

دور الإصلاح الإدارى فى تحقيق التنمية الإدارية المستدامة للمنظمات العامة

دور الإصلاح الإدارى فى تحقيق التنمية الإدارية المستدامة للمنظمات العامة

دكتور/ أحمد مجدى أحمد جنىدى

مدرس بكلية العلوم المالية والإدارية بجامعة فاروس بالإسكندرية

البريد الإلكتروني: ahmedgenady1980@gmail.com

المستخلص

تطوير المنظمات العامة ضرورة حتمية لتصبح ذات كفاءة وفعالية لمواجهة التحديات ومواكبة التغيير فى البيئات الداخلية والخارجية لها والتفاعل مع المواطنين لتقديم خدمات متميزة لهم بما يسهم فى تحقيق التنمية المستدامة.

ويهدف هذا البحث الى بيان دور الإصلاح الإدارى فى تعزيز جهود التنمية المستدامة وعرض التوصيات الداعمة إلى تطوير وإصلاح المنظمات العامة لتعزيز ودعم جهود التنمية المستدامة.

اعتمد هذا البحث على المنهج التحليلي وقد شمل مجتمع الدراسة يتمثل فى كافة العاملين بديوان عام محافظة الإسكندرية (إدارة عليا- إدارة وسطى- إدارة تنفيذية)، وقد شمل هذا المجتمع ٤٦٠٠ مفردة، وقد اعتمدت الدراسة على العينة العشوائية الطبقية، وقوامها ٣٣٠ مفردة.

Abstract

The development of public organizations is an imperative to become efficient and effective in facing challenges, keeping pace with change in their internal and external environments, and interacting with citizens to provide distinct services to them that contribute to achieving sustainable development.

This research aims to explain the role of administrative reform in promoting sustainable development efforts and present recommendations that support the development and reform of public organizations to promote and support sustainable development efforts.

This research was based on the analytical approach, and the study community included all employees in the General Court of Alexandria Governorate (senior management - middle management - executive management), this community included 4,600 employees, and the study relied on the stratified random sample, which consisted of 330 employees.

١ - مقدمة:

شهد العالم خلال السنوات القليلة الماضية ظهور عديد من النظريات والمفاهيم التي تهدف إلى إعادة النظر في دور المنظمات العامة وآليات عملها، فمع دخول مفاهيم جديدة إلى علم الإدارة وتعدد الخدمات التي تقدمها تلك المنظمات أصبح من الضروري إعادة تقييم أدائها لإرساء أسس الإصلاح الإداري عن طريق تطوير هذا الأداء ورفع مستوى الكفاءة والفعالية وتقليل التكاليف.

ومن هذا المنطلق تبرز أهمية الإصلاح الإداري كمفهوم قائم على ترشيد المنظومة الإدارية للمنظمات العامة حيث يمكن إعتباراً كمظله يمكن من خلالها تحقيق التنمية المستدامة.

ويأتي الإصلاح الإداري للمنظمات العامة كعنصر أساسي لمواجهة تلك التحديات حيث تلعب تلك المنظمات دوراً أساسياً في عملية التخطيط للتنمية وتنفيذ السياسات التنموية، ومن هذا المنطلق تؤثر كفاءة وفعالية تلك المنظمات بشكل كبير على تقدم أو تراجع جهود التنمية المستدامة.

٢ - الأدبيات السابقة:

١/٢ الدراسات المتعلقة بالإصلاح الإداري:

أ- دراسة المومني (٢٠١٥)^(١): بعنوان " تحليل سياسات إدارة الموارد البشرية في برنامج إصلاح القطاع العام وأثرها على الخدمة المدنية في الأردن، وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحليل سياسات إدارة الموارد البشرية المتعلقة بسياسات، الاختيار والتعيين، تقييم الأداء، الرواتب والعلاوات، وتوضح أثرها على الخدمة المدنية في الأردن، وسعت الدراسة إلى بيان مدى إشباع تلك السياسات لمعايير المساواة، وتكافؤ الفرص، الجدارة والاستحقاق، الرقابة والشفافية، ومستوى الأداء. استخدم الباحث في دراسته أسلوب البحث الميداني والذي شمل ٦٨ مؤسسة حكومية، وعدد ١٦٢ من مديري الموارد البشرية، ومدراء البحث والتطوير، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن سياسة الاختيار والتعيين تحقق المساواة وتكافؤ الفرص ومستوى أفضل من الأداء بدرجة كبيرة، في حين أن الشفافية تسهل عمل الرقابة بدرجة متوسطة.

وكان من أبرز التوصيات ضرورة السير في تنفيذ سياسات إدارة الموارد البشرية المتضمنة في برنامج إصلاح القطاع العام، جنباً إلى جنب مع الإصلاحات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وضرورة إتباع والشفافية في الإعلان عن برامج إصلاح القطاع العام، وكذا ضرورة دراسة واقع الحاجات المحلية والقدرات اللازمة قبل إعداد وتنفيذ أي برنامج إصلاحي للقطاع العام، إضافة إلى ذلك ضرورة إشراك كافة الجهات ذات الخبرة بإصلاح القطاع العام وإدارة الموارد البشرية في برنامج الإصلاح الإداري.

دور الإصلاح الإداري في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة للمنظمات العامة

ب- دراسة المخلافي (٢٠١٦)^(١): بعنوان " إدارة الجودة الشاملة ودورها في تعزيز الإصلاح الإداري." وقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اتجاهات المديرين في منظمات الإدارة الحكومية اليمنية، وكذا التعرف على مشكلات ومعوقات جهاز الإدارة الحكومية في الجمهورية اليمنية والتي تعوق أداءه، إضافة إلى ذلك التعرف على العلاقة بين مدخل الجودة الشاملة والدور الذي يمكن أن يؤديه في تحقيق الإصلاح الإداري وكذلك الاطلاع على جهود الإصلاح الإداري المبذولة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كأداة لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن هناك علاقة طردية بين إدارة الموارد البشرية بأبعادها المتمثلة في تخطيط الموارد البشرية، وتنمية الموارد البشرية (التعليم، التدريب، المشاركة، الحوافز المادية) وبين تحقيق الإصلاح الإداري المنشود في الجمهورية اليمنية.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة إلزام القيادات العليا بمنظمات الإدارة الحكومية بتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الإصلاح الإداري، واعتماد القيادة السياسية للدولة على معايير وأسس علمية وأخلاقية لاختيار القيادات الإدارية في المنظمات أو الإدارات الحكومية، كذلك ضرورة تأهيل وتدريب القيادات في الإدارة الحكومية، وتفعيل دور الرقابة والمساءلة، كما أن الدراسة أوصت بمنح الإدارات الحكومية الاستقلال الذاتي الذي يمكنها من ممارسة عملية الإصلاح الإداري.

ج- دراسة طرابلسي (٢٠١٦)^(٢): بعنوان "تقويم فعالية تجارب التنمية الإدارية والإصلاح الإداري في سوريا ولبنان، وقد هدفت الدراسة إلى تلمس المواطنين أوجه الضعف والقصور التي تعاني منها الإدارات الحكومية في سوريا ولبنان، وتقويم تجارب التنمية الإدارية على المستوى الوطني في كل من البلدين، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع الإدارات الحكومية وأجهزة الرقابة ومؤسسات التنمية الإدارية، أما مفردات العينة فقد شملت وزارة الاقتصاد، المالية، التربوية، الصحة، الصناعة التعليم العالي، وأعدمت الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي، وأستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات والتي شملت (٥٥٠) استبياناً.

وخلصت الدراسة لمجموعة من التوصيات من أهمها، ضرورة تجاوز الإدارات الحكومية مع التطورات والتغييرات العالمية فيما يتعلق بجهود التنمية الإدارية، ضرورة تطبيق العدالة فيما يتعلق بتطبيق الأنظمة والقوانين، التخفيف من حدة المركزية بنقويض الصلاحيات، الحد من الروتين والبيروقراطية، وإتاحة الفرصة أمام العاملين لإظهار قدراتهم ومهاراتهم وتأهيل وتدريب القيادات الإدارية، إضافة إلى ذلك محاربة الفساد والمحسوبية والواسطة في الدوائر الحكومية، والابتعاد عن الارتجالية في اتخاذ القرارات الإدارية، وكذا توصيف المواقع الإدارية والوظيفية.

د- دراسة آل سمير (٢٠١٧) :^(١) بعنوان " استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ودورها في تعزيز الأمن الوطني". هدفت الدراسة إلى التعرف على توجهات القيادات العليا لمفاهيم الإصلاح والتطوير الإداري ومدى تطبيقها، والتعرف كذلك على الجهود التي بذلت لإصلاح وتطوير الأجهزة المدنية والأمنية ومدى انعكاسها على تعزيز الأمن الوطني في المملكة العربية السعودية، وإيجاد نقلة نوعية لدى مؤسسات الدولة بشقيها المدني والأمني نحو التطلع لاستراتيجيات التطوير والإصلاح الإداري. استخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وبلغ حجم العينة (٣٢٢) من القيادات المدنية والأمنية، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن مفاهيم الإصلاح الإداري من حيث التطبيق كانت تتعلق بسجلات الحضور والغياب، تقارير الكفاءة، الترقيات وفقاً للأقدمية، إحالة القضايا للتحقيق، إصدار النظم واللوائح، تفويض الصلاحيات، التدريب، المجالس التأديبية، وتبسيط الإجراءات، أما فيما يتعلق بالتطوير الإداري فخلصت الدراسة إلى أن المفاهيم المتعلقة بالتطوير الإداري والمطبقة تتصل بالشفافية والإصلاح الإداري، الهياكل التنظيمية، التخطيط الاستراتيجي، إضافة إلى ذلك أن استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري لها القدرة على الإسهام بشكل كبير في تعزيز الأمن الوطني.

أوصت الدراسة بضرورة حث القادة والمسؤولين على الاهتمام بسياسات ومداخل استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري التي تسهم بدرجة كبيرة في تعزيز الأمن الوطني وتخفيف من ضغوط وأعباء العمل.

