في الإصلاح الإداري؟

ويتفرع عن هذه الإشكالية الأساسية عدة تساؤلات فرعية تندرج وفق الآتي:

1. هل يمكن أن تساهم الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء الإدارة؟
2. إلى أي مدى تساهم استراتيجيات الإصلاح الإداري في القضاء على ظاهرة الفساد؟
3. ما الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية؟

ثالثاً: أهداف البحث:

يهدف البحث إلى أمور عدة منها، الكشف عن استراتيجيات الإصلاح الإداري ودورها في مكافحة الفساد من خلال الإشارة إلى مراحل الإصلاح الإداري وأهم النظريات التي تناولته ومن ثم التعرف على دور الإدارة الإلكترونية في عملية الإصلاح الإداري.

رابعاً: أسباب اختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب دفعتني لاختيار موضوع البحث، يمكن تصنيفها إلى أسباب شخصية وهي الرغبة في الإبحار في مواضيع القانون الإداري الذي يعد من أكثر التشريعات التي تهم الأفراد لتأثيرها بشكل مباشر على واقعهم.

أما السبب الموضوعي فيتمثل في اعتبار الإصلاح الإداري من أكثر الموضوعات شيوعاً في حقل الإدارة العامة، حيث ارتبط هذا الفرع من العلوم، بالمحاولات المستمرة لتطوير وإصلاح الأنظمة الإدارية الحكومية، وهذا تزامناً مع ظهور وتنامي ظاهرة الفساد الإداري، التي أصبحت جزءاً لا يتجزأ من الصراعات والأزمات على كافة المستويات، وعبر مختلف الأزمنة والعصور، فما قامت ثورة، أو سقطت نظم، أو انهارت أمم، إلا وكان الفساد فاعلاً رئيساً في تحقيق ذلك.

خامساً: منهجية البحث:

تم الاعتماد في هذا البحث على المنهج الوصفي الذي يعمد على دراسة وجمع أوصاف ومعلومات دقيقة بشكل عام ومنظم لموضوع البحث، كما تم الاعتماد على المنهج التحليلي من خلال توضيح النظريات والاستراتيجيات المتبعة في الإصلاح الإداري وتحليل مرحله، بالإضافة للبحث في فاعلية الإدارة الالكترونية وأثرها على الإصلاح الإداري.

سادساً: خطة البحث:

المقدمة وتتضمن أهمية وإشكالية وأهداف البحث وأسباب اختيار الموضوع بالإضافة إلى منهجية البحث.

تم التطرق في **المبحث الأول** إلى الإصلاح الإداري (نظريات-مراحل-استراتيجية)، وقد قسمنا هذا المبحث إلى مطلبين، درسنا في **المطلب الأول** نظريات الإصلاح الإداري ومراحله، أما **المطلب الثاني** فبحثنا في الاستراتيجيات المتبعة للإصلاح الإداري، أما **المبحث الثاني** فعرضنا أثر الإدارة الالكترونية في الإصلاح الإداري، في **المطلب الأول** شرحنا فاعلية الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الوظيفي، وفي **المطلب الثاني** الموازنة بين الإدارة الالكترونية والإدارة التقليدية، وفي **الختام** استعرضنا ما توصلنا إليه من نتائج ومقترحات.

المبحث الأول

الإصلاح الإداري (نظريات - مراحل - استراتيجية)

عندما تُحدّد مهام عملية الإصلاح والتنمية وأهدافها على المستوى الإداري، لا بد من وضع الحجاره البنوية الأولى في خطة العمل التي ستتوخى بصورة طبيعية تحقيق هذه الأهداف، وبالتالي معالجة الفساد الإداري، والأخذ بيد المؤسسات نحو الفعالية والتطور والتحديث بصورة مستمرة ومتابعة. ويُعد هذا الأمر شديد الاتصال بالقوانين والهيكلية الإدارية من جهة، وباستراتيجية الإصلاح الإداري من جهة أخرى، وقد عملت نظريات عديدة على تناولها، ولكن نموذج (Gerald Gaiden) من أكثر هذه النماذج شيوعاً، نظراً لما يتسم به من الدقة والموضوعية، وقد رأى من خلال قراءته، أن هناك مراحل أربعاً لا بد من تسلسلها، وهي: مرحلة الشعور بالحاجة للإصلاح الإداري، ومرحلة صياغة الأهداف والاستراتيجيات، ومرحلة تطبيق عملية الإصلاح الإداري، ومرحلة تقويم الإصلاح وتصويبه، بالإضافة إلى تحديد الأهداف^(٢).

والحقيقة أن هذه الأهداف وغيرها لا يمكن تجاهلها في أي رؤية إصلاحية على مستوى البلاد، لأنها من المرتكزات الضرورية لتعزيز الحكم الصالح، وقيام الدولة الديمقراطية، وبغياب ذلك هناك صعوبة في تطبيق القوانين بعدالة وشفافية، وبالتالي فشل أية رؤية إصلاحية، حتى ولو كانت ملائكية صادرة عن قديسين أو تجربة حديثة مقتبسة من أرقى الدول الديمقراطية. وعلى ذلك سنتناول في هذا المبحث ضمن مطلبين ما يلي:



المطلب الأول: نظريات الإصلاح الإداري ومراحله.

المطلب الثاني: الاستراتيجيات المتبعة في الإصلاح الإداري.

المطلب الأول

نظريات الإصلاح الإداري ومراحله

يعتمد الإصلاح الإداري على جهودٍ مقصودة ومتعمدة لتحقيقه، فهو عبارة عن مجموعة عمليات مستمرة ترتبط فيما بينها، لتكوّن هذا النشاط الهادف لتحقيق التنمية في الجهاز الإداري للدولة يحتاج هذا الأمر إلى إعداد صياغة متقنة وملائمة قبل تعميمه على كافة الإدارات والمؤسسات، أما عملية التنفيذ، فتجري عادة مع اعتماد اختبارات دائمة وضمن رقابة فعالة، والعمل على إدخال التعديلات المناسبة، إذا احتاج الأمر، فيما يتلاءم مع كل إدارة أو مؤسسة عامة^(٣)، وفي سبيل ذلك نشير إلى النظريات التي تناولت عملية الإصلاح ومراحله.

أولاً: النظريات التي تناولت عملية الإصلاح الإداري:

هناك عدة نظريات ظهرت عملاً على تحقيق الإصلاح الإداري، لكن أبرزها كان في نظريتين معتمدتين هما:

الأولى: نظرية التنظيميين التقليديين: تحدث عنها كل من موني، وديموك، وولاس وغيرهم، حيث أكدت هذه النظرية بأن الإصلاح الإداري يقوم وفق أربعة مراحل/ خطوات متكاملة، وهي الآتية^(٤):

١. مرحلة الإلهام: الإحساس بالوضع القائم الذي ينبغي تطويره.

٢. مرحلة الاتصال: نقل هذا الإحساس إلى عنصر التنفيذ في الجهاز الإداري.

٣. مرحلة التنظيم: أي مستلزمات تطبيق الوضع الجديد من النواحي العملية.

٤. مرحلة التأقلم: أي التعود على الوضع الجديد وتثبيتته.

وبهذه الخطوة تبدأ مرحلة جديدة للإصلاح.

الثانية: نظرية السلوكيين: اعتمدت هذه النظرية على تقسيم مراحل الإصلاح الثلاث مراحل، وهي^(٥)،

مرحلة الغضب: وفي هذه المرحلة يجري رفض الوضع الحالي تليها مرحلة تبني أفكار جديدة، ومن ثم

مرحلة تنفيذ التغيير.

مع تعدد النظريات التي هدفت إلى وضع مراحل العمل على اعتماد الإصلاح الإداري، إلا أنه هناك مدرسة صنع القرار التي طرحت أسلوباً لعملية الإصلاح الإداري، وهذا الأسلوب يعد الأكثر قدرة ودقة على التحليل، مما جعله الأكثر اعتماداً في البحث بهذا المضمون.

ثانياً: مراحل الإصلاح الإداري:

على الرغم من أن إعادة بناء الاقتصاد الوطني لا يتم إلا من خلال إعادة بناء المؤسسات الاقتصادية المختلفة، فإن ذلك لا يتأتى بحال من الأحوال دون تبني القيادات الإدارية لثقافة الإصلاح وشروعها في تنفيذ الإصلاح الإداري في إطار عملية إصلاح كلية ومرحلية تطل المجالات الحياتية كافة، وانطلاقاً

من ذلك فإن الإصلاح الإداري يمر بمراحل أربع، مرحلة الإحساس بالحاجة للإصلاح، ومن ثم مرحلة صياغة الأهداف والاستراتيجيات، ثم مرحلة تطبيق الإصلاح الإداري وتنفيذه، وصولاً إلى مرحلة التقييم^(٦).

١. مرحلة الشعور بالحاجة للتغيير والإصلاح الإداري:

تختلف نسبة الشعور بالحاجة للإصلاح من مجتمع لآخر، حيث إنه في البلدان المتقدمة تكون نسبة الشعور بالإصلاح ضئيلة جداً، إذ أن تقدم الدولة يدلُّ على سيرها بالاتجاه الصحيح، واعتماد الإدارة السليمة. أما في الدول المتخلفة، فتكون نسبة الشعور بالحاجة للإصلاح عالية جداً، لما يوجد من تأخر وضعف الأداء في الجهاز الإداري، إضافةً على تقشي الفساد، أما طبيعة الشعور بالحاجة للإصلاح فتكون إما ظاهرة أو مكبوتة بحسب طبيعة المجتمعات، أما عناصر الشعور بالحاجة للإصلاح فتقوم من خلال ما يلي^(٧):

- أ. عناصر القيادة الشعبية التي تساندها مؤسسات شعبية ناشطة.
- ب. عناصر المؤسسات المهنية والإعلامية القائمة.
- ت. مراكز البحوث والجامعات التي تدرس طبيعة هذه الأعراض، وتقدم تصوراً للوضع الأمثل.
- ث. جماعات الضغط المتواجدة في الدولة والمتمثلة بالأحزاب أو النقابات.

أما آلية الشعور بالحاجة إلى الإصلاح فتتمثل في المراحل التالية^(٨):

- وجوب ظهور شعور الحاجة للإصلاح في إطار النظام السياسي الواعي والمتطور، دون التأخر في اعتماده.
 - وجوب انتقال هذا الشعور عبر القنوات السياسية القاعدية إلى القيادة السياسية العليا للدولة التي تعمل على تبني فكرة الإصلاح الإداري.
 - أن تنتقل مفاهيم الإصلاح وأهدافه من القيادة السياسية إلى المؤسسات المعنية.
- يدل العمل على تحقيق الإصلاح الإداري على اعتماد تغيير جذري في توزيع السلطات والمسؤوليات والاختصاصات، ولما كان الإصلاح ليس هدفاً فقط، إنّما وسيلة ترمي إلى تحقيق الأهداف العامة للدولة، ويعتبر مجرد الشعور بالحاجة إلى الإصلاح الإداري وبضرورته يعني الإقرار بوجود خطأ ما، أو عدة أخطاء في أداء العاملين بالجهاز الإداري على مختلف مستوياتهم، ومن ناحية أخرى، يعتبر الإقرار اعترافاً ضمنياً من العاملين بضعف أدائهم، وأن هناك من يتمتع بكفاءة أعلى وأقدر على تولي هذه المهام، إلا أنه من الصعب أن يُقر هذا الجهاز الإداري ببعظه، أو ضعف قدرته، أو ربما عجزه عن إتمام مهامه، فيكون بذلك مقاوماً لعملية الإصلاح^(٩).

٢. مرحلة صياغة الأهداف والغايات (استراتيجية الإصلاح):

تعد هذه المرحلة من أشد المراحل صعوبة كونها تحمل الكثير من الاختلافات في الرأي والأهداف والاستراتيجيات، ولما لها من أولوية بين القوى السياسية النافذة وبين أفراد المجتمع، وتكمن هذه الاختلافات فيما يلي^(١٠):

- أ. الأهداف التي يسعى الإصلاح لتحقيقها.
- ب. طبيعة تفكير الأفراد واضعي هذه الاستراتيجيات.
- ت. تفاوت الأهداف بين مفكرين الإصلاح أنفسهم والمواطنين.
- ث. اختلاف الأهداف التي تسعى القوى السياسية لتحقيقها، وتعارض المصالح التي تسعى إليها.
- ج. عدم تحديد ماهية الإصلاح الإداري من خلال نظرية علمية تُطبق على المجتمعات وسائر الظروف ككل.

ويستدعي هذا الأمر التوافق عليها جميعها نظراً لحاجة المجتمع إليها، إضافة إلى تقريب وجهات النظر والمزج بين الأهداف السياسية التي تسعى تلك القوى إلى تحقيقها.

أما بالنسبة للأهداف التي من الواجب العمل عليها والسعي لإقرارها، فهي الآتية:

- خاصة بتحديث سياسات العمل الإداري، عبر العمل على إحداث تغيير جذري في مراكز القوى، عملاً على إعادة التوازن بين وحدات الجهاز الإداري.
- تلك التي تحدث تغييرات جذرية في الوظيفة العامة، وتتعلق بطبيعة الدور والمهام وعلاقة هذه الوظيفة بالمؤسسات الأخرى في إطار النظام السياسي^(١١).
- تطوير الموارد البشرية وتنميتها وزيادة إنتاجيتها.
- اعتماد الإصلاح لنظام اللامركزية الإدارية وتفعيل هذا الدور محلياً ومرفقياً.
- إصلاح نظم الرقابة وتفعيل مهامها في سبيل الحفاظ على المال العام.
- تحسين اقتصادات الإدارة وانعاشها عبر دعم اقتصاديات التشغيل والعمل على إعادة توزيع الموارد المالية، والحد من الإسراف والهدر في الجهاز الإداري.
- التطوير التشريعي للقوانين والتشريعات عبر استحداث التشريعات اللازمة، وتعديل تلك التي بحاجة إلى تطوير، بما يتلاءم مع تغير طبيعة الحياة والعصر الحالي^(١٢).

٣. مرحلة تطبيق الإصلاح الإداري وتنفيذه:

تأتي هذه المرحلة بعد صياغة الأهداف والاستراتيجيات، وفي هذه المرحلة تغلب مقاومة الإصلاح أكثر من اعتماد الإصلاح، بحيث يكون الجهاز الإداري حاله حال المتضرر بمصالحه ومكتسباته، ويصبح تنفيذ الإصلاح الإداري إجراءً قسرياً يجري فوق إرادة الجهاز الإداري.

تعددت الأساليب التي تعتمد تحقيقاً للإصلاح الإداري، وكان أبرزها هذين الأسلوبين التاليين^(١٣):

- أ. أسلوب الصدمة الفجائية.

ب. الأسلوب الدفاعي.

فبالأسلوب الأول ينجح غالباً في تطوير الأجهزة الإدارية في بعض الأول، وتبين من خلالها أن الصدمة تعبر عن الجدية في اعتماد الإصلاح، غالباً ما يؤدي هذا الأسلوب إلى مواجهة رد فعل دفاعي من الجهاز الإداري الذي يرفض إظهار ضعف الأداء ويتصدى لعملية الإصلاح ويفشلها^(١٤).

أما الأسلوب الثاني الدفاعي، فيعتبر الإصلاح الإداري هو العملية التي من شأنها تهيئة قدرات الجهاز الإداري ليتمكن من قيادة عملية الإصلاح الشامل، ويشمل العمل على إعداد الدراسات والتخطيط لكيفية تطوير وتغيير الجهاز الإداري بأفراده وهيكله وأنظمته وأدواته وممارساته، إضافة إلى توقع العقبات المحتملة لمواجهتها، وإن معظم هذه الأساليب تشكل دفاعاً، ويُعد هذا الأسلوب الأخير هو الأكثر ملائمة وفعالية خاصة إذا ما تم تطبيقه في الدول النامية، ويكون بمثابة تمهيد لعملية الإصلاح وإعداد التهيئة المناسبة له، عبر استخدام جميع وسائل الإقناع المتمثلة في التدريب الإداري، وإعداد القيادات، والاستعانة بالكفاءات الإدارية الإصلاحية^(١٥).

٤. مرحلة تقييم الإصلاح الإداري:

ترصد هذه المرحلة قياس ما تحقق من الإصلاح الإداري الذي تم اعتماده وفقاً لما خطط له في البرنامج الأساسي، ويُحدد ما تم تحقيقه وما ينقص، إضافة إلى رصد العثرات التي واجهها هذا العمل، ومباشرة العمل على تصويبها في المسار الصحيح^(١٦).

هناك عدة مشكلات تواجه عملية التقييم، وتتمثل فيما يلي^(١٧):

أ. كيفية قياس عائد الإصلاح واعتماده ما تم تحقيقه من كفاءة الإدارة.

ب. وجود سلسلة طويلة من الأهداف التي تخضع للتقييم، وفي هذه المرحلة يتم الحكم على برامج الإصلاح من خلال البحث في الكفاءة والفعالية.

فالكفاءة تكمن في تحقيق الهدف، أما الفعالية فتكمن في إحداث آثار إيجابية على النظام السياسي، أي قياس حجم الشعور بزوال المشكلة الإدارية، وتعتبر المؤسسات السياسية العامة هي المسؤولة عن تقييم هذه النسب، أو التحقق من القياس في هذا المجال، فهي من يقع عليها اعتماد عملية الإصلاح أولاً، ومن ثم تقييمها من حيث النجاح والإيجابية في اعتمادها.

المطلب الثاني

الاستراتيجيات المتبعة في الإصلاح الإداري

لأن الاستراتيجية تتعلق بالأهداف الكلية الحرجة، وكذلك بالكلية الموصلة إليها، إن تحديد المتغيرات المحورية التي تتكون منها بدائل الاستراتيجيات تعتبر نقطة بدء مهمة^(١٨)، وفي هذا الإطار يمكن التمييز بين استراتيجيات الإصلاح الإداري من حيث نطاق أو درجة شمول الإصلاح، وفق معيارين هما^(١٩):



المعيار الأول: درجة احتواء جهود وبرامج الإصلاح للعناصر الحرجة المحددة لأداء الإدارات الحكومية:

يمكن أن تركز استراتيجيات الإصلاح على عنصر واحد أو عناصر محدودة أو أن تشمل مختلف العناصر والعوامل الرئيسية التي تؤثر وتصب في فعالية الأداء^(٢٠)، ففي الحالة الأولى تكون استراتيجية الإصلاح قاصرة (Deficient)، وفي الحالة الثانية تكون مكتملة^(٢١)، ويعتبر تحديد هذه المتغيرات جهداً تخطيطياً لازماً ينبغي أن يسبق أي جهود للإصلاح الإداري يراد لها الفعالية^(٢٢)، فاستراتيجيات الإصلاح التي تركز على تطوير الهياكل التنظيمية والوظيفية الرسمية، وتهمل نظم الرواتب والحوافز، وممارسات العاملين، ونظم وممارسات التنسيق والرقابة وقياس الأداء... الخ، تعتبر استراتيجيات قاصرة مثلها مثل تلك التي تركز على أي عنصر من عناصر الأنظمة والممارسات وتهمل بقية العناصر الأخرى^(٢٣).

المعيار الثاني: درجة شمول الإصلاح لإدارات وقطاعات الجهاز الإداري للدولة:

التطوير بصرف النظر عما إذا كان يركز على عنصر واحد أو على مختلف العناصر الحرجة، يمكن أن ينصرف إلى عدد محدود من الإدارات، أو على قطاعات محدودة من الجهاز الإداري للدولة^(٢٤)، كما يمكن أن يشمل كل أو الجزء الأعظم من إدارات وقطاعات هذا الجهاز، فقد يراد توجيه جهود الإصلاح إلى عدد محدد من الإدارات أو القطاعات ضماناً لتركيز الجهود، أو نتيجة لعدم توافر إمكانيات لكل المنظمات الحكومية، أو لتوفير إمكانية قياس وتقييم نتائج تجربة الإصلاح على هذا النطاق المحدود قبل توسيع التجربة إلى إدارات وقطاعات أوسع، وقد يدفع لهذا، اعتبارات سياسية واجتماعية مثل كون الإدارات المستهدفة بالإصلاح تقدم خدمة جماهيرية هامة أو كونها محل اهتمام الرأي العام^(٢٥).