ه- دراسة عياد (٢٠١٧) :^(٢) بعنوان " برامج الإصلاح الإداري ودورها في تنمية الموارد البشرية"، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على دور برامج الإصلاح الإداري التي تتبناها الحكومة اليمنية والمتمثلة في برنامج المسح والتعداد الوظيفي، وبرنامج سياسات التوظيف والأجور والمرتبات، في تنمية الموارد البشرية في مؤسسات الدولة العامة ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبيان، وكانت العينة عشوائية من موظفي (٢١) منظمة شكلوا نسبة (٤٦ %) من مجتمع البحث، وكانت أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة ضعيفة بين برامج المسح والتعداد الوظيفي وتنمية الموارد البشرية، واقتناع وموافقة العينة بأهمية برنامج سياسات التوظيف بما يحتويه من خطط واضحة وإجراءات وخطوات عملية سليمة لتنفيذ عمليات التوظيف.

وقد تضمنت التوصيات ضرورة تفعيل برنامج المسح والتعداد الوظيفي، وتوظيف نتائجه في تنمية الموارد البشرية، وكذلك بما يتعلق ببرامج الأجور والمرتبات، وأوصت الدراسة القطاعين العام والخاص بضرورة الاستثمار في رأس المال البشري، باعتباره مورداً أساسياً في إحداث التطور والنمو لأي مؤسسة عامة أو خاصة.

٢/٢ الدراسات المتعلقة بالتنمية الإدارية المستدامة:

أ- دراسة دويكات (٢٠١٢)^(١) بعنوان : دور الدراسات العليا في تحقيق التنمية المستدامة في فلسطين ، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الدراسات العليا في تحقيق التنمية المستدامة في فلسطين ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وأسفرت نتائج الدراسة على ان التعليم العالي في فلسطين لديه مشاكل عديدة منها عدم التناسب بين التعليم التقني والتعليم الجامعي ، التوسع السريع في الدراسات العليا دون الانتباه للجودة ونوعية البرامج، ضعف التنسيق بين جامعات الانتاج العلمي بالجامعات الفلسطينية.

ب- دراسة ابراهيمي (٢٠١٣) بعنوان :^(٢) دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري لتحقيق التنمية المستدامة : دراسة حالة جامعة المسيلة ، قد هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري ،وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ، وتمثلت أهم النتائج في أن رغم الانجازات التي حققتها الجامعات الجزائرية ألا أنه هناك بعض المعوقات التي تحول دون أدائها للدور المنوط بها في تحقيق التنمية المستدامة ، وقد ركزت جامعة المسيلة على وظيفة التدريب الجامعي على حساب البحث العلمي، كما أن هناك انفصال بين الجامعة ومحيطها الاقتصادي.

ج- دراسة عساف (٢٠١٥)^(٣) بعنوان : دور التمكين في تحقيق التنمية المستدامة بالجامعات الفلسطينية، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تقدير أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية في محافظات غزة لدور التمكين في تحقيق التنمية المستدامة ، وقد قام الباحث بتوزيع استبانة مكونة من (٢٨) فقرة موزعة على ثلاث مجالات وهي:التنمية المهنية تفعيل العمل، تحسين الأداء، دعم البناء المؤسسي، على (١٦٥) عضو هيئة تدريس من جامعة الأزهر، والجامعة الإسلامية في محافظات غزة ، وأظهرت النتائج أن مستوى الدرجة الكلية لتقدير أفراد العينة لدور التمكين في تحقيق التنمية المستدامة في المجالات الثلاثة المحددة مسبقاً بوزن نسبي ٨٩ %.

د- درتسة محمد (٢٠١٥)^(١) بعنوان دور الجامعات في تحقيق التنمية المستدامة في السودان : دراسة حالة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، هدفت الدراسة إلى التعرف على برامج التنمية المستدامة بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ودورها والمعوقات والتحديات التي تواجهها في تحقيق التنمية المستدامة ، وقد تكونت عينة الدراسة من عمداء ورؤساء أقسام وأساتذة، وطلاب كليات جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي .

دور الإصلاح الإداري في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة للمنظمات العامة

ومن أهم نتائج الدراسة أن أبرز برامج التنمية المستدامة بجامعة السودان هي : برامج علوم الغابات ، البرامج التربوية، برامج البحث التطبيقي ، ويعد دور لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا في تحقيق التنمية المستدامة هو : تخريج الكوادر في التخصصات المختلفة ، إقامة محاضرات وورش عمل لأفراد المجتمع والطلاب في نشر الثقافة الأسرية والمجتمعية، وتمثلت أهم معوقات وتحديات التنمية المستدامة في السودان في ضعف الامكانيات المالية الخلفات والحروب القبلية ، وضعف مصادر التمويل .

٣/٢ التعليق على الدراسات السابقة والفجوة البحثية.

استناداً إلى ماورد في الدراسات السابقة التي أطلع عليها الباحث سيتم تناول الفجوة البحثية بين تلك الدراسات والدراسة الحالية وفقاً لما يلي:

جدول رقم (١)

التعليق على الدراسات السابقة والفجوة البحثية

الدراسة الحالية	الفجوة البحثية	نتائج الدراسات السابقة
١-استفاد الباحث من الدراسات السابقة في بلورة فكرة البحث وصياغة مشكلة البحث، وتحديد اهداف وفروض الدراسة وكذا اهميتها والمنهج المتبع وذلك على النحو التالي: -الاهتداء إلي بعض المصادر العربية والأجنبية التي تناولت موضوع البحث. - الاستفادة من بعض المؤشرات النوعية والكمية عند تصميم لإطار النظري للدراسة. -صياغة منهجية الدراسة. -تحديد المتغيرات الرئيسية والفرعية للدراسة ومدى إمكانية تأسيس العلاقة بينهما.	١- من حيث البنية التي اجريت فيها الدراسات ومتغيراتها: - إن معظم الأدبيات السابقة التي تناولها الباحثون تم إجراؤها في بيئات عربية وأخرى أجنبية، وقد طبقت هذه الدراسات في قطاعات ومجالات مختلفة، ولم تتطرق إلي مجال الدراسة الحالي سوي دراسات قليلة على حد علم الباحث، في ضوء ذلك لم تتطرق تلك الأدبيات إلي الدراسة الحالية بشكل مباشر، وبالتالي تحاول هذه الدراسة مسايرة التطور الإداري المنشود من خلال تناولها لأحد المفاهيم الإدارية المهمة في مجال الإدارة وهو الإصلاح الإداري (كمتغير مستقل)، وعلاقته بالتنمية الإدارية المستدامة (كمتغير تابع).	توصلت الدراسات السابقة إلى اهم النتائج التالية: - سياسة الاختيار التعيين تحقق المساواة وتكافؤ الفرص ومستوى أفضل من إصلاح الأداء الإداري بدرجة كبيرة. - وجود علاقة طردية بين إدارة الموارد البشرية بأبعادها المختلفة وبين تحقيق الإصلاح الإداري. - رغم الانجازات التي حققتها الجامعات الجزائرية إلا أنه هناك بعض المعوقات التي تحول دون أدائها للدور المنوط بها في تحقيق التنمية المستدامة.

تابع جدول رقم (١)

التعليق على الدراسات السابقة والفجوة البحثية

الدراسة الحالية	الفجوة البحثية	نتائج الدراسات السابقة
<p>-تحديد الوسائل الإحصائية التي تلاءم معالجة بيانات ومعلومات الدراسة الحالية.</p> <p>-تحديد الحجم المناسب لعينة الدراسة بعد الاطلاع على حجم العينات المعتمدة في هذه الدراسات مما يسهل عملية التوصل إلي استنتاجات وتوصيات مهمة.</p> <p>-الاطلاع على معاملات الصدق والثبات المستخدمة في هذه الدراسات للاستفادة من تحديد الأساليب المناسبة لمتغيرات الدراسة.</p>	<p>٢- من حيث حجم العينة.</p> <p>- تنوعت الدراسات السابقة في تحديد حجم عينة الدراسة حيث تراوحت ما بين الأحجام الصغيرة والكبيرة للعاملين المستقصى منهم إلا أن الدراسة الحالية اعتمد على عينة قوامها ٣٥٥ من محافظة الإسكندرية مما سهل للباحث الحصول على نتائج للتحليل الإحصائي والتوصيات الملائمة لمجال الدراسة.</p> <p>٣- من حيث المنهجية العلمية.</p> <p>تبنت الدراسة الحالية اتجاة الدراسات السابقة بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة محل البحث كما توجد في الواقع ووصفها وصفاً دقيقاً والتعبير عنها كيفية بتوضيح خصائصها، وكذا كميأً بإعطائها وصفاً يوضح مقدار الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى، حيث أنه يتلائم مع موضوع الدراسة والأهداف التي تسعى إليها.</p>	<p>- أبرز برامج التنمية المستدامة بجامعة السودان هي : برامج علوم الغابات ، البرامج التربوية، برامج البحث التطبيقي، ويعد أهم دور لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا في تحقيق التنمية المستدامة هو: تخريج الكوادر في التخصصات المختلفة، إقامة محاضرات وورش عمل لأفراد المجتمع والطلاب في نشر الثقافة الأسرية والمجتمعية، وتمثلت أهم معوقات وتحديات التنمية المستدامة في السودان في ضعف الامكانيات المالية الخلافات والحروب القبلية ، وضعف مصادر التمويل.</p>

٣ - المشكله البحثيه:

تحاول مصر، كالعديد من الدول النامية، أن تطور منظماتها العامة حتى يكون هناك نظاماً كفوفاً وفعالاً ومستجيباً لاحتياجات المواطنين وقادراً على رسم وتنفيذ سياسات التنمية بشكل كفاء وفعال حيث تتطلع مصر إلى إصلاح إداري يمكنها من خلاله تحقيق التنمية المستدامة.