وبناء على المعيارين السابقين، يمكن التمييز بين أربعة بدائل استراتيجية لنطاق الإصلاح الإداري:
أولاً: استراتيجية الإصلاح الجزئي:

تستند إلى إجراء تغييرات وإصلاحات جزئية لمكونات الإدارة العامة^(٢٦)، واختبار عند محدود من المؤسسات ضمن الهياكل التنظيمية للإدارة العامة ككل، فقد يتم تبسيط إجراءات العمل، أو تطوير الهياكل التنظيمية والوظيفية، أو تدريب القيادات الإدارية، أو تطوير نظم المعلومات... الخ في عدد قليل من الإدارات الحكومية، تعتبر هذه الاستراتيجية من الاستراتيجيات القاصرة^(٢٧)، ويرى أنصار المنهج الجزئي للإصلاح كعملية ترميم للأجزاء المكونة للجهاز الإداري أن الأخذ بمبدأ التدرج سيؤدي بالنتيجة إلى إصلاح الجهاز الإداري بشكله الكلي^(٢٨).

وتعد من أضيق الاستراتيجيات من حيث النطاق وتتبع من رؤية محدودة لعناصر التطوير، وتنشأ غالباً من داخل الإدارة ذاتها في ظل غيبة أو ضعف ضغوط الإصلاح أو الرقابة من الجهات الخارجية، كما قد تتم لاعتبارات شخصية أكثر منها موضوعية، فقد يتم تعديل الهيكل التنظيمي لصالح فئة معينة دون



الأخرى، ويعد أثرها على تحسين الأداء محدوداً، نظراً لتركيزها على قلة من العناصر^(٢٩)، إلا أن أنصار هذا المدخل يرون أن هناك بعض المجالات بعينها في التنظيم الإداري قد تستلزم التطوير، لأنها قد تعتبر سبباً رئيسياً في تخلف كل الجهاز الإداري، كالعنصر البشري مثلاً أو التشريعات والقوانين أو الهيكل التنظيمي أو غير ذلك... إلخ، كما يرى أنصار هذا المدخل وجود بعض المزايا التي يتميز بها هذا المنهج عن غيرها والتي تتمثل في^(٣٠):

١. أنه مدخل منطقي وسهل الفهم والتطبيق، فمن المنطقي تقسيم مهام التطوير إلى جزئيات يتم تحليل كل منها على جدة واقتراح طرق وأساليب التطوير بما يتناسب مع هذه الجزئية.
٢. أنه يمكن ترجمة هذا المنهج بسهولة على شكل خطط وبرامج تطويرية في المجالات التي تم تحديدها ومن ثم سهولة تهيئتها ما تتطلبه هذه البرامج من موارد مالية وبشرية.
٣. أنه منهج واضح ومحدد يمكن الوصول فيه إلى نتائج ملموسة سريعة وقابلة للقياس.

ثانياً: استراتيجية الإصلاح الأفقي:

تُمثل هذه الاستراتيجية جهود الإصلاح الإداري التي تنصب على قلة من العناصر المكونة للنظام الإداري الكلي، لكنها تطبق على كل إدارات الجهاز الحكومي أو قطاعاته أو على أغلبها^(٣١)، وتعتبر هذه الاستراتيجية من الإستراتيجيات الفاصرة أيضاً لأنها تركز على عنصر واحد أو قلة فقط من العناصر المكونة للنظام الإداري الكلي والمحددة لفعاليتها^(٣٢)، لأن هذا التركيز سوف يضع حدوداً على الفعالية النهائية لجهود الإصلاح حتى لو مئت هذه الجهود أغلب إدارات الجهاز الحكومي، كتعميم تبسيط الإجراءات على كافة الوزارات في الدولة^(٣٣)، أو تصحيح سلم الأجور والمرتببات، أو وضع الهياكل التنظيمية وتطويرها، أو إجراء تقييم الوظائف، أو تصحيح الأوضاع الوظيفية للعاملين... إلخ في جميع قطاعات أجهزة الحكومة، أو معظمها فهذه كلها أمثلة على الاستراتيجية الأفقية^(٣٤)، كما يرجع السبب في قصورها أيضاً إلى سعيها في التطبيق الجزئي لأحدث الأفكار التطويرية دونما إدراك أنه لا يمكن تطوير مجال بمفرده دون أن يتم تطوير المجالات الإدارية الأخرى بالمستوى نفسه، إضافة إلى أن هذا المنهج ينظر إلى التنظيم الإداري على أنه نظام مغلق فلا يسعى لاستقصاء الآثار والنتائج السلبية لبيئة الجهاز الإداري على مستوى أدائه^(٣٥).

ثالثاً: استراتيجية الإصلاح القطاعي:

تُمثل هذه الاستراتيجية جهود الإصلاح التي تنتقي عدد محدود من الإدارات الحكومية، وتركز على متطلبات التطوير فيها لرفع فعالية أدائها^(٣٦)، مثال: كتشخيص احتياجات التطوير لجهة إدارية معينة والتي قد تتسع لتشمل: الهياكل التنظيمية، أنظمة التخطيط، ونظم ومعايير الرقابة، ونظم تقييم الأداء، ونظم الأجور والحوافز، ومعايير اختيار القيادات فيها... إلخ، فيتم بذلك تطوير مختلف العناصر الخرجة لأنظمة هذه الإدارات وممارستها ونقطة البداية في صياغة هذه الاستراتيجية هي الأداء النهائي

للإدارات المستهدفة بالتطوير^(٣٧)، وتعتبر هذه الاستراتيجية نموذجاً مصغراً للتطوير المتكامل في النظام الإداري للجهاز الحكومي ككل، ويمكن أن تصلح تمهيداً للشروع بالتغيير الشامل^(٣٨).

رابعاً: استراتيجية الإصلاح الشامل:

تمثل هذه الاستراتيجية جهود الإصلاح الإداري التي تتناول بالتطوير، مختلف العناصر الحرجة للأنظمة والممارسات الإدارية، وذلك في أغلب قطاعات الجهاز الحكومي وإداراته.

إن هذه الاستراتيجية شبيهة باستراتيجية الإصلاح القطاعي، في أنها تشمل مختلف العناصر الإدارية الخرجة التي تؤثر في أداء الجهاز الحكومي، وهي شبيهة أيضاً باستراتيجية الإصلاح الأفقي في أنها تشمل جميع إدارات الجهاز الحكومي أو أغلبها، وتعد هذه الاستراتيجية " ثورة " في أنظمة وممارسات الجهاز الحكومي إذا تم تطبيقها دفعة واحدة وعلى نطاق شامل ويشترط لنجاحها^(٣٩):

١. توفير الدفعة السياسية اللازمة.
 ٢. تطوير الدور الرقابي للمؤسسات التشريعية.
 ٣. تغيير توازنات القوى بين المؤسسات والسلطات في المجتمع.
 ٤. تطوير نظم التعليم، وتطوير البناء الاجتماعي وهيكل القيم والممارسات السائدة.
- ويلاحظ أن احتمالات نجاح هذه الاستراتيجية تكون أقوى عندما يمر المجتمع ككل بعمليات تغيير وتنمية مجتمعية شاملة، حيث لا بد وأن تتطافر جهود الإصلاح الإداري مع جهود الإصلاح السياسي والاقتصادي والاجتماعي^(٤٠)، ويعتبر الأخذ بهذه الاستراتيجية أكثر مناسبة في الأنظمة التي تأخذ بالتخطيط القومي الشامل، بل إن الإصلاح الإداري في هذه الحالة يمثل مقوماً رئيسياً لنجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية، لا يمكن تحقيقه دون إجراء إصلاح شامل في الجهاز الحكومي، وفي الجانب الآخر يكون نجاح الإصلاح الإداري رهناً بما يحدث من إصلاح وتنمية للجوانب المجتمعية الأخرى، السياسية والاجتماعية والاقتصادية كافة^(٤١).

وبصورة عامة فإن كثير من الدول العربية قد مارست بشكل أو بآخر الاستراتيجية الأولى، إلا أن هناك عدد قليل من هذه الدول التي طبقت استراتيجية الإصلاح القطاعي وأن هناك تجارب محدودة جداً في ممارسة وتطبيق الإصلاح الشامل، فالإصلاح الإداري في تصورنا، سواء كان جزئياً أو شاملاً، يبني أساساً على تحديد المشاكل وتحليلها ومعالجتها بأفضل الوسائل والطرق، فعملية الإصلاح تكون دائمة ومستمرة، وهي ظاهرة من ظواهر العلم الإداري، وليس ظاهرة قائمة بذاتها منفصلة عن الإدارة العامة، فهي تنهض بالإدارة من جمودها وتخلفها، وتعمل على تكيفها وتطورها بما يخدم مصلحة المجتمع الذي هو المحك في تقييم الإدارة العامة والموظفين، فإذا كان البعض قد طرح استراتيجية إصلاحية أو اقترح برنامجاً تطويرياً، وأضحى يبرز حسناتها وضرورتها وأهميتها من خلال مقارنتها بالموارد والامكانيات والأعمال المنجزة والنتائج، فإن المفاضلة بين هذه الاستراتيجيات واعتمادها يجب أن تكون مبنية على



أسس واقعية وعقلانية مدروسة ومرتبطة بالاستراتيجية المتكاملة، أن تكون متجهة بقوة نحو المشاكل الحقيقية التي تعرقل سير وعمل الجهاز الإداري.