وترجع الجهود المصرية لتحقيق الإصلاح الإداري إلى عام ١٩٥١ عندما دعت الحكومة سينكر **A.P. Sinker**، رئيس اللجنة البريطانية، لدراسة نظام الخدمة العامة المصري. وكنتيجه لدراسته، تم تكوين مجلس الخدمة المدنية في أكتوبر ١٩٥١ وكانت مهمته تقنين إدارة العاملين بالدوله وفيما بعد، دعت الحكومة المصرية لوثر جاليك **Luther GU lick** وجيمز بوللوك **James Pollock** لدراسة نظام الخدمة العامة المصري وتقديم مقترحاتهما لتطوير الإدارة الحكومية. وقد قاما بتقديم أقترحات عديدة، كان أهمها المطالبة بمشروع قانون جديد للخدمة المدنية يتم تطبيقه ولاحظا وجود لبس إداري، وعدم وضوح المسؤوليات، وبيروقراطية تتسم بعدم المرونة، وزيادة العبء على مسؤولي الإدارة العليا، إضافة إلى عدم ملائمة الأجور مما يعيق تحقيق التنمية المستدامة.

إلا أن كل هذه الجهود التي اتخذتها الحكومة المصرية لم تحقق الأهداف المرجوة منها، ويبقى جهاز الخدمة المدنية المصري في أشد الحاجة إلى الإصلاح الإداري والتنمية وهذا الوضع يفرض سؤالاً منطقياً عن مدى صدق المدخل الذي اعتمده الحكومة المصرية في جهودها للتنمية المستدامة في أكثر من خمسين عاماً مضت، هذا المدخل الذي فضله الحكومة المصرية يهتم أساساً بقضايا التدريب والإجراءات والقواعد والتشريعات والحوافز والهيكل التنظيمي وشئون الافراد، وهي قضايا هامة ولكنها ليست كافية لتحقيق التنمية المستدامة، حيث أن كل هذه القضايا من الممكن رؤيتها كقضايا إدارية تعنى بالشئون الداخلية للمنظمات، العامة ولا تأخذ في اعتبارها العوامل أو المتغيرات البيئية الداخليه والخارجية حيث يجب تعنى أن التنمية بالمتغيرات الداخلية والخارجية معاً .

وفي ضوء ما سبق تتمثل المشكله البحثيه في ضعف تحقيق التنمية المستدامة في ديوان عام محافظة الإسكندريه نتيجة قصور الإصلاح الإداري .

٤ - أهداف البحث:

يهدف البحث إلى:

- ١/٤ بيان العلاقة بين الإصلاح الإداري والتنمية المستدامة .
- ٢/٤ تناول أهم الاستراتيجيات الخاصة بالإصلاح الإداري والتي من الممكن إتباعها لتحقيق التنمية المستدامة.
- ٣/٤ تناول مفهوم التنمية المستدامة التي تسعى الدول والمؤسسات إلى إحداثها في المجتمع .
- ٤/٤ بيان أهم المتطلبات التي يمكن من خلالها تحقيق التنمية الشاملة .

٥ - أهمية البحث:

يستمد البحث أهميته فيما يلي:

- ١/٥ يقدم البحث تحليلاً علمياً يوضح العلاقة بين الإصلاح الإداري والتنمية المستدامة ودرجة تأثر كل منهما في الآخر ومدى الارتباط فيما بينهما في رفع كفاءة أداء المنظمات العامة.
- ٢/٥ المشكلات الداخلية التي تواجهها المنظمات العامة تفرض الوقوف امام برامج وجهود الإصلاح الإداري، حيث لم يعد مجدياً مواجهة هذه المشكلات من خلال زيادة عدد الافراد وتكثيف التدريب لهم وزيادة القدرات.
- ٣/٥ ندرة عدد البحوث والدراسات المتعلقة بالإصلاح الإداري ودوره في تحقيق متطلبات التنمية المستدامة.
- ٤/٥ تقديم بعض التوصيات تنتفع بها قادة المنظمات العامة من خلال اثراء معرفتهم بمفهوم الإصلاح الإداري واساليبه ومنهجه خاصة وأن مصر الآن تمر بمرحلة تغيير كبيرة في الانظمة الداخلية لهذه المنظمات واساليب عملها.

٦ - فروض البحث:

تسعى هذه الدراسة إلى اختبار الفروض التالية :

- ١/٦ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إصلاح البيئة التنظيمية وبين التنمية الإدارية المستدامة بديوان عام محافظة الإسكندرية.
- ٢/٦ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إصلاح عمليات الرقابة على الأداء وبين التنمية الإدارية المستدامة بديوان عام محافظة الإسكندرية.

٣/٦ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إصلاح اللوائح التنظيمية وبين التنمية الإدارية المستدامة بديوان عام محافظة الإسكندرية.

٧- منهجية الدراسة:

أ: مجتمع الدراسة وعينة البحث.

تناولت الدراسة مقومات استخدام الإصلاح الإداري، كمدخل لتحقيق التنمية الإدارية المستدامة وذلك بالتطبيق على ديوان عام محافظة الإسكندرية، ولذا فقد تم تحديد مجتمع البحث من العاملين (إدارة عليا- إدارة وسطى- إدارة تنفيذية)، والبالغ عددهم (٤٦٠٠) مفردة، أما عينة البحث فهي عينة عشوائية طبقية بسيطة نظراً لأن كافة أفراد العينة تعمل بذات الديوان، وبالتالي فإن تجانس وحدات ومفردات المجتمع يزيد بدرجة كبيرة من تمثيل العينة للمجتمع، وقد بلغت عينة الدراسة (٣٥٥) مفردة طبقاً لمعادلة تحديد العينة التالية:

$$n = \frac{.50 * .50}{\left[\frac{.05}{1.96}\right]^2 + \frac{.50 * .50}{200}} = 355$$

ب: طرق جمع البيانات.

١- بالنسبة للدراسة النظرية.

تم الرجوع إلي الدراسات والكتابات ذات الصلة بالموضوع عن طريق المراجع المختلفة العربية والأجنبية والدوريات والنشرات والتقارير والمؤتمرات وبالاستعانة والرجوع إلى المكتبات المركزية، والمكتبات الأكاديمية المتخصصة، مراكز المعلومات المختلفة، وشبكة المعلومات.

٢- بالنسبة للدراسة الميدانية.

تم تجميع البيانات عن طريق استمارة استقصاء تم إعدادها بناء على النموذج النظري لهذه الدراسة، وتم توجيه الاستمارات إلى عينة الدراسة، بالإضافة إلى الاستعانة بالمقابلات مع العديد من المسؤولين.

٣. طريقة معالجة البيانات.

تم معالجة البيانات باستخدام الحاسب الآلي، وباستخدام حزمة من البرامج الإحصائية الخاصة بالعلوم الاجتماعية (SPSS)، واستخدام بعض الأساليب الإحصائية وفقاً لأهداف الدراسة، مما يحقق الوقوف على إجابات لتساؤلات الدراسة ومن هذه الأساليب ما يلي:

أ- إختبار الفا- كرونباخ لمعرفة مدى ثبات أداة الاستقصاء.

دور الإصلاح الإداري في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة للمنظمات العامة

- ب- التكرارات والنسب المئوية، وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة وتحديد استجاباتهم تجاه عبارات كل بعد من أبعاد وعناصر الإصلاح الإداري والتنمية الإدارية المستدامة.
- ج- المتوسطات الحسابية لتحديد الأهمية النسبية لاستجابة عينة الدراسة تجاه أبعاد متغيري الدراسة.
- د- الانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف إستجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيري الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي .
- هـ- اختبار **Simple Regression**، وذلك لقياس معامل الاقتران بين متغيرات الدراسة للاستدلال على مدى قوة العلاقة فيما بينهم.

٨- حدود الدراسة:

١/٨- حدود زمنية.

تقتصر هذه الدراسة على الفترة ٢٠١٨ إلى ٢٠١٩ وهي الفترة التي شملتها مدة إعداد الدراسة.

٢/٨- حدود مكانية.

تقتصر هذه الدراسة على ديوان عام محافظة الإسكندرية، نظراً لوجود عدد كبير من ممثلي الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية وهو ما يمثل زيادة عدد مفردات مجتمع البحث، بالإضافة إلي سهولة التواصل معهم.

٣/٨- حدود موضوعية.

تبحث هذه الدراسة في مدى توافر بعض المقومات اللازمة للإصلاح الإداري لتحقيق التنمية الإدارية المستدامة بديوان عام محافظة الإسكندرية، من حيث الأنظمة الإدارية، عمليات الرقابة، التشريعات التنظيمية، واتجاهات المديرين والقيادات داخل البنك محل الدراسة، وكذا مقومات البيئة الخارجية مثل (البيئة السياسية، القانونية، الاقتصادية...).

٩- الإطار النظري للدراسة:

١/٩ الإصلاح الإداري:

أظهرت الأدبيات تعدد مفاهيم الإصلاح الإداري، حيث عرف (سامي البحيري، ٢٠١١)^(١)، بأنها التغيرات المستمرة والمخططة والشاملة في الأجهزة الحكومية في المجالات الإدارية المتعددة بغرض تحقيق أهداف التنمية المختلفة.

دور الإصلاح الإداري في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة للمنظمات العامة

وعرف (Gerald, 2011)^(١) الإصلاح الإداري باعتباره حصيلة الجهود التي تستهدف إدخال تغييرات أساسية في المنظمات العامة من خلال إصلاحات على المنظمة ككل، أو من خلال تحسين عنصر أو أكثر من عناصرها الرئيسية مثل الهياكل الإداريه، الموارد البشرية، والعمليات الإداريه.

وتناول (سلمان ، ٢٠١٤)^(٢)، مفهوم الإصلاح الإداري باعتباره إدخال تعديلات في تنظيمات إدارية قائمة، أو استحداث تنظيمات إدارية جديدة ، وإصدار الأنظمة والقوانين اللازمة لذلك.

وأتجه (الصيرفي، ٢٠٠٩)^(٣) إلى أن عملية الإصلاح الإداري هي إدخال تغييرات أساسية في أنظمة الإدارة العامة بما يكفل تحسين مستويات الأداء ورفع كفاءة النظم الإدارية القائمة من خلال تغيير المعتقدات والاتجاهات والقيم والبيئة التنظيمية وجعلها أكثر ملاءمة مع التطور التكنولوجي الحديث وتحديات السوق، وأحداث نقلة نوعية في تقديم الخدمات مع خفض التكاليف وتحويل نظم العمل من أسلوب البيروقراطية إلى الأساليب الإدارية الحديثة سواء عن طريق التخصيص أو عن طريق التشغيل الذاتي لخدماتها بإيجاد أساليب أكثر مرونة .