ولا يخفى علينا أن تبني الاستراتيجية الجذرية في عملية الإصلاح الإداري هي الأجدى في تحقيق التطور وإزالة كل العراقيل ومعالجة المشاكل التي تعترض الإدارة العامة وتتحدى تنميتها وتطورها، غير أن هذه الاستراتيجية لاتمارس إلا في حالات نادرة ترتبط بتغيرات سياسية واقتصادية واجتماعية جذرية أي بما يسمّى بالثورة، التي يمكن أن تطبق إصلاحاً جذرياً يطال جميع المستويات الإدارية وكل بنيتها وعلاقتها بالسلطة والمجتمع.

المبحث الثاني

أثر الإدارة الإلكترونية في الإصلاح الإداري

يساهم تجسيد الإدارة الإلكترونية في المنظمات العمومية في مكافحة الفساد الإداري من خلال محاربة مظاهره السلبية من وساطة ورشوة ومحسوبية وروتين وغيرها من الانحرافات الإدارية والوظيفية والقانونية التي تقف حائلاً دون تطور النظم الإدارية وتحرفها عن هدفها الأساسي وهو المصلحة العامة المجسدة في تقديم الخدمة العمومية التي تبقى المتضرر الأول من تدني مستوى العمل الإداري وانحراف سلوكياته.

أصبحت الإدارة الإلكترونية ضرورة ملحة ومطلباً أساسياً لمكافحة الفساد، من خلال اعتماد الوسائل التكنولوجية الحديثة في العمل الإداري، ويهدف هذا التحول إلى القضاء على النمط التقليدي البيروقراطي عند تقديم الخدمات العامة، والانتقال إلى نموذج إلكتروني يتميز بالديناميكية والمرونة والفاعلية، مما يساهم في توفير الوقت والجهد والتكاليف.

كما تُعزز الإدارة الإلكترونية من الشفافية والمحاسبة والمساءلة والعدالة، إذ تُساهم في تفعيل الرقابة الإلكترونية لكشف التجاوزات والانحرافات والممارسات "غير القانونية"، وتُعتبر هذه الخطوات أساسية لتحقيق الإدارة العامة الرشيدة، مما يؤدي لتحسين فاعلية وكفاءة المنظمات العامة وتقليل مظاهر الفساد الإداري^(٤٢).

انطلاقاً من ذلك سنتناول في هذا المبحث ضمن مطلبين ما يلي:

المطلب الأول: فاعلية الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الوظيفي.

المطلب الثاني: الموازنة بين الإدارة الإلكترونية والإدارة التقليدية.

المطلب الأول

فاعلية الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الوظيفي

أوجدت التغييرات التي مرت بها المؤسسات اتجاهين في تقييم آثار هذه المتغيرات على الإدارة ووظائفها، وهما^(٤٣):

الاتجاه الأول: يرى أصحاب هذا الاتجاه أن الإنترنت والثورة الرقمية يمكن أن تؤدي إلى نهاية المؤسسات وإعادة توزيع مهام الإدارة، وبالتالي فإن الثورة الرقمية حولت الاستراتيجيات إلى فئات فتايرت نظم الإدارة التقليدية وتناثرت مبادئها ودخلت عصر جديد يتطلب البحث عن نمط جديد وهو الإدارة الإلكترونية^(٤٤).

الاتجاه الثاني: يرى أصحاب هذا الاتجاه ان الإدارة هي الإدارة بنفس قوة المستثمرين على أن الاعمال هي الاعمال، وبالتالي ان الإدارة ووظائفها رغم تأثيرها العميق وإعادة النظر في اعادها، تظل تمثل القلب النابض للمؤسسات وان تخطيط وتوجيه الاعمال والرقابة عليها أصبحت تتم بشكل أكثر فعالية وكفاءة وذلك نتيجة اعتمادها على الإدارة الإلكترونية.

أولاً: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التخطيط:

نتيجةً للتطورات الهائلة في مجالات التكنولوجيا للمعلومات والتنافسية العالية أصبح التخطيط يتم بشكل أكثر فعالية وقدرة على مواكبة مختلف التطورات والمستجدات، إذ أضحت التخطيط بهذا الشكل يعرف بـ ((التخطيط الإلكتروني))، الذي يعني تحديداً ما يُراد عمله أنياً ومستقبلاً، بالاعتماد على تدفق معلوماتي من داخل وخارج المؤسسة ويتعاون مشترك بين ((القمة والقاعدة))، بالإفادة من الشبكة الإلكترونية وذلك لمواجهة متطلبات حاجات الزبائن المتغيرة وتفضيلاتهم المحتملة ووفقاً لخطط طويلة الأمد تتمتع بمرونة عالية وتجزئة سهلة وواضحة لخطط أنية وقصيرة الأمد، وبالنتيجة ان التخطيط الإلكتروني لا يختلف عن التخطيط التقليدي من حيث أن كلاهما ينصبان على وضع الأهداف وتحديد وسائل تحقيق هذه الأهداف، لكنهما يختلفان من حيث الممارسات والآليات^(٤٥)، وتساهم الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التخطيط من خلال ما يلي^(٤٦):

١. جعل محور التخطيط ليس المؤسسة فحسب بل السوق وحاجات العملاء المحتملة وعلى هذا الأساس ستكون المؤسسة ملزمة بتكييف بيئتها الداخلية مع متطلبات السوق وهو أحد أهم مؤشرات البقاء.
٢. نقل عملية التخطيط من ممارسة احتكارية للمستويات العليا إلى ممارسة للمستويات التنفيذية وهذا يساهم من جهة في تنمية قدراتهم، ومن جهة أخرى في توسيع قاعدة المشاركة الجماعية.
٣. إلزام المؤسسات بتحقيق سرعة الاستجابة لمتطلبات العملاء كأسبقية تنافسية يقدم على أساسها العميل اتخاذ القرار عن مدى استمراره مع هذه المؤسسة من عدمه، لان العميل في ظل موقعه الإلكتروني سيوصل احتياجاته فوراً إلى المؤسسة وعلى المؤسسة أن تستجيب فوراً لتلبيتها.
٤. القدرة على تفعيل ودعم القرارات.
٥. القدرة على مُجاراة قصر الوقت المتاح لمتخذ القرار في عصر المعلوماتية باستخدام المزايا التي وفرتها تلك الثورة.
٦. زيادة قدرة المؤسسة على تحديد البدائل المختلفة وتقييم كل بديل.

٧. زيادة قدرة المؤسسة على محاكاة الواقع والنمذجة الواقعية باستخدام نظم المعلوماتية الإلكترونية.

ثانياً: فيما يخص تطوير عملية التنظيم:

يعتبر التنظيم وظيفية إدارية مكملة لوظيفة التخطيط حيث تحوله إلى واقع قابل للتنفيذ، ونتيجة للتغيرات والتطورات الكبيرة في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات أصبحت عملية التنظيم تتم بشكل أكثر فعالية وكفاءة وقدرة على مُسايرة مُختلف المُستجدات، إذ أصبح التنظيم يعرف ((بالتنظيم الإلكتروني))^(٤٧)، وبناء على ما تقدم يمكن توضيح مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التنظيم من خلال^(٤٨):

١. التشبيك الواسع بين العاملين عن طريق الانترنت، وهذا ما يحقق الصلات القائمة في (الوقت الحقيقي) وفي كل مكان في المؤسسة، ولا شك أن هذه الصلات القائمة على الإنترنت سوف تؤدي إلى تجاوز هرمية الاتصالات الموجودة في اشكال التنظيم التقليدي.

٢. التنظيم الإلكتروني هو (تنظيم مرن) يسمح بالتعاون والاتصال بين الافراد.

٣. الاعتماد على شبكات الاعمال والانترنت أصبح بالإمكان تحقيق نمط جديد من المؤسسات يعمل على انتاج سلع مُعينة كما هو الحال في (المصنع الافتراضي) وتقديم خدمات افتراضية عبر التوسط بين المؤسسات.

٤. تحقيق تغييرات مهمة في قوة العمل الامر الذي ينعكس بشكل كبير على المؤسسة، وهذه التغييرات نجدها في:

أ. استخدام عمال ذوي تخصصات ومهارات عالية من مهنيين وعمال الذين لا يمكن التعامل معهم أو استغلال قدراتهم من خلال أنماط النظم التقليدية.

ب. استخدام العاملين عن بعد على أساس الحاسوب.

ت. تحويل الزبائن من متلقين سلبيين إلى مشاركين فعالين من خلال مشاركتهم في تصميم المنتجات التي يطلبونها واختيار الخصائص وتوليقاتها التي يحدونها عبر الحاسوب فتقوم المؤسسة على انتاجها.

ثالثاً: أما بخصوص مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التوجيه:

تتوضح مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التوجيه بما يلي^(٤٩):

١. توفير كم هائل من المعلومات في كل وقت وذلك من أجل توجيه جهود العاملين وأنشطتهم.

٢. زيادة الرغبة في المبادرة من أجل حل المشكلات.

٣. زيادة القدرة على التحفيز وإنجاز المهام.

٤. زيادة المهام والمرونة في التكيف مع البيئة المتغيرة.

٥. توفير الاتصالات المستمر بين القادة والمُؤوسين من خلال الشبكة الداخلية.

٦. زيادة القدرة على الابتكار مثل الاتيان بخدمات وأساليب جديدة.

٧. توفير الاتصالات بين القادة والموردين والشركاء عبر شبكة الاكسترنانت.

رابعاً: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية الرقابة:

ما يؤخذ على الرقابة التقليدية أنها تركز على (الماضي)، حيث تأتي الرقابة بعد التخطيط والتنفيذ وتهتم بالمقارنة بين المعايير والأهداف المحددة من ناحية، والأداء الفعلي من ناحية أخرى، لتحديد الفجوة الزمنية بين اكتشاف الانحراف وتصحيحه، لكن نتيجة للتطور الكبير في مجال التكنولوجيا، قد أصبحت عملية الرقابة تتم بشكل جيد وفعال وبذلك أصبح يطلق عليها بـ ((الرقابة الإلكترونية))^(٥٠).