وتناولت (عارف، ٢٠١٥)^(٤) ، خصائص الإصلاح الإداري وفقاً لما يلي مايلي:

أ- عمليه شامله.

ب- عمليه مستمرة مع استمرار العمايه الإداريه.

ج- تتطلب روح الفريق الواحد، أي أنه عمليه جماعيه متعاونه.

د- يرتبط بالبيئه حيث تؤثر العادات والتقاليد والقيم والثقافة في عملية الإصلاح الإداري.

وقد طرح (الشامي ، ٢٠١٦)^(٥) عدد من الآليات للإصلاح الإداري من بينها:

أ- تكوين منظمات رقابية مستقلة تشرف على مراقبة العمل في الهيئات الحكومية والخاصة على حد سواء .

ب- الحد من البيروقراطية المعقدة والروتينيه بالإضافة إلى الحد من وضع العراقيل أمام مصالح المواطنين مما يدفعهم إلى الإلتجاء إلى طرق ملتويه لإنهاء معاملاتهم مع الأجهزة الحكومية مثل الرشوة.

ج- الردع القانوني وتكثيف الجهود الخاصة بالتوعية القانونيه.

د- الإهتمام بالأخلاقيات الوظيفيه العامة والالتزام بها سلوكياً ومهنياً.

هـ- تطوير قواعد النظم المطبقة ، وإشعار الموظف العام بالمثوليه الملقاة عليه وحاسبتة عند التقصير .

ز- تدعيم أمانة وشفافية ونزاهة الإدارة العليا.

ح- نشر ثقافة الإصلاح وتوعية المواطنين.

دور الإصلاح الإداري في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة للمنظمات العامة

ويقف أمام الإصلاح الإداري من وجهة نظر (ابو قحف، ٢٠١٠)^(١) وجود بعض المعوقات خاصة في الدول النامية ومنها مصر مثل:

أ- معوقات إدارية تتمثل في قصور تأهيل القيادات العاملة في مجال الإدارة، ضعف الابتكار والإبداع، عدم وجود خطط شاملة، تفشى البيروقراطية.

ب- معوقات إجتماعية تتمثل في ضعف وعي المواطنين، عدم تبنى العقول والخبرات المبدعة.

ج- معوقات متعلقة بالموارد البشرية تتمثل في عدم ربط الأجور بالإنتاج والجهود، أنتشار التتمة الإدارية المستدامة والإخلاقي.

د- معوقات متعلقة بالموارد المادية وتتمثل في عدم توافر الموارد المالية الضرورية لعملية الإصلاح الإداري، عدم تشخيص أولويات العمل التنموي بدقة.

هـ- معوقات تتعلق بالتشريعات تتمثل في تقادم التشريعات وتعارضها، ضرورة إصدار قوانين جديدة تتلائم مع المتغيرات العالمية .

و- معوقات تتعلق بالأسلوب العلمى المتبع فى الإدارة وضعف أنظمة الحوافز والإتصال.

ز - معوقات ترتبط بالبيئة الداخليه مثل مشاكل التضخم الوظيفى، انخفاض التوجة نحو شغل الوظائف بالتخصص المناسب لها، بالإضافة إلى عدم الإستقرار الوظيفى.

٢/٩ التنمية الإدارية الشاملة.

من وجهة نظر (العيساوى، ٢٠١٢)^(٢) استمد مفهوم التنمية الإدارية المستدامة مكانته ودوره ليس من أجل إقامة منظمات حكومية رشيدة وإنما من أجل ربط التنمية الشاملة والمستدامة بفكر إداري وتنظيمي معاصر يمكن مؤسسات التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية من أن تعمل معا في ظل سياسات عامة وإستراتيجيات تنموية تكاملية لتكون مخرجاتها بمثابة التغذية المرتدة لمدخلاتها ولتتقاسم أدوارها وتتعاون أجهزتها في تحقيق الأهداف التنموية التي تتولى المنظمات الدولية، وفي مقدمتها هيئة التنمية المستدامة متابعة ما تحققة دول العالم باتجاه بلوغها.

ويرى (قاسم، ٢٠١٠)^(٣)، أن الفكر الإداري المستدام لا يدعو إلى اعتماد صيغة نموذجية للمنظمات العامة، وعلى الرغم من الإجماع العالمي على ضرورة تبنى الأهداف التنموية المستدامة والتزام جميع الدول بالمضي قدما نحو تحقيقها، فإدارة المنظمات العامة سيظل بعدها الفني والإبداعي والواقعي هو الغالب مهما تقدم البعد العلمى والأكاديمي للمعرفة الإدارية، كما أن الممارسات والسلوكات الإدارية تظل في كثير من جوانبها محلية الطابع، بينما تظل النظريات والنماذج الفكرية إرشادية ومقنعة للبعض، وسيستغرق البعض الآخر وقتا

أطول للاقتناع بها ووضعها موضع التطبيق. وسيظل هذا الاختلاف، بين ما هو كائن في واقع المنظمات وما ينبغي أن يكون فيها، شاهداً على التباين بين النظم والحكومات، أو على الفروق بين مدركات المواطنين والنخب القيادية.

وأتجة (الكبيسي، ٢٠١١)،^(١) إلى أن الأهداف والتطلعات التي تتبناها التنمية المستدامة لا يمكن تحقيقها بالتمني، أو بالانتظار لعامل الزمن، ولا بالاعتماد على مساعدة الآخرين ومعوناتهم، وسيكون للتخطيط الإستراتيجي دوره الرئيسي لرسم معالم الطريق، وسيظل للتأمل والتحسب وللحدس والاستبصار مكانا لوضع السيناريوهات ما دام الحديث عن المستقبل ليس يقينا وخاضعا للاحتتمالات وللإدراكات البشرية عند وقوع الأزمات والمستجدات، ولذلك يقال: إن التنمية المستدامة ستظل مستعصية على الإدارة بمعناها التقليدي، لكنها قابلة لأن توجه ونقاد بأساليب مبتكرة وغير مباشرة، ويدعو أنصار الفكر المستدام إلى تبني منهجيات متعددة الأبعاد حيث أن القضايا التنموية أصبحت بالغة التعقيد ومتداخلة الاختصاصات ومضامينها وسياقاتها تستلزم توظيف تكنولوجيا المعلومات والنماذج الفكرية التي قلما تتوافر في الدول النامية.

٣/٩ العلاقة بين الإصلاح الإداري والتنمية.

أشار (النجار، ٢٠١٠)^(٢) إلى أن من أهم السمات الأساسية التي يتسم بها علم الإدارة وتطبيقاته المختلفة في كافة أوجه الحياة هي الديناميكية والحركية وسرعة الاستجابة للتطور والتقدم العلمي وبما يتماشى مع التغيرات الحاصلة في البيئات السياسية والاجتماعية والثقافية، لذا لا بد من تحديث الأنظمة والهياكل الإدارية وأساليبها وأدوات وتقنيات عملها من اجل رفع وتحسين مستوى كفاءة وفعالية المنظمات العامة للإدارة وتدعيم قدراتها على الوفاء برسالتها الأساسية لتحقيق النهضة التنموية ورفع المعاناة عن المواطن عند التعامل مع أجهزة الدولة برفع قيود البيروقراطية والتخفيف مع التعقيدات المكتبية وتهيئة المناخ الإداري الملائم لإنجاز خطط التنمية الشاملة.

ويعد الإصلاح الإداري هو المنطق لهذه التنمية، حيث يستهدف إحداث تغييرات جزئية تمس الجوهر الداخلي للمنظمة وصولاً إليها، وأشار (Blakpum, 2017)^(٣) إلى أن الإدارة الجيدة تسبق التنمية، ولذلك يجب البدء بالإصلاح وتحسين الجانب الإداري، فالإدارة هي المحرك الأساسي والتنمية شيء مشتق من هذا المحرك لذا لا بد من بناء المقدررة الإدارية في إدارة المنظمات العامة والذي يشكل أصعب التحديات التي تواجهها هذه المنظمات في تقديم خدماتها وهي تعيش عصراً يتسم بالتغيرات السريعة والمتلاحقة في شتى مجالات الحياة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية لان هذه العملية وبما فيها الإصلاح الإداري مرهونة بإحداث تطوير جذري في كفاءة وفاعلية الإدارة لذا زاد الاهتمام بمراجعة وتطوير نهج وممارسات الإصلاح

دور الإصلاح الإدارى فى تحقيق التنمية الإدارية المستدامة للمنظمات العامة

الإدارى للمنظمات العامة للاستفادة من تقنيات وأدوات المتغيرات الدولية لمواكبة المستجدات الجديدة بأداء فعال لهذه المنظمات ليعمل على تحقيق التنمية الإدارية المسؤولة كونها احد الأذرع المهمة للتنمية الشاملة وهذا ما أكده (صالح، ٢٠١٠) حيث بين إن هناك تسلسلا زمنياً بدءاً بالإصلاح وإنهاءً بالتنمية الشاملة فالإصلاح يعد شرطاً أساسياً لهذه التنمية.

١٠ - الإطار الميدانى للدراسة:

١/١٠ الإجراءات المنهجية وتوصيف عينة الدراسة:

أ- مجتمع الدراسة.

تمثل مجتمع الدراسة فى كافة العاملين بديوان عام محافظة الإسكندرية (إدارة عليا- إدارة وسطى- إدارة تنفيذية)، وذلك حتى يكون هناك تمثيلاً لكافة تلك المستويات وتقادى احتمال عدم تمثيل البيانات لهذا المجتمع، وقد شمل هذا المجتمع ٤٦٠٠ مفرد.

ويوضح الجدول التالى توزيع مجتمع الدراسة وفقاً للمستوى الإدارى:

جدول رقم (٢)

توزيع مجتمع الدراسة وفقاً للمستوى الإدارى

مجتمع دراسة العاملين بديوان عام محافظة الإسكندرية		
عدد العاملين (٤٦٠٠)		
إدارة عليا	إدارة وسطى	إدارة تنفيذية
١٢٩ (٢.٨٪)	١٢٥٣ (٢٦.٨٪)	٣٢٣٦ (٧٠.٤٪)

المصدر: إعداد الباحث، وفقاً للبيانات التى تم الوصول إليها من المحافظة محل الدراسة.