فهي تسمح بالرقابة الفورية بمساعدة الشبكة الداخلية للمؤسسة، ومن ثم تقليص الفجوة الزمنية بين الانحراف وتصحيحه، كما أنها عملية ((مستمرة متجددة)) تكشف عن الانحراف كلما ظهر من خلال تدفق المعلومات والتشبيك بين المدراء والعاملين والموردين والمستهلكين، وهذا ما يزيد من قدرة الرقابة الإلكترونية على توفير إمكانية متابعة العمليات المختلفة وسير القرارات المتنوعة، وتصحيح الأخطاء في كافة أنواع المؤسسات، ومما لا شك فيه أن الرقابة الإلكترونية تحقق استخداماً فعالاً لأنظمة وشبكات المعلومات القائمة على الإنترنت بكل ما تعنيه من فحص وتدقيق ومتابعة آنية وشاملة وهذا ما يحقق لها^(٥١):

١. ان الرقابة الإلكترونية تحفز العلاقات التي تقوم على الثقة وهذا ما يقلل الجهد الإداري المطلوب في الرقابة.

٢. تساعد على انخراط الجميع في معرفة ماذا يوجد في المؤسسة إلى حد كبير من أجل تحقيق مستلزمات الرقابة والحد من الأزمات في أعمال المؤسسة.

٣. تحقق الرقابة المستمرة بدلاً من الرقابة الدورية وهذا ما يولد تدفق مستمر للمعلومات الرقابية في كل وقت بدلاً من الرقابة المتقطعة لاجرائها في أوقات متباعدة وبشكل دوري.

٤. ان الرقابة الإلكترونية تقلص مع الوقت من أهمية الرقابة التي تقوم على المدخلات أو العمليات أو الأنشطة لصالح التأكيد المتزايد على النتائج فهي أقرب إلى الرقابة بالنتائج.

رابعاً: أما ما يخص مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية اتخاذ القرار^(٥٢)، فيمكن أن نلاحظ ما يلي:

١. سرعة الحصول على بيانات دقيقة.

٢. دعم القدرة على تحديد البدائل وتقويم كل بديل.

٣. مساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات عن طريق التقارير الإحصائية.

٤. صحة وتكامل المعلومات.

٥. تحسين الاتصالات الإدارية.

المطلب الثاني

الموازنة بين الإدارة الإلكترونية والإدارة التقليدية

يعد التحول الرقمي عملية حيوية تساهم في تطوير المؤسسات والهيئات، حيث يسهم في رفع كفاءة الخدمات المقدمة وتسهيل وصولها للمستخدمين، يتجاوز هذا التحول مجرد تطبيق التكنولوجيا، فهو يتطلب إعادة التفكير في أساليب العمل الداخلية وكيفية تقديم الخدمات للجمهور بشكل أسرع وأسهل.

أولاً: الموازنة على مستوى التخطيط:

يعتبر التخطيط من أهم الوظائف الإدارية ويسبقها في ممارستها كل الأنشطة التي تقوم المؤسسة بأدائها، فهو في الأصل يمثل حالة الاشراف للمستقبل وما ينطوي عليه من تغييرات ربما تساهم في تقليص دائرة المجهول في إطار وفترة المعلومات والبيانات القادرة على تحقيق التنبؤ بالمتغيرات المختلفة على مستوى النواحي السياسية أو الاجتماعية أو الثقافية... الخ، ومن بعدها محاولة التحكم والسيطرة على بعضها^(٥٣)، ومن هذا نستنتج أن التخطيط عمل ذهني لتحديد ما ينطوي عليه المستقبل بالاستناد إلى الماضي.

ومن حيث المبدأ فإن كلا التخطيطين يضع أهدافاً مستقبلية تقوم على التوجه المستقبلي بالاعتماد على الماضي والحاضر ولكن الفرق بين كلا التخطيطين يمكن أن نستدل عليه من خلال الجوانب التالية:

١. الأهداف تكون (واضحة ومحددة وقابلة للقياس) في التخطيط التقليدي، وهنا فإن هذا النوع من التخطيط لا يعطي فرصة للتفكير ومواجهة الظروف بأهداف جديدة أو تعديل لبعض الأهداف، في حين تكون (عامة وأنية واحتمالية بدرجة عالية)، وهي قابلة للتجديد والتطوير المستمر في التخطيط الإلكتروني، وعلى ذلك فإنه يعطي فرصاً عديدة للتفكير بالأهداف الجديدة أو تعديل بعض الأهداف^(٥٤).
٢. من حيث الزمن يكون التخطيط التقليدي (مُتقطعاً) وذلك لاستخدام التقارير الورقية بأنواعها المختلفة منها اليومية والأسبوعية والفصلية، أي يعتمد على نماذج من التقارير الورقية مُعدة سلفاً، في حين يكون التخطيط الإلكتروني (مُستمرًا) إذ يعتمد على تدفق المعلومات بطريقة مستمرة، كما يُعطي مدى واسعاً لاختيار البدائل والأهداف بسرعة وفق كمية المعلومات المتدفقة ونوعيتها^(٥٥).
٣. يكون المدير في التخطيط التقليدي هو (المخطط)، أما العمال فهم (المنفذون) أي التحديد من أعلى إلى أسفل، وهو بذلك لا يتيح فرص المشاركة وتحسين نوعية الأداء، بينما يستخدم التخطيط الإلكتروني مدخل الجميع في كل الاتجاهات الشبكية بمعنى (المدراء والعمال هم المخططون)، وهو يُعطي فرصاً كبيرة للمشاركة والتعاون وتحسين نوع الأداء من جهة، كما يُتيح الفرص التي من شأنها تكريس عمل المدراء لأداء مهامهم الأساسية ويجنبهم ضياع جهودهم في الأعمال الكتابية المملة من جهة أخرى.
٤. الخطط في التخطيط التقليدي تكون إما (طويلة أو متوسطة أو قصيرة المدى) وهي خطة واحدة تحدد أهدافها ومراحل تنفيذها من قبل المنظمة ومن ثم فهناك فصل واضح في مستويات الأداء على مستوى

كل خطة. بينما تكون ضمن التخطيط الإلكتروني (قصيرة المدى وأنية ومتعددة للاستجابة للظروف المختلفة تنضوي جميعها تحت خطة طويلة المدى ذات مرونة عالية)، وهنا يكون الأداء متداخلاً وفق تلك الخطة، وتتطلب القدرة على العمل بحسب ما يستجد من ظروف طارئة^(٥٦).

٥. **المُخاطرة** ضمن الخطة التقليدية منشؤها (عدم الالتزام بتنفيذ الخطة)، وتلك المخاطرة لا تتيح فرص للإبداع والابتكار في العمل إلا في حدود المنظمة ولاسيما عند وضع الخطة، في حين يكون منشأ المخاطرة ضمن الخطة الإلكترونية ناتجاً عن (عدم القدرة على العمل خارج الخطة) وقدرتها على الاستجابة للظروف المتغيرة المحيطة ما يتيح فرصاً للإبداع والإحاطة بالتداعيات البعيدة لظروف المنظمة أثناء تنفيذ الخطط.

٦. **الوسائل** في التخطيط التقليدي (محددة بدقة)، وهنا تُصبح وسائل الخطة ومعاييرها أداة رئيسية في ترشيد الأداء وتعزيزه، لكنها (غير محددة) ضمن التخطيط الإلكتروني فهي مفتوحة بحسب الفرص وهنا تصبح الثقة هي الأداة الرئيسية فيما هو مطلوب تحقيقه وإنجاحه من أجل المنظمة^(٥٧).

ثانياً: الموازنة على مستوى التنظيم:

يعرف التنظيم بأنه "عملية تنسيق الجهود البشرية في أية منظمة لإمكان تنفيذ السياسات المرسومة بأقل تكلفة ممكنة، فهو الإطار الذي يتم بموجبه ترتيب جهود الأفراد وتنسيقها نحو تحقيق أهداف معينة تسعى المنظمة إلى تحقيقها، لذا فالتنظيم هو الأكثر ارتباطاً بالمكان"، فهو "تحديد الأعمال وتوزيعها على الأفراد في سبيل الوصول إلى الهدف"^(٥٨)، وعليه فإن التنظيم يتطلب تحديد مجموعة من الأطر وهي كالاتي^(٥٩):

١. تحديد الأعمال والنشاطات التي تمارسها الإدارة لتحقيق أهدافها.
٢. تحديد العلاقات وسبل الاتصالات بين مختلف الوحدات الإدارية والتنظيمية، وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات المناطة بكل فرد داخل الوحدات التنظيمية.
٣. تحديد الأفراد العاملين في المنظمة على مختلف مستوياتهم العلمية والفنية.
٤. تصميم الهيكل التنظيمي وإعداده.

والتنظيم يعطي للمنظمة شخصيتها المميزة وذلك يظهر بمكوناته الخمس وهي ((الهيكل التنظيمي، التقسيم الإداري، سلسلة الأوامر الرسمية، والمركزية))^(٦٠).

ثالثاً: الموازنة على مستوى القيادة (التوجيه):

لا يمكن تصور نجاح خطة معينة من دون أن تتناولها العقول والأيدي والآلات لتنفيذها على وفق مراحلها المحددة وصولاً إلى أهدافها المقررة، وتلك الأعمال تتطلب وجود الإداري القائد الفعال الذي يوجهها ويأخذ بيدها وينسق بينها ويتواصل مع جهودها ويشجعها على التعاون والتنافس لكي يرتقي بتلك الأعمال إلى تحقيق أهداف المنظمة، فالقيادة بهذا الوصف تمثل جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض



وأنها مفتاح الإدارة وأن أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساس يشمل جوانب العملية الإدارية كلها، ويمكن القول أن القيادة الفعالة هي محصلة التفاعل بين القائد ومروسيه في المواقف التنظيمية المختلفة، فالقيادة مجموعة من السلوك والتتظيمات والتصرفات من طرف الرئيس أو المدير يقصد بها التأثير على الأفراد من أجل تعاونهم في تحقيق الأهداف المطلوبة، وهذا يعني أن القيادة ((عملية تواصل بين القائد أو المدير ومروسيه))، حيث يتبادلون المعارف والاتجاهات ويتعاونون على إنجاز المهام الموكلة إليهم، كذلك يعني أن كل فرد لديه القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيههم نحو هدف مشترك فيقوم بمهمته فإنه يوصف قائد، والقيادة سلوكاً تتعدد أبعاده وتختلف على وفق شخصية القائد ومتطلبات المهام التي ينهض بها.