ب- عينة الدراسة .

قد اعتمدت الدراسة على العينة العشوائية الطبقية، وقد تم تحديد حجم تلك العينة من خلال المعادلة الإحصائية التالية:

$$n = \frac{pq}{\left[\frac{E}{Z\alpha/2}\right]^2 + \frac{pq}{N}} =$$

حيث N مجتمع البحث (عدد العاملين ٤٦٠٠) مفردة.

n حجم العينة.

Z 1.96 عند مستوى ثقة 95% (قيمة معلومة من جدول التوزيع الطبيعي).

P نسبة الصفة المتوافرة فى المجتمع وقد افترضها الباحث عند نسبة ٥٠% للحصول على

أقصى حجم للعينة.

q النسبة العكسية (عدم توافر الصفة).

E 0.05. الخطأ المسموح به.

$$n = \frac{.50 * .50}{\left[\frac{.05}{1.96}\right]^2 + \frac{.50 * .50}{4600}} =$$

$$n = \frac{0.25}{[.000650] + \frac{0.25}{4600}} =$$

$$n = \frac{0.25}{.000650 + .000054} =$$

$$n = \frac{0.25}{.000704} = 355$$

طبقا لمعادلة حجم العينة تم توزيع عدد (٣٥٥) استمارة تم استعادة عدد (٣٣٠) إستمارة بنسبة (٩٢.٩%) ،

وهى نسبة صالحة للتحليل الإحصائى وتعميم نتائج الدراسة الميدانية.

ويوضح الجدول التالى توزيع مجتمع الدراسة وفقا للمستوى الإدارى:

جدول رقم (٣)

تصنيف عينة الدراسة وفقاً للمستوى الإدارى

النسبة	العدد	المستوى الإدارى
٢.٨%	٩	إدارة عليا
٢٦.٨%	٨٨	إدارة وسطى
٧٠.٤%	٢٣٣	إدارة تنفيذية
١٠٠%	٣٣٠	المجموع

المصدر: إعداد الباحث.

ج- أداة الدراسة الميدانية.

تبعاً لمنهجية الدراسة وأهدافها فقد تم الاعتماد على أسلوب الاستقصاء كأداة رئيسية للدراسة الميدانية بهدف التوصل إلى البيانات التى تساعد على اختبار فروض الدراسة والتعرف على المتغيرات المراد قياسها وذلك بتبنى مفهوم إجرائى لكل من الإصلاح الإدارى و التنمية الإدارية المستدامة طبقاً لمشكلة الدراسة وأهدافها، فى ضوء الأدبيات المرتبطة بذات الموضوع مع تطوير تلك الأداة لتناسب مع المفاهيم الإجرائية لمتغيرات الدراسة.

اشتمل الاستقصاء على محوران رئيسيان يتمثلان فى:

المحور الأول: الإصلاح الإدارى.

نظراً لأن الهدف من الدراسة هو التعرف على دور الإصلاح الإدارى فى المحافظة محل الدراسة فى التنمية الإدارية المستدامة، لذا فقد تم التركيز على العناصر التالية لقياس هذا المحور والموضحة بالجدول التالى:

جدول رقم (٤)

عناصر قياس الإصلاح الإدارى

العناصر	عبارات إستمارة الإستقصاء التى تقيس كل بعد
إصلاح البيئة التنظيمية	العبارات من ١ إلى ١٠
إصلاح عمليات الرقابة على الأداء	العبارات من ١١ إلى ٢٠
إصلاح اللوائح التنظيمية	العبارات من ٢١ إلى ٢٧

المصدر: إعداد الباحث.

المحور الثانى: التنمية الإدارية المستدامة.

تتعدد المؤشرات والابعاد التى يمكن من خلالها تناول مفهوم التنمية الإدارية المستدامة ، واستناداً إلى الأدبيات السابقة والمفهوم الاجرائى للتنمية الإدارة المستدامة، فقد تم قياسها بالمحافظة محل الدراسة وفقاً لما هو موضح بالجدول التالى:

جدول رقم (٥)

عناصر قياس التمنية الإدارية المستدامة

العنصر	عبارات إستمارة الإستقصاء التى تقيس كل بعد
التمنية الإدارية المستدامة	العبارات من ٢٨ إلى ٣٦

المصدر: إعداد الباحث.

بعد أن أصبح الإستقصاء فى صورته النهائيه تم تطبيقه على عينة الدراسة حيث تبين ارتفاع معدلات الصدق لكل من مقياس الإصلاح الإدارى والتنمية الإدارية المستدامة، وهو مايشير إلى صدق أداة الدراسة، وفقاً للجدول التالى:

جدول رقم (٦)
معاملات صدق أداة الدراسة

معايير الصدق	عدد العبارات	عدد الاستمارات	محاور الاستقصاء
.٩٢٣	٢٧	٣٣٠	المحور الأول (الإصلاح الإداري)
.٩٨٢	٩	٣٣٠	المحور الثاني (التنمية الإدارية المستدامة)
.٩٨٣	٣٦	٣٣	المحور العام للاستقصاء

المصدر: إعداد الباحث.

وقد اتضح من التحليل الإحصائي ارتفاع معاملات الثبات لكل من مقياس مقياس الإصلاح الإداري والتنمية الإدارية المستدامة وهو ما يعني بأنها ذات دلالة جيدة لأغراض البحث بحيث يمكن الاعتماد عليها لقياس ما أعدت لأجله، كما يمكن من خلالها تعميم نتائج الدراسة الميدانية، وفقا للجدول التالي:

جدول رقم (٧)

معاملات ثبات أداة الدراسة

معايير الصدق	عدد العبارات	عدد الاستمارات	محاور الاستقصاء
.٨٥٣	٢٧	٣٣٠	المحور الأول (الإصلاح الإدارى)
.٩٦٥	٩	٣٣٠	المحور الثانى (الحد من التنمية الإدارية المستدامة)
.٩٦٨	٣٦	٣٣	المحور العام للاستقصاء

المصدر: إعداد الباحث.

٢/١٠ تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبارات الفروض:

تسعى الدراسة من خلال ذلك إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبارات الفروض فى ضوء البيانات التى تم الوصول إليها وفقاً لاستجابات عينة الدراسة، والتى سيتم من خلالها تحديد العلاقة بين الإصلاح الإدارى والتنمية الإدارية المستدامة وفقاً لما يلى:

أ- تحليل وتفسير نتائج المحور الأول المتعلق بالإصلاح الإدارى.

اعتمدت الدراسة فى قياس أبعاد الإصلاح الإدارى على العبارات من (١ - ٢٧)، ويوضح الجدول التالى استجابات عينة الدراسة نحو العبارات الدالة على هذه الأبعاد وفقاً لما يلى:

جدول رقم (٨)

استجابات مفردات عينة الدراسة للعبارات الداله على الإصلاح الإداري

معامل الاختلاف	الإنحراف المعياري	المتوسط	بيان العبارة	مسلسل
37%	1.32678	2.37	تحرص المحافظة على تنمية الاتجاهات الايجابية نحو العمل	١
33%	1.21799	2.29	تتوفر آليات مناسبة في المحافظة لتنسيق عمل الأقسام المختلفة فيها	٢
36%	1.31435	2.39	الهيكل التنظيمي للمحافظة يوفر قنوات اتصال سريعة	٣
12%	0.53799	1.65	تعمل المحافظة على تعميق الثقافة التنظيمية التي تتسجم مع أهدافها	٤
34%	1.29745	2.10	الهيكل التنظيمي للمحافظة واضح يبين الأدوار المختلفة للموظفين	٥
37%	1.32678	2.37	توفر المحافظة فرصا متعددة للتطوير الذاتي لموظفيها	٦
33%	1.21799	2.29	تهتم المحافظة بتعديل الهيكل التنظيمي بما يساعد على تسهيل الإجراءات	٧
36%	1.31435	2.39	تهتم المحافظة بحل مشكلات الموظفين التي تواجههم داخل العمل	٨
12%	0.53799	1.65	يتسم الهيكل التنظيمي بالمرونة	٩
34%	1.29745	2.12	تهتم المحافظة بتعزيز تفويض الصلاحيات	١٠
18%	0.63003	2.17	إصلاح البيئة التنظيمية	
36%	1.26157	2.45	تتم متابعة نشاطات جميع الإدارات في المحافظة	١١

دور الإصلاح الإداري في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة للمنظمات العامة

تابع جدول رقم (٨)

استجابات مفردات عينة الدراسة للعبارات الداله على الإصلاح الإداري

معامل الاختلاف	الإنحراف المعياري	المتوسط	بيان العبارة	مسلسل
37%	1.28882	2.51	هناك رقابة خارجية فاعلة تتم على أعمال المحافظة	١٢
35%	1.2545	2.41	تنظر المحافظة باهتمام في الشكاوى	١٣
34%	1.23622	2.39	هناك مراجعة فعلية لما يحصل للتأكد أن جميع الأنشطة تمت وفق المطلوب	١٤
37%	1.37166	2.27	هناك رقابة داخلية فاعلة في المحافظة	١٥
35%	1.31059	2.26	يناقش كل مسئول الموظفين المشرف عليهم في نتائج تقويم الأداء الدوري	١٦
35%	1.32449	2.17	الرقابة في المحافظة تضمن قيام الموظفين بواجباتهم	١٧
33%	1.28861	2.14	تتم مقارنة الأداء الفعلي للموظفين بمعايير الإنجاز بصورة دورية	١٨
36%	1.36428	2.19	نظام تقييم الأداء المستخدم يساعد الموظفين في تحسين أدائهم في العمل	١٩
28%	1.15711	1.90	تجري معالجة الأخطاء وفق أنظمة المحافظة دون محاباة	٢٠
20%	0.73846	2.30	إصلاح عمليات الرقابة على الأداء	
26%	1.06592	1.84	تصدر اللوائح التنظيمية من الجهات صاحبة الاختصاص	٢١
24%	0.96118	1.99	تهتم المحافظة بتطوير اللوائح التنظيمية بما يحقق متطلبات العمل	٢٢
25%	0.97556	2.15	تشرك المحافظة الموظفين ذوي العلاقة عند إقرار لوائح العمل	٢٣