وإذا ما أخذنا في الاعتبار أنه مع تطور التكنولوجيا أصبح هناك حاجة إلى عاملين لديهم مؤهلات عالية في التخصصات المهمة المختلفة، تصبح الحاجة أكثر إلحاحاً لقيادة تفاعلية تتم فيها الاتصالات من كل اتجاه، ويمكن إيجاز دور الإدارة الإلكترونية في التوجيه بما يأتي^(١١):

١. منحت المستويات الإشرافية والوسطى مزيداً من الحرية في التوجيه، بسبب تضيق نطاق الإشراف وتقليل عدد العاملين في الأعمال الكتابية من مشرفين وامتص جزءاً كبيراً من الأعمال الروتينية.
٢. ساعدت على رفع الروح المعنوية للموظف من خلال شعوره بالأهمية النسبية للأعمال التي يقوم بها، وبالتالي يساعد ذلك على زيادة الإنتاجية.

رابعاً: الموازنة على مستوى الرقابة:

الرقابة هنا تعني عملية مستمرة لموازنة الإنجاز الفعلي مع المخطط للوقوف على المعوقات إن وجدت واتخاذ الإجراءات التصحيحية لمواجهتها بعد تشخيص أسباب تلك المعوقات^(١٢)، وهذا التعريف هو الأقرب للرقابة التقليدية حيث تكون موجهة للماضي لأنها تبدأ بعد التخطيط والتنفيذ للوقوف على ما تم إنجازه مما خطط له، والرقابة تلك لا تتم إلا بصفة دورية وهذا يعني أنه ليس بالإمكان إجراء التصحيح الفوري، حيث يتم التصحيح بعد الوقوف على واقع المنجز من الخطة وتأشير المعوقات إن وجدت ومن ثم كتابة تقرير بهذا الشأن إلى الإدارة العليا لكي تتولى بدورها إجراء التصحيح المفترض، وتلك عملية تستغرق وقتاً طويلاً فضلاً عن إنها تترك هوة أو فجوة في الأداء بين تاريخ كتابة التقرير وبين التصحيح من شأن هذه الهوة أن تتراكم بها كثير من المشكلات أو المعوقات الجديدة التي أغفلها التقرير المذكور وهي بانتظار التقرير الدوري القادم^(١٣).

وقد تشكل مفاجآت غير محسوبة مما يشكل خطراً كبيراً على أهداف المنظمة، بالإضافة إلى ذلك فإن هذا النوع من الرقابة يقوم أساساً على المساءلة والعلاقات الرسمية ويفتقر إلى عنصر الثقة وعدم المشاركة الواسعة لأعضاء التنظيم في الرقابة وهذا يقلل من معرفة أعضاء التنظيم بمجريات العمل وما يدور داخل ذلك التنظيم، ويمكن إيجاز دور الإدارة الإلكترونية في الوظيفة الرقابية على النحو الآتي:

١. تعتمد على وسائل تقنية تقدم معلومات كافية وسريعة عن الأداء الفعلي للأفراد والمنظمة على حد سواء^(٦٤).
٢. يمكنها أن تقدم معلومات مهمة من خلال تقارير مختصرة ودورية تقف على الأخطاء وتصحيحها في وقت مبكر، تحول دون الإهمال والسرقات والتبذير وسوء الاستخدام وبما يحافظ على موارد المنظمة وزيادة في التوضيح يمكن أن نضع الميزات الأساسية للرقابة التقليدية في الجدول التالي وموازنتها مع الرقابة الإلكترونية التي أصبحت ضرورة ملحة في المنظمات المعاصرة، واستناداً إلى ما سبق يمكن القول أصبح من الضروري اعتماد تطبيقات الإدارة الإلكترونية بعد التطور السريع لتكنولوجيا المعلومات ولاسيما بعد ظهور الحاسوب الشخصي وانتشاره وظهور شبكة الإنترنت وانتشارها بوصفها وسيلة للاتصالات والمعلومات على المستويين الرسمي والشعبي، ومن ثم فإن الإدارة الإلكترونية تصبح أهم مداخل التغيير والتطوير في المنظمات الرسمية وغير الرسمية كافة بوصفها تمثل تحولاً جذرياً في عالم الإدارة على المستويين النظري والعملي، بحيث تنعكس إيجاباً على الأداء الوظيفي والارتقاء به بعيداً عن كل مظاهر الفساد سواء كان فساداً أخلاقياً أم مالياً أم إداري^(٦٥).

الخاتمة

في الختام نستطيع القول أن الإصلاح الإداري يمثل الدعامة الأساسية والأداة الفعالة للنهوض بالجهاز الحكومي وتحسين مستوى أدائه وتطويره بالشكل الذي يؤهله لمواجهة المستجدات والتحديات التي تشهدها الساحة الدولية، ولتمكينه كي يكون في مستوى آمال وطموحات المواطنين وتوقعاتهم في الحصول على خدمات أفضل، فهو السبيل الأنجع للقضاء على كافة مظاهر الفساد والتسيب والظواهر البيروقراطية السلبية التي تعيشها الأجهزة الإدارية، كما أن ضرورة التأقلم مع مستجدات العصر تجعل من الإصلاح عملية ضرورية يتم من خلالها تجديد وتطوير نظم العمل وإرساء الدعائم لإدارة حديثة قائمة على الكفاءة والثقة، وجعل الجهاز الإداري في الدولة المحرك الأساسي للتنمية الشاملة.

كما تعتبر الإدارة الإلكترونية مرحلة أساسية في الانتقال إلى الخدمات العامة الإلكترونية، وهي تعنى بالاتصال المباشر بين المواطنين وبين الإدارة، وهذا الاتصال يكون (افتراضي) من خلال الشبكات الإلكترونية التي تسهم في تقديم نظام معلوماتي دقيق وسريع من شأنه أن يخلق آثار إيجابية في مواجهة الأزمات الإدارية وبالتالي تجاوز روتين العمل الإداري، خصوصاً إن عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية لم تتم بشكل تلقائي، بل أنها واجهت الكثير من التحديات والصعوبات التي اعترضت طريقها وأصبحت تشكل معوقات أمام تطبيق الإدارة الإلكترونية الحديثة.

وانطلاقاً من ذلك سنستعرض أهم النتائج والمقترحات التي توصلنا إليها على النحو الآتي:

أولاً: النتائج:

١. الإصلاح الإداري هو الطريق الوحيد لبناء دولة حديثة بمؤسساتها وإدارتها الفعالة، ولا بد من وجود استقرار سياسي واجتماعي كشرط مسبق للنهوض بعملية الإصلاح.
٢. كان الإصلاح الإداري وما زال عملية شاملة غير مجزئة تحتاج إلى إعداد وتطوير وتخطيط في عمل الإدارة بغية حل المشكلات التي تعترها.
٣. يساهم التحول بالعمل الإداري من الأسلوب التقليدي إلى الأسلوب الحديث (التقني) في القضاء على أهم الآفات التي تنخر في جسم المرافق العامة ونقص به الفساد الإداري، حيث انه يقضي على كل مظاهر الفساد الذي يتولد من الروتين القاتل لدى المواطنين الأمر الذي يدفعهم إلى تقديم الرشوة.
٤. أن التحول للإدارة الإلكترونية يحتاج مجموعة من المتطلبات التي تجعل أسلوب الإدارة الإلكترونية وتطبيقها بشكل فاعل وضخ معطياتها في مفاصل الجسد الإداري، والذي يمثل الانجاز الأهم الذي يمكن أن تحققه تلك الإدارة، نظراً للفوائد الملموسة على أرض الواقع من جراء ممارسة هذه التقنية.

ثانياً: المقترحات:

١. رسم سياسة عامة ووضع برامج إصلاحية تهدف إلى التطوير والسير في العمل الإداري نحو الرقي والتقدم.
٢. تفعيل التشريعات التي تكافح الفساد وبالأخص التي تكافح الجرائم الوظيفية منها: الاتراء غير المشروع والرشوة والاختلاس وغيرها من الجرائم الماسة بالوظيفة العامة.
٣. رفع الوعي الجماهيري وحثه على اعتماد الحداثة والتخلص من المعاملات التقليدية والاهتمام بكل ما يخدم عملية التحول واستمراره على المدى الطويل وذلك بتطوير نظام التعليم منذ المراحل الأولى لإعداد الأجيال الجديدة بشكل يؤهلهم لنجاح تعاملهم مع التطورات العلمية التكنولوجية إيماناً بأن التحول للإدارة العامة الإلكترونية سيتبعه تحولات جديدة.
٤. نقترح تطبيق الإدارة الإلكترونية كحل استراتيجي فعال كونها تحقق نتائج إيجابية وذلك باكتشاف الأخطاء وتحديد الانحرافات في الأعمال الإدارية بالتتابع مما يحسن من أداء المؤسسات من خلال تصحيحها في وقت مبكر.

(١) ليث سعد الله حسين، تحليل وتصميم نظم المعلومات (مداخل ومنهجيات/ أدوات وتقنيات)، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، ٢٠٢١، ص ٣.

(٢) أحمد محمد كوثراني، سياسة الإصلاح الإداري في لبنان (مستلزمات-معوقات)، أطروحة أعدت لنيل درجة الدكتوراه في العلوم السياسية والإدارية، مقدمة إلى الجامعة الإسلامية في لبنان، ٢٠١٦، ص ٢٢٦.

(٣) سحر أحمد أبو غنيم، الإصلاح الإداري (حديث نظري وخطوات تعترضها الكثير من التحديات)، بحث منشور في المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد (٥)، الإصدار (٥٦)، ٢٠٢٤، ص ١٦٤.