تابع جدول رقم (٨)

استجابات مفردات عينة الدراسة للعبارات الداله على الإصلاح الإداري

مسلسل	بيان العبارة	المتوسط	الإنحراف المعياري	معامل الاختلاف
٢٤	تتم مقارنة اللوائح المعتمدة في المحافظة مع ما هو متبع في محافظات أخرى	2.35	1.28425	35%
٢٥	تقوم المحافظة بتوضيح جميع اللوائح ذات العلاقة للموظفين	2.01	1.27161	32%
٢٦	اللوائح المتبعة تساعد على فهم الإجراءات الإدارية	1.66	0.92908	21%
٢٧	تهتم المحافظة بمراجعة الإجراءات الإدارية المتبعة بصورة دورية وفقا للوائح الإدارية	2.38	1.29489	36%
	إصلاح اللوائح التنظيمية	2.05	0.20358	6%
	الإصلاح الإداري	2.17	0.74053	20%

المصدر: إعداد الباحث، نتائج برنامج Spss

يوضح الجدول السابق بعض المقاييس الإحصائية الوصفية لفقرات محور الإصلاح الإداري ومن خلال قيم المتوسطات الحسابية تبين أن آراء أفراد العينة أجهت نحو الضعف في معظم الفقرات والضعف جدا في بعضها الآخر كما أن قيم معاملات الاختلاف تبين أنها تتراوح ما بين (٢١٪ - ٣٧٪) أي أنها واضحة جدا لبعض الفقرات فقد تجاوزت النسبة (٢٠٪) مما أشار إلى التشتت الواضح جدا بين آراء أفراد العينة وعدم الإجماع على رأى واحد بالنسبة لهذه الفقرات، بينما تراوحت تلك القيم ما بين (١٢٪ - ١٨٪) لبعض العبارات الأخرى مما أشار إلى توسط آراء العينة عند الموافقة على تلك العبارات.

أما على مستوى المحور الكلى (إصلاح البيئة التنظيمية) فقد تبين أن متوسط آراء أفراد العينة بلغ (٢.١٧) بانحراف معياري يساوى (٠.٦٣٠٠٣) كما أن معامل الاختلاف قد بلغت قيمته (١٨٪) وهي درجة اختلاف جيدة وتشير إلى توسط أفراد العينة في الموافقة على هذا المحور.

وبتحليل عبارات المحور تبين أنها ذات تقديرات ضعيفة تتمثل في العبارات من ١-١٠ وقد نالت تلك العبارات متوسطات حسابيه تتراوح ما بين (١.٦٥ - ٢.٣٩)، بتوصيف ضعيف جدا وضعيف وقد بلغ

دور الإصلاح الإداري في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة للمنظمات العامة

المتوسط العام لتلك العبارات (٢.١٧) طبقاً لتقدير عينة الدراسة وتقع بمنطقة الضعف، مما يدل على اتجاه أفراد العينة إلى وجود بعض المؤثرات التي تحد من عملية إصلاح البيئة التنظيمية .

وعلى مستوى المحور الكلي (إصلاح عمليات الرقابة على الأداء) فقد تبين أن متوسط آراء أفراد العينة بلغ (٢.٣٠) بانحراف معياري يساوي (٠.٧٣٨٤٦) كما أن معامل الاختلاف قد بلغت قيمته (٢٠٪) وهي درجة اختلاف جيدة وتشير إلى توسط أفراد العينة في الموافقة على هذا المحور .

وبتحليل عبارات المحور تبين أنها ذات تقديرات ضعيفة تتمثل في العبارات من ١١-٢٠ وقد نالت تلك العبارات متوسطات حسابيه تتراوح ما بين (١.٩٠ - ٢.٥١)، بتوصيف ضعيف وقد بلغ المتوسط العام لتلك العبارات (٢.٣٠) طبقاً لتقدير عينة الدراسة وتقع بمنطقة الضعف، مما يدل على اتجاه أفراد العينة إلى وجود بعض المؤثرات التي تحد من عملية إصلاح عمليات الرقابة على الأداء .

أما على مستوى المحور الكلي (إصلاح اللوائح التنظيمية) فقد تبين أن متوسط آراء أفراد العينة بلغ (٢.٠٥) بانحراف معياري يساوي (٠.٢٠٣٥٨) كما أن معامل الاختلاف قد بلغت قيمته (٦٪) وهي درجة اختلاف جيدة أشارت إلى شبه توحيد اتجاه أفراد العينة في الموافقة على هذا المحور .

وبتحليل عبارات المحور تبين أنها ذات تقديرات ضعيفة تتمثل في العبارات من ٢١-٢٧ وقد نالت تلك العبارات متوسطات حسابيه تتراوح ما بين (١.٦٦ - ٢.٣٨)، بتوصيف ضعيف جداً وضعيف وقد بلغ المتوسط العام لتلك العبارات (٢.٠٥) طبقاً لتقدير عينة الدراسة وتقع بمنطقة الضعف، مما يدل على اتجاه أفراد العينة إلى وجود بعض المؤثرات التي تحد من عملية إصلاح اللوائح التنظيمية.

ب- تحليل وتفسير نتائج المحور الثاني المتعلق بالتنمية الإدارية المستدامة.

اعتمدت الدراسة في قياس أبعاد الإصلاح الإداري على العبارات من (٢٨ - ٣٦)، ويوضح الجدول التالي استجابات عينة الدراسة نحو العبارات الدالة على هذه الأبعاد وفقاً لما يلي:

جدول رقم (٩)

استجابات مفردات عينة الدراسة للعبارات الداله على التنمية الإدارية المستدامة

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط	بيان العبارة	مسلسل
28%	1.1491	1.85	تعمل المحافظة على تحقيق أرباح بإستخدام أقل للموارد	٢٨
25%	1.04465	1.77	تعمل المحافظة على تقديم خدمات بتكاليف أقل	٢٩
27%	1.14021	1.78	تعتمد المحافظة على نماذج إدارية لتحقيق التنمية المستدامة	٣٠
27%	1.21215	1.44	تعمل المحافظة على التحسين المستدام لخدماتها	٣١
24%	1.09761	1.36	تراعي المحافظة معايير الجودة الشاملة في خدماتها	٣٢
18%	0.73695	1.93	تسعى المحافظة إلى تلبية إحتياجات المجتمع الذي تنشط فيه	٣٣
21%	0.93619	1.61	تضع المحافظة إستراتيجيات لتأهيل العاملين	٣٤
27%	1.10714	1.91	تقوم المحافظة بوضع برامج تدريبية لتمكين العاملين فيما يخص التنمية الإدارية المستدامة	٣٥
29%	1.20987	1.86	تسعى المحافظة لتطبيق نظام المسؤولية الإجتماعية	٣٦
15%	0.57338	2.28	التنمية الإدارية المستدامة	

المصدر: إعداد الباحث، نتائج برنامج Spss

يوضح الجدول السابق بعض المقاييس الإحصائية الوصفية لفقرات التنمية الإدارية المستدامة ومن خلال قيم المتوسطات الحسابية تبين أن آراء أفراد العينة أتجهت نحو الضعف في معظم الفقرات والضعيف جدا في بعضها الآخر كما أن قيم معاملات الاختلاف تبين أنها واضحة جدا لكافة الفقرات فقد تجاوزت النسبة (٢٠%) وواضحة بالنسبة للعبارة رقم (٣٣) فقط مما أشار إلى عدم الإجماع على رأى واحد بالنسبة لهذه الفقرات.

دور الإصلاح الإدارى فى تحقيق التنمية الإدارية المستدامة للمنظمات العامة

أما على مستوى المحور الكلى (للتنمية الإدارية المستدامة) فقد تبين أن متوسط آراء أفراد العينة بلغ (٢.٢٨) بانحراف معياري يساوى (٠.٥٧٣٣٨) كما أن معامل الاختلاف قد بلغت قيمته (١٥%) وهى درجة اختلاف جيدة وتشير إلى توسط أفراد العينة فى الموافقة على هذا المحور.

وبتحليل عبارات المحور تبين أنها ذات تقديرات ضعيفة تتمثل فى العبارات من ٢٨-٣٦ وقد نالت تلك العبارات متوسطات حسابيه تتراوح ما بين (١.٣٦ - ١.٩٣)، بتوصيف ضعيف جدا وضعيف وقد بلغ المتوسط العام لتلك العبارات (٢.٢٨) طبقا لتقدير عينة الدراسة وتقع بمنطقة الضعف، مما يدل على اتجاه أفراد العينة إلى وجود بعض المؤثرات التي تحد من عملية التنمية الإدارية المستدامة .

ج- اختبارات الفروض:

تستخدم اختبارات الفروض الإحصائية لاتخاذ قرار ما بقبول أو رفض تلك الفروض، وللتحقق من صحة أى فرض يتم سحب عينه عشوائية من مجتمع الدراسة ويجرى التحليل اللازم لتقدير قيمة المؤشر الذى يتناوله الفرض محل البحث ثم يتم مقارنة تلك القيمة التقديرية مع القيمة المفترضة لاتخاذ القرار الملائم. وفى ضوء ذلك تسعى الدراسة لاختبار الفروض التالية:

الفرض الأول: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إصلاح البيئة التنظيمية وبين التنمية الإدارية المستدامة بديوان عام محافظة الإسكندرية.

للتأكد من صحة هذا الفرض يوضح الجدول التالى نموذج العلاقة بين إصلاح البيئة التنظيمية وبين التنمية الإدارية المستدامة فى المحافظة محل الدراسة على النحو التالى:

جدول رقم (١٠)

تقديرات نموذج الإنحدار البسيط لأثر إصلاح البيئة التنظيمية على التنمية الإدارية المستدامة في المحافظة محل الدراسة

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	F	المعنوية
إصلاح البيئة التنظيمية	التنمية الإدارية المستدامة	.849 ^a	.720	843.477	.000 ^b

المصدر: بمعرفة الباحث، البرنامج الإحصائي، Spss

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط طردية بين إصلاح البيئة التنظيمية وبين التنمية الإدارية المستدامة في المحافظة محل الدراسة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.849)، وقد تبين من معطيات الجدول ثبات صلاحية النموذج لاختبار هذا الفرض استناداً إلى ارتفاع قيمة (F) والبالغة، (843.477)، وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، ويتضح من نفس الجدول أن إصلاح البيئة التنظيمية في هذا النموذج تفسر ما مقداره (72%) من توازن السلطة والمسؤولية في المحافظة محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R²) (0.720)، وبملاحظة أن قيمة الاحتمال (p=0.000<a=0.05) يتبين وجود أثر هام ذات دلالة إحصائية للمتغير المستقل على التابع، وقبول صحة الفرض القائل بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إصلاح البيئة التنظيمية وبين التنمية الإدارية المستدامة بالمحافظة محل الدراسة .