- (٤) ديالا الحج عارف، الإصلاح الإداري (الفكر والممارسة)، دار الرضا للنشر، دمشق، ٢٠٠٣، ص ٥٥.
- (٥) سحر أحمد أبو غنيم، مرجع سابق، ص ١٦٤.
- (٦) مصطفى يوسف كافي، "الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق"، مؤسسة رسلان للطباعة، سوريا، ٢٠١٨، ص ٦٠.
- (٧) سردار كاكه أمين ناكو، الإصلاح الإداري (المعوقات والحلول)، المؤسسة الحديثة للكتاب، بيروت، ٢٠٢٠، ص ١٠٧.
- (٨) هاشم محمد رضا، الإصلاح الإداري، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١١، ص ٢٢.
- (٩) كامل بربر، استراتيجية الإصلاح في الإدارة العامة، دار المنهل اللبناني، بيروت، ٢٠١٢، ص ٢٤٨.
- (١٠) ديالا الحج عارف، مرجع سابق، ص ٣٧.
- (١١) هاشم محمد رضا، مرجع سابق، ص ٢٣.
- (١٢) كامل بربر، مرجع سابق، ص ٢٤٨.
- (١٣) سحر أحمد غنيم، مرجع سابق، ص ١٦٦.
- (١٤) كامل بربر، مرجع سابق، ص ٢٤٩.
- (١٥) سردار كاكه أمين ناكو، مرجع سابق، ص ١١٣.
- (١٦) كامل بربر، مرجع سابق، ص ٢٤٩.
- (١٧) سحر أحمد غنيم، مرجع سابق، ص ١٦٧.
- (١٨) محمد الطعمانة، استراتيجيات وآليات تطوير وتحديث المنظمات الحكومية في الوطن العربي، بحث منشور في كتاب (الإصلاح والتطوير الإداري في الوطن العربي)، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الأردن، ٢٠٠٨، ص ١٧.
- (١٩) محمد الصيرفي، الفساد بين الإصلاح والتطوير الإداري، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، ٢٠٠٨، ص ١١٢.
- (٢٠) لبنى العلمي، استراتيجيات الإصلاح الإداري ودورها في مكافحة الفساد الإداري في الجزائر، مذكرة تكميلية لنيل شهادة الماستر شعبة العلوم السياسية تخصص سياسات عامة مقارنة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة العربي أم مهدي، الجزائر، ٢٠١٧، ص ١٨.
- (٢١) عالية عبد الحميد عارف، "الإصلاح الإداري قضايا نظرية ومداخل للتطوير"، مكتبة الشروق الدولية، مصر، ٢٠٠٨، ص ٦٦.
- (٢٢) فيصل آل سمير، استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ودورها تعزيز الأمن الوطني، رسالة ماجستير مقدمة إلى جامعة نايف للعلوم الأمنية، ٢٠٠٧، ص ٨٨.
- (٢٣) محمد الطعمانة، مرجع سابق، ص ١٨.
- (٢٤) محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص ١١٣.
- (٢٥) بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٩، ص ١٤٨.
- (٢٦) كامل بربر، مرجع سابق، ص ٢٤٦.
- (٢٧) مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص ٥١.
- (٢٨) بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص ١٤٩.
- (٢٩) عالية عبد الحميد عارف، مرجع سابق، ص ٦٧.
- (٣٠) عبد الفتاح محمد علي الفرجاني، واقع استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ودورها في تعزيز أمن المجتمع الفلسطيني، رسالة ماجستير مقدمة إلى الجامعة الإسلامية في غزة، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال، فلسطين، ٢٠٠٨، ص ٢٤.



- (٣١) محمد الطعمنة، مرجع سابق، ص ١٩.
- (٣٢) صبري أحمد شلبي، دور الحوكمة في الإصلاح الإداري (دراسة مقارنة) رسالة ماجستير مقدمة إلى الأكاديمية العربية في الدانمارك، كلية القانون والسياسة، قسم القانون، ٢٠١٣، ص ٦٨.
- (٣٣) طارق الخير ومحمد مرعي وأيمن ديوب، التنمية الإدارية، منشورات جامعة دمشق، سورية، ٢٠١٤، ص ٧٣.
- (٣٤) ديالا الحج عارف، مرجع سابق، ص ٢٤.
- (٣٥) عالية عبد الحميد عارف، مرجع سابق، ص ٦٩.
- (٣٦) محمد الطعمنة، مرجع سابق، ص ١٩.
- (٣٧) محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص ١١٦.
- (٣٨) سحر عبد الله الحملي، الإصلاح الإداري وآليات تطبيقه (دراسة مقارنة) بحث منشور في المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر، العدد العاشر، ٢٠١٣، ص ٣٥٠.
- (٣٩) عالية عبد الحميد عارف، مرجع سابق، ص ٧١.
- (٤٠) محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص ١٢٠.
- (٤١) سحر عبد الله الحملي، مرجع سابق، ص ٣٥٠.
- (٤٢) بدر محمد السيد وإسماعيل قزاز، دور الإدارة الالكترونية في محاربة الفساد الإداري (دراسة مقارنة)، دار الفكر العربي، الإسكندرية، ٢٠١٥، ص ١٤.
- (٤٣) محمد أحمد سمير، الإدارة الالكترونية، دار المسيرة، عمان، ٢٠٠٩، ص ٢٤٨.
- (٤٤) حمدي القبيلات، قانون الإدارة الالكترونية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٢٠، ص ٣١.
- (٤٥) محمد محمد، إمكانية تطبيق الإدارة العامة بالتربية والتعليم، رسالة ماجستير، جامعة ام القرى، كلية التربية، الرياض، ٢٠٠٨، ص ٤٠.
- (٤٦) عادل حرحوش المفرجي وآخرون، الإدارة الالكترونية (مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٧، ص ٧٩.
- (٤٧) مظهر شعبان العابي وشوقي ناجي جواد، الإدارة الالكترونية، دار الثقافة للنشر، عمان، ٢٠١٤، ص ٢١١.
- (٤٨) موفق حديد محمد، الإدارة (المبادئ والنظريات والوظائف)، دار حامد للنشر، عمان، ٢٠٠١، ص ١٤٠.
- (٤٩) نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الالكترونية، مركز البازوري للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٩، ص ٢٦٠.
- (٥٠) هيثم حمود الشلبي، ومروان محمد، إدارة المنشأة المعاصرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٩، ص ٢٧٠.
- (٥١) نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص ٢٧٧.
- (٥٢) محمد بن سعيد محمد، مرجع سابق، ص ٤٩.
- (٥٣) خضر كاظم حمود وموسى سلامة، مبادئ إدارة الأعمال، اثر للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٨، ص ٢٠٧.
- (٥٤) اسراء الجاسمي، الإدارة الالكترونية ودورها في تطوير الوظيفة العامة، رسالة ماجستير، جامعة الإسلامية في لبنان، ٢٠٢٢، ص ١٠٤.
- (٥٥) خضر كاظم حمود وموسى سلامة، مرجع سابق، ص ٢٠٨.
- (٥٦) نجم عبود نجم، الإدارة الالكترونية (الاستراتيجية والوظائف)، دار المريخ، الرياض، ٢٠٠٤، ص ٢٤٣.
- (٥٧) خضر كاظم حمود وموسى سلامة، مرجع سابق، ص ٢٠٨.
- (٥٨) محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، الطبعة الخامسة، دار المسيرة للنشر، عمان، ٢٠١٠، ص ١٢٤.
- (٥٩) خضر كاظم حمود وموسى سلامة، مرجع سابق، ص ٢٠٩.



(10) نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص ٢٤٣.

(11) باسم الحميري، الإدارة (الوظائف والممارسة)، دار ومكتبة الحامد للنشر، عمان، ٢٠١٥، ص ١٧٢.

(12) عبود نجم، مرجع سابق، ص ٢٤٤.

(13) باسم الحميري، مرجع سابق، ص ١٧٣.

(14) محمد أحمد عبد الله، التقنيات الحديثة وانعكاساتها على الهياكل التنظيمية للأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير مقدمة إلى جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠٠٧، ص ٩٧.

(15) أحلام محمد شواي، الإدارة الالكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه، مقال منشور في مجلة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد (٢٤)، العدد الرابع، بغداد، ٢٠١٦، ص ٢٤٠٢.

المراجع والمصادر القانونية

أولاً: الكتب القانونية

١. باسم الحميري، الإدارة (الوظائف والممارسة)، دار ومكتبة الحامد للنشر، عمان، ٢٠١٥.
٢. بدر محمد السيد وإسماعيل قزاز، دور الإدارة الالكترونية في محاربة الفساد الإداري (دراسة مقارنة)، دار الفكر العربي، الإسكندرية، ٢٠١٥.
٣. بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٩.
٤. حمدي القبيلات، قانون الإدارة الالكترونية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٢٠.
٥. خضر كاظم حمود وموسى سلامة، مبادئ إدارة الأعمال، اثناء للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٨.
٦. دياللا الحج عارف، الإصلاح الإداري (الفكر والممارسة)، دار الرضا للنشر، دمشق، ٢٠٠٣.
٧. سردار كاكه أمين ناكو، الإصلاح الإداري (المعوقات والحلول)، المؤسسة الحديثة للكتاب، بيروت، ٢٠٢٠.
٨. طارق الخير ومحمد مرعي وأيمن ديوب، التنمية الإدارية، منشورات جامعة دمشق، سورية، ٢٠١٤.
٩. عادل حرحوش المفرجي وآخرون، الإدارة الالكترونية (مركزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٧.
١٠. عالية عبد الحميد عارف، الإصلاح الإداري قضايا نظرية ومداخل للتطوير، مكتبة الشروق الدولية، مصر، ٢٠٠٨.