الفرض الثاني: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إصلاح عمليات الرقابة على الأداء وبين التنمية الإدارية المستدامة بديوان عام محافظة الإسكندرية.

للتأكد من صحة هذا الفرض يوضح الجدول التالي نموذج العلاقة بين إصلاح عمليات الرقابة على الأداء وبين التنمية الإدارية المستدامة في المحافظة محل الدراسة على النحو التالي:

جدول رقم (١١)

تقديرات نموذج الانحدار البسيط لأثر إصلاح عمليات الرقابة على الأداء على التنمية الإدارية المستدامة في المحافظة محل الدراسة

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	F	المعنوية
إصلاح عمليات الرقابة على الأداء	التنمية الإدارية المستدامة	.878 ^a	.874	827.471	.000 ^b

المصدر: بمعرفة الباحثة، البرنامج الإحصائي، Spss

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط طردية بين إصلاح عمليات الرقابة على الأداء وبين التنمية الإدارية المستدامة في المحافظة محل الدراسة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.878)، وقد تبين من معطيات الجدول ثبات صلاحية النموذج لاختبار هذا الفرض استناداً إلى ارتفاع قيمة (F) والبالغة، (827.471)، وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، ويتضح من نفس الجدول أن إصلاح عمليات الرقابة على الأداء في هذا النموذج تفسر ما مقداره (87.4%)، من التنمية الإدارية المستدامة في المحافظة محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R²) (0.874)، وبملاحظة أن قيمة الاحتمال (p=0.000 < a=0.05) يتبين وجود أثراً هاماً ذات دلالة إحصائية للمتغير المستقل على التابع، وقبول صحة الفرض القائل بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إصلاح عمليات الرقابة على الأداء وبين التنمية الإدارية المستدامة بالمحافظة محل الدراسة.

الفرض الثالث: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إصلاح اللوائح التنظيمية وبين التنمية الإدارية المستدامة بديوان عام محافظة الإسكندرية.

للتأكد من صحة هذا الفرض يوضح الجدول التالي نموذج العلاقة بين إصلاح اللوائح التنظيمية وبين التنمية الإدارية المستدامة في المحافظة محل الدراسة على النحو التالي:

جدول رقم (١٢)

تقديرات نموذج الإنحدار البسيط لأثر إصلاح اللوائح التنظيمية على التنمية الإدارية المستدامة في المحافظة محل الدراسة

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	F	المعنوية
إصلاح اللوائح التنظيمية	التنمية الإدارية المستدامة	.859 ^a	.738	921.947	.000 ^b

المصدر: بمعرفة الباحثة، البرنامج الإحصائي، Spss

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط طردية بين إصلاح اللوائح التنظيمية وبين التنمية الإدارية المستدامة في المحافظة محل الدراسة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.859)، وقد تبين من معطيات الجدول ثبات صلاحية النموذج لاختبار هذا الفرض استنادا إلى ارتفاع قيمة (F) والبالغة، (921.947)، وهي داله إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، ويتضح من نفس الجدول أن إصلاح اللوائح التنظيمية في هذا النموذج تفسر ما مقداره (73.8%)، من التنمية الإدارية المستدامة في المحافظة محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R²) (0.738)، وبملاحظة أن قيمة الاحتمال (0.05 < a = 0.000 < p) يتبين وجود أثرا هاما ذات دلالة إحصائية للمتغير المستقل على التابع، وقبول صحة الفرض القائل بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إصلاح اللوائح التنظيمية وبين التنمية الإدارية المستدامة بالمحافظة محل الدراسة .

النتائج:

من خلال الدراسة الميدانية تم التوصل إلى النتائج التالية:

أ- النتائج المتعلقة بفروض الدراسة:

١- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إصلاح البيئة التنظيمية وبين التنمية الإدارية المستدامة بالمحافظة محل الدراسة .

٢- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إصلاح عمليات الرقابة على الأداء وبين التنمية الإدارية المستدامة بالمحافظة محل الدراسة.

٣- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إصلاح اللوائح التنظيمية وبين التنمية الإدارية المستدامة بالمحافظة محل الدراسة.

ثانياً- نتائج الدراسة الميدانية.

من خلال الدراسة الميدانية تم التوصل إلى النتائج التالية:

١- ضعف إصلاح البيئة التنظيمية:

وذلك نتيجة إلى:

ضعف حرص المحافظة على تنمية الاتجاهات الايجابية نحو العمل، وعدم تتوفر آليات مناسبة لتنسيق عمل الأقسام المختلفة بها، بالإضافة إلى قصور العمل على تعميق ثقافة التنظيمية تتسجم مع أهدافها، وكذا ضعف توفر فرص متعددة للتطوير الذاتي للعاملين، أو الإهتمام بحل المشكلات التي تواجههم داخل العمل أو إقرار تفويض الصلاحيات لهم.

قصور توفير الهيكل التنظيمي لقنوات اتصال سريعة، أو توضيح الأدوار المختلفة للعاملين، بالإضافة إلى عدم الإهتمام بتعددية بما يساعد على تسهيل الإجراءات، ونتيجة لذلك يتسم الهيكل التنظيمي ب الجمود.

٢- ضعف إصلاح عمليات الرقابة على الأداء:

وذلك نتيجة إلى:

القصور في متابعة نشاطات جميع الإدارات في المحافظة، ضعف فعالية الرقابة الداخلية والخارجية على أعمال المحافظة للتأكد أن جميع الأنشطة تمت وفق المطلوب، كما أنها لا تضمن قيام الموظفين بواجباتهم، بالإضافة إلى ما سبق فإن المحافظة لا تهتم بالشكاوى التي تقدم إليها، أو مقارنة الأداء الفعلي للموظفين بمعايير الإنجاز بصورة دورية، كذلك فإن نظام تقييم الأداء المستخدم لا يساعد الموظفين في تحسين أدائهم

دور الإصلاح الإداري في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة للمنظمات العامة

في العمل، حيث لا يناقش المسؤولون الموظفين نتائج تقييم الأداء الدوري، أيضاً لا تتم معالجة الأخطاء وفق أنظمة المحافظة دون محاباة.

٣- قصور إصلاح اللوائح التنظيمية:

وذلك نتيجة إلى:

عدم إصدار اللوائح التنظيمية من الجهات صاحبة الاختصاص، وكذا عدم الإهتمام بتطوير اللوائح التنظيمية بما يحقق متطلبات العمل أو إشراك العاملين ذوي العلاقة عند إقرار لوائح العمل، بالإضافة إلى ذلك لا تتم مقارنة اللوائح المعتمدة في المحافظة مع ما هو متبع في محافظات أخرى، وكذلك فإن اللوائح المتبعة لا تساعد على فهم الإجراءات الإدارية نتيجة عدم توضيحها للعاملين، كما أن المحافظة لا تهتم بمراجعة الإجراءات الإدارية المتبعة بصورة دورية وفقاً للوائح الإدارية.

٤- قصور التنمية الإدارية المستدامة.

ويرجع ذلك إلى:

قصور توجة المحافظة نحو تحقيق أرباح باستخدام أقل للموارد أو تقديم خدمات بتكاليف منخفضة، وكذا عدم الاعتماد على نماذج إدارية لتحقيق التنمية المستدامة، أو العمل على التحسين المستدام لخدماتها وكذا عدم مراعاة معايير الجودة الشاملة في خدماتها أو السعى إلى تلبية إحتياجات المجتمع الذي تنشط فيه، كما أن المحافظة لا تضع إستراتيجيات لتأهيل للعاملين أو برامج تدريبية لتمكينهم فيما يخص التنمية الإدارية المستدامة بالإضافة إلى عدم سعيها لتطبيق نظام المسؤولية الإجتماعية.

التوصيات:

من خلال الدراسة النظرية والميدانية يوصى الباحث بما يلي:

جدول رقم (١٣)

التوصيات

المدى الزمني للتنفيذ	متطلبات التنفيذ	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	التوصية
ثلاث سنوات	<ul style="list-style-type: none"> - الحرص على تنمية الاتجاهات الايجابية نحو العمل في المحليات. - توافر آليات مناسبة في المحافظة لتنسيق عمل الأقسام المختلفة فيها. - توجة المحافظة نحو تعميق الثقافة التنظيمية التي تنسجم مع أهدافها. - توفير المحافظة لفرص متعددة للتطوير الذاتي لموظفيها. - اهتمام المحافظة بتعديل الهيكل التنظيمي بما يساعد على تسهيل الإجراءات. 	<ul style="list-style-type: none"> - المحافظ. - نائب المحافظ 	<ul style="list-style-type: none"> ١- نشر ثقافة الإصلاح الإداري في محافظة الإسكندرية وبيان اهميته في تبسيط الإجراءات وتحسين مستوى الأداء لكليهما.
سنتان	<ul style="list-style-type: none"> - متابعة نشاطات جميع الإدارات في المحافظة. - تفعيل دور الرقابة الخارجية على أعمال المحافظة . - وجود مراجعة فاعلة للتأكد أن جميع الأنشطة تتم وفق المطلوب. - الاهتمام بوجود رقابة داخلية فاعلة في المحافظة. 	<ul style="list-style-type: none"> - المحافظ. - نائب المحافظ - الرقابة الداخلية - الرقابة الخارجية 	<ul style="list-style-type: none"> ٢- إصلاح عمليات الرقابة على الأداء.