١١. ليث سعد الله حسين، تحليل وتصميم نظم المعلومات (مداخل ومنهجيات/ أدوات وتقنيات)، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، ٢٠٢١.
١٢. محمد أحمد سمير، الإدارة الالكترونية، دار المسيرة، عمان، ٢٠٠٩.
١٣. محمد الصيرفي، الفساد بين الإصلاح والتطوير الإداري، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، ٢٠٠٨.
١٤. محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، الطبعة الخامسة، دار المسيرة للنشر، عمان، ٢٠١٠.
١٥. مزهر شعبان العابي وشوقي ناجي جواد، الإدارة الالكترونية، دار الثقافة للنشر، عمان، ٢٠١٤.
١٦. مصطفى يوسف كافي، الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق، مؤسسة رسلان للطباعة والنشر، سورية، ٢٠١٨.
١٧. موفق حديد محمد، الإدارة (المبادئ والنظريات والوظائف)، دار حامد للنشر، عمان، ٢٠٠١.
١٨. نجم عبود نجم، الإدارة الالكترونية (الاستراتيجية والوظائف)، دار المريخ، الرياض، ٢٠٠٤.
١٩. نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الالكترونية، مركز البازوري للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٩.
٢٠. هاشم محمد رضا، الإصلاح الإداري، دار الرياء للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١١.
٢١. هيثم حمود الشلبي، ومروان محمد، إدارة المنشأة المعاصرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٩.

ثانياً: الأطاريح ورسائل الماجستير

١. أحمد محمد كوثراني، سياسة الإصلاح الإداري في لبنان (مستلزمات-معوقات)، أطروحة أعدت لنيل درجة الدكتوراه في العلوم السياسية والإدارية، مقدمة إلى الجامعة الإسلامية في لبنان، ٢٠١٦.
٢. اسراء الجاسمي، الإدارة الالكترونية ودورها في تطوير الوظيفة العامة، رسالة ماجستير مقدمة إلى الجامعة الإسلامية في لبنان، ٢٠٢٢.
٣. صبري أحمد شلبي، دور الحوكمة في الإصلاح الإداري (دراسة مقارنة) رسالة ماجستير مقدمة إلى الأكاديمية العربية في الدانمارك، كلية القانون والسياسة، قسم القانون، ٢٠١٣.
٤. عبد الفتاح محمد علي الفرجاني، واقع استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ودورها في تعزيز أمن المجتمع الفلسطيني، رسالة ماجستير مقدمة إلى الجامعة الإسلامية في غزة، كلية التجارة قسم إدارة الاعمال، فلسطين، ٢٠٠٨.





٥. فيصل آل سمير، استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ودورها تعزيز الأمن الوطني، رسالة ماجستير مقدمة إلى جامعة نايف للعلوم الأمنية، ٢٠٠٧.
٦. لبنى العلمي، استراتيجيات الإصلاح الإداري ودورها في مكافحة الفساد الإداري في الجزائر، مذكرة تكميلية لنيل شهادة الماستر شعبة العلوم السياسية تخصص سياسات عامة مقارنة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة العربي أم مهدي - أم البواقي، الجزائر، ٢٠١٧.
٧. محمد أحمد عبد الله، التقنيات الحديثة وانعكاساتها على الهياكل التنظيمية للأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير مقدمة إلى جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠٠٧.
٨. محمد بن سعيد محمد، إمكانية تطبيق الإدارة العامة بالتربية والتعليم، رسالة ماجستير مقدمة إلى جامعة أم القرى، كلية التربية، الرياض، ٢٠٠٨.

ثالثاً: المجالات والأبحاث

١. أحلام محمد شواي، الإدارة الالكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه، مقال منشور في مجلة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد (٢٤)، العدد الرابع، بغداد، ٢٠١٦.
٢. سحر أحمد أبو غنيم، الإصلاح الإداري (حديث نظري وخطوات تعترضها الكثير من التحديات)، بحث منشور في المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد (٥)، الإصدار (٥٦)، ٢٠٢٤.
٣. سحر عبد الله الحملي، الإصلاح الإداري وآليات تطبيقه (دراسة مقارنة) بحث منشور في المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر، العدد العاشر، ٢٠١٣.
٤. محمد الطعمانة، استراتيجيات وآليات تطوير وتحديث المنظمات الحكومية في الوطن العربي، بحث منشور في كتاب (الإصلاح والتطوير الإداري في الوطن العربي)، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الأردن، ٢٠٠٨.

Legal References and Sources

First: Legal Books

1. Basem Al-Himyari, Administration (Functions and Practice), Al-Hamid Publishing House and Library, Amman, 2015.
- 2.
3. Badr Muhammad Al-Sayed and Ismail Qazzaz, The Role of E-Administration in Combating Administrative Corruption (A Comparative Study), Arab Thought House, Alexandria, 2015.
4. Bilal Khalaf Al-Sakarna, Organizational and Administrative Development, Al-Masira Publishing and Distribution House, Amman, 2009.
5. Hamdi Al-Qubailat, E-Administration Law, Wael Publishing and Distribution House, Amman, 2020.
6. Khader Kazem Hammoud and Musa Salama, Principles of Business Administration, Ithraa Publishing and Distribution, Amman, 2008.
7. Diala Al-Haj Aref, Administrative Reform (Theory and Practice), Al-Rida Publishing House, Damascus, 2003.
8. Sardar Kaka Amin Nako, Administrative Reform (Obstacles and Solutions), Modern Book Foundation, Beirut, 2020.
9. Tariq Al-Khair and Muhammad Marai Ayman Diab, Administrative Development, Damascus University Publications, Syria, 2014.
10. Adel Harhoush Al-Mufarji et al., E-Management (Intellectual Foundations and Requirements for Establishing a Process), Arab Organization for Administrative Development, Cairo, 2007.
11. Alia Abdel Hamid Aref, Administrative Reform: Theoretical Issues and Approaches to Development, Al-Shorouk International Library, Egypt, 2008.
12. Laith Saadallah Hussein, Information Systems Analysis and Design (Approaches and Methodologies/Tools and Techniques), Dar Al-Akademioun for Publishing and Distribution, 2021.
13. Muhammad Ahmad Samir, E-Management, Dar Al-Masirah, Amman, 2009.
14. Muhammad Al-Sirafi, Corruption Between Administrative Reform and Development, Horus International Foundation, Alexandria, 2008.
15. Muhammad Shaker Asfour, Principles of Organization and Methods, Fifth Edition, Dar Al-Masirah for Publishing, Amman, 2010.
16. Mazhar Shaaban Al-Aabi and Shawqi Naji Jawad, E-Management, Dar Al-Thaqafa for Publishing, Amman. 2014.
17. Mustafa Yousef Kafi, Administrative Reform and Development: Between Theory and Practice, Raslan Foundation for Printing and Publishing, Syria, 2018.
18. Muwaffaq Hadid Muhammad, Management (Principles, Theories, and Functions), Hamed Publishing House, Amman, 2001.
19. Najm Aboud Najm, Electronic Management (Strategy and Functions), Al-Marikh Publishing House, Riyadh, 2004.





20. .Najm Aboud Najm, Electronic Management and Knowledge, Al-Bazouri Center for Publishing and Distribution, Amman, 2009.
21. .Hashem Muhammad Reda, Administrative Reform, Al-Rayah Publishing and Distribution House, Amman, 2011.
22. .Haitham Hammoud Al-Shalabi and Marwan Muhammad, Contemporary Enterprise Management, Al-Safa Publishing and Distribution House, Amman, 2009.

Second: Theses and Master's Dissertations

23. .Ahmed Muhammad Kawtharani, Administrative Reform Policy in Lebanon (Requirements-Obstacles), a dissertation submitted to the Islamic University in Amman in partial fulfillment of the requirements for a doctorate in Political and Administrative Sciences. Lebanon, 2016.
24. Israa Al-Jasmi, E-Government and its Role in Developing the Public Service, Master's Thesis submitted to the Islamic University in Lebanon, 2022.
25. Sabri Ahmed Shalabi, The Role of Governance in Administrative Reform (A Comparative Study), Master's Thesis submitted to the Arab Academy in Denmark, Faculty of Law and Politics, Department of Law, 2013.
26. Abdel Fattah Muhammad Ali Al-Farjani, The Reality of Administrative Reform and Development Strategies and their Role in Enhancing the Security of Palestinian Society, Master's Thesis submitted to the Islamic University in Gaza, Faculty of Commerce, Department of Business Administration, Palestine, 2008.
27. Faisal Al-Samir, Administrative Reform and Development Strategies and their Role in Enhancing National Security, Master's Thesis submitted to Naif Arab University for Security Sciences, 2007.
28. .Lubna Al-Alami, Administrative Reform Strategies and their Role in Combating Administrative Corruption in Algeria, Supplementary Thesis for the Master's Degree, Department of Political Science, Specialization in Comparative Public Policy, Faculty of Law and Political Science, Larbi M'hidi University - Oum El Bouaghi, Algeria, 2017.
29. .Muhammad Ahmed Abdullah, Modern Technologies And its implications for the organizational structures of security agencies, Master's thesis submitted to Naif Arab University for Security Sciences, Riyadh, 2007.
30. .Muhammad bin Saeed Muhammad, The possibility of applying public administration in education, Master's thesis submitted to Umm Al-Qura University, College of Education, Riyadh, 2008.

Third: Journals and Research

31. Ahlam Muhammad Shawai, Electronic Administration and its impact on developing and improving job performance, an article published in Babel Journal of Humanities, Volume (24), Issue Four, Baghdad, 2016.
32. Sahar Ahmed Abu Ghunaim, Administrative Reform (Theoretical Discourse and Steps Encountered by Many Challenges), research published in the



International Journal for Publishing Research and Studies, Volume (5), Issue (56), 2024.

33. Sahar Abdullah Al-Hamli, Administrative Reform and its Implementation Mechanisms (A Comparative Study), research published in the Scientific Journal of the Colleges of Commerce Sector, Al-Azhar University, Issue Ten, 2013.
34. .Muhammad Al-Ta'amneh, Strategies and Mechanisms for Developing and Modernizing Governmental Organizations in the Arab World, research published in the book (Administrative Reform and Development in the Arab World), Organization Publications Arab Organization for Administrative Development, Jordan, 2008.