تابع جدول رقم (١٣)

التوصيات

المدى الزمنى للتنفيذ	متطلبات التنفيذ	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	التوصية
ثلاث سنوات	<ul style="list-style-type: none"> - اصدار اللوائح التنظيمية من الجهات صاحبة الاختصاص - اهتمام المحافظة بتطوير اللوائح التنظيمية بما يحقق متطلبات العمل - اشراك المحافظة الموظفين ذوي العلاقة عند إقرار لوائح العمل - مقارنة اللوائح المعتمدة في المحافظة مع ما هو متبع في محافظات أخرى - توضيح جميع اللوائح ذات العلاقة للموظفين - اهتمام المحافظة بمراجعة الإجراءات الإدارية المتبعة بصورة دورية وفقا للوائح الإدارية 	<ul style="list-style-type: none"> - المحافظ. - نائب المحافظ. - الشؤون القانونية بالمحافظة. - المجلس المحلي. 	٣- إصلاح اللوائح التنظيمية المتعلقة بعمل المحافظة.
ثلاث سنوات	<ul style="list-style-type: none"> - توجة المحافظة نحو تحقيق أرباح بإستخدام أقل للموارد - العمل على تقديم خدمات بتكاليف أقل. - اعتماد المحافظة على نماذج إدارية لتحقيق التنمية المستدامة. - التوجة نحو التحسين المستدام لخدمات المحافظة. - سعى المحافظة نحو تلبية إحتياجات المجتمع الذي تنشط فيه. 	<ul style="list-style-type: none"> - المحافظ. - نائب المحافظ 	٤- تحقيق التكامل بين استراتيجيات الإصلاح الإداري والاستراتيجيات التنموية.

تابع جدول رقم (١٣)

التوصيات

المدى الزمنى للتنفيذ	متطلبات التنفيذ	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	التوصية
-	- وضع إستراتيجيات لتأهيل العاملين. - وضع برامج تدريبية لتمكين العاملين فيما يخص التنمية الإدارية المستدامة	-	-

قائمة المراجع:

أ- المراجع العربية:

- إبراهيمي ، أحمد (٢٠١٣) . دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري لتحقيق التنمية المستدامة : دراسة حالة جامعة المسيلة، إدارة أعمال، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجزائر.
- أبو قحف، عبد السلام (٢٠١٠) . ملامح الإصلاح الإداري، مصر: الدار الجامعية الجديدة للنشر.
- آل سمير، فيصل (٢٠١٧) . استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ودورها في تعزيز الأمن الوطني، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- البحيري، سامي محمود أحمد (٢٠١١)، مداخل الإصلاح الإداري "التطوير التنظيمي والتدريب وتقييم الأداء، إدارة أعمال، رسالة الماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، لندن .
- الصيرفي، محمد (٢٠٠٨). الفساد بين الإصلاح والتطوير الإداري، مصر: مؤسسة حورس الدولية.
- العيساوي، محمد، (٢٠١٢). الإدارة الإستراتيجية المستدامة، مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، مصر: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- المخلافي، عبد الواسع (٢٠١٦) . إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق الإصلاح الإداري، دمشق: جامعة دمشق.
- المومني، علاء الدين (٢٠١٥) . تحليل سياسات إدارة الموارد البشرية في برنامج إصلاح القطاع العام، وأثرها على الخدمة المدنية الأردنية، الأردن: جامعة اليرموك.
- النجار، أحمد السيد (٢٠١٠) الخصخصة وتحديات التنمية المستدامة في الأقطار العربية، بيروت:المنظمة العربية لمكافحة الفساد.
- دويكات , خالد (٢٠١٢) . دور الدراسات العليا والبحث العلمي في تحقيق التنمية المستدامة في فلسطين، فلسطين: جامعة القدس المفتوحة.
- سلمان، سلامة (٢٠٠٩). الإصلاح الإداري، إدارة أعمال، رسالة الماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا.
- صالح، علي (٢٠١٠) . مدخل إلى التنمية، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع .
- طرابلسي، عدنان (٢٠١٦) . تقويم فعالية تجارب التنمية الإدارية والإصلاح الإداري في سوريا ولبنان، دمشق: جامعة دمشق.
- عارف، عالية (٢٠١٥). الإصلاح الإداري:المرجعية النظرية وقضايا معاصرة، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

دور الإصلاح الإداري في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة للمنظمات العامة

- عساف , محمود (٢٠١٥) . دور التمكين في تحقيق التنمية المستدامة بالجامعات الفلسطينية ، مجلة جرش للبحوث والدراسات ، المجلد (١٦) ، العدد (١) ، الأردن ، ٣٦٥ - ٣٩٢ .
- علي، الشامي(٢٠١٦). الإدارة العامة والتحديث الإداري مقارنة نظرية وتطبيقية، بيروت: شركة رشاد برس، ١٩٩٥ .
- عياد، شرف (٢٠١٧) . برامج الإصلاح الإداري ودورها في تنمية لموارد البشرية في مؤسسات وشركات القطاعين العام والمختلط في الجمهورية اليمنية، السودان : جامعة الخرطوم.
- قاسم، خالد مصطفى(٢٠١٠) . إدارة البيئة والتنمية المستدامة في ظل العولمة المعاصرة، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- الكبيسي، عامر (٢٠١١) . الإدارة العامة الجديدة: مقوماتها وقيمتها وقواها، الرياض: مؤسسة اليمامة.
- محمد ، أحمد آدم (٢٠١٥) . دور الجامعات في تحقيق التنمية المستدامة في السودان : دراسة حالة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، مجلة جرش للبحوث والدراسات ، مجلد ١٦ ، عدد ١ ، الاردن ، ٣١٥ - ٣٣٨ .
- المراجع الأجنبية:

Blakburn, W.R (2017). *the sustainability Hand Book*. London: Earthscan

Caidien ,Gerald (2011). *Administrative reform in Randall bather, comparative public*

Management U.S.A, west port.

دور الإصلاح الإداري في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة للمنظمات العامة

الملاحق:

فيما يلي عن بعض العبارات أثر الإصلاح الإداري على التنمية الإدارية المستدامة رجاء التكرم بوضع علامة (/) أمام العبارات التي تتناولها وفقاً لما هو سائد في الوقت الحالي.

المحور الأول: الإصلاح الإداري

م	العبارات	درجة الموافقة				
		موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
أ- إصلاح البيئة التنظيمية.						
١	تحرص المحافظة على تنمية الاتجاهات الايجابية نحو العمل					
٢	تتوفر آليات مناسبة في المحافظة لتنسيق عمل الأقسام المختلفة فيها					
٣	الهيكل التنظيمي للمحافظة يوفر قنوات اتصال سريعة					
٤	تعمل المحافظة على تعميق الثقافة التنظيمية التي تتسجم مع أهدافها					
٥	الهيكل التنظيمي للمحافظة واضح يبين الأدوار المختلفة للموظفين					
٦	توفر المحافظة فرصاً متعددة للتطوير الذاتي لموظفيها					
٧	تهتم المحافظة بتعديل الهيكل التنظيمي بما يساعد على تسهيل الإجراءات					
٨	تهتم المحافظة بحل مشكلات الموظفين التي تواجههم داخل العمل					
٩	يتسم الهيكل التنظيمي بالمرونة					
١٠	تهتم المحافظة بتعزيز تفويض الصلاحيات					

دور الإصلاح الإداري في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة للمنظمات العامة

م	العبارات	درجة الموافقة			
		موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق تماماً
ب- إصلاح عمليات الرقابة على الأداء					
١١	تتم متابعة نشاطات جميع الإدارات في المحافظة				
١٢	هناك رقابة خارجية فاعلة تتم على أعمال المحافظة				
١٣	تنظر المحافظة باهتمام في الشكاوى				
١٤	هناك مراجعة فعلية لما يحصل للتأكد أن جميع الأنشطة تمت وفق المطلوب				
١٥	هناك رقابة داخلية فاعلة في المحافظة				
١٦	يناقش كل مسئول الموظفين المشرف عليهم في نتائج تقييم الأداء الدوري				
١٧	الرقابة في المحافظة تضمن قيام الموظفين بواجباتهم				
١٨	تتم مقارنة الأداء الفعلي للموظفين بمعايير الإنجاز بصورة دورية				
١٩	نظام تقييم الأداء المستخدم يساعد الموظفين في تحسين أدائهم في العمل				
٢٠	تجري معالجة الأخطاء وفق أنظمة المحافظة دون محاباة				
ج- إصلاح اللوائح التنظيمية					
٢١	تصدر اللوائح التنظيمية من الجهات صاحبة الاختصاص				
٢٢	تهتم المحافظة بتطوير اللوائح التنظيمية بما يحقق متطلبات العمل				
٢٣	تشرك المحافظة الموظفين ذوي العلاقة عند إقرار لوائح العمل				
٢٤	تتم مقارنة اللوائح المعتمدة في المحافظة مع ما هو متبع في محافظات أخرى				
٢٥	تقوم المحافظة بتوضيح جميع اللوائح ذات العلاقة للموظفين				
٢٦	اللوائح المتبعة تساعد على فهم الإجراءات الإدارية				
٢٧	تهتم المحافظة بمراجعة الإجراءات الإدارية المتبعة بصورة دورية وفقاً للوائح الإدارية				

دور الإصلاح الإداري في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة للمنظمات العامة

المحور الثاني: التنمية الإدارية المستدامة .

درجة الموافقة					العبارات	م
غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً		
					تعمل المحافظة على تحقيق أرباح بإستخدام أقل للموارد	٢٨
					تعمل المحافظة على تقديم خدمات بتكاليف أقل	٢٩
					تعتمد المحافظة على نماذج إدارية لتحقيق التنمية المستدامة	٣٠
					تعمل المحافظة على التحسين المستدام لخدماتها	٣١
					تراعي المحافظة معايير الجودة الشاملة في خدماتها	٣٢
					تسعى المحافظة إلى تلبية إحتياجات المجتمع الذي تنشط فيه	٣٣
					تضع المحافظة إستراتيجيات لتأهيل العاملين	٣٤
					تقوم المحافظة بوضع برامج تدريبية لتمكين العاملين فيما يخص التنمية الإدارية المستدامة	٣٥
					تسعى المحافظة لتطبيق نظام المسؤولية الإجتماعية	٣٦