

المساءلة كآلية للإصلاح الإداري بالأجهزة التخطيطية المحلية

Accountability as a mechanism for administrative reform in local planning bodies

إعداد/

الدكتورة/ هبه الله عادل عبد الرحيم

أستاذ التخطيط الاجتماعي المساعد

المعهد العالي للخدمة الاجتماعية ببيورسعيد

ملخص الدراسة

يشهد المال العام في مختلف المؤسسات هدرًا ملحوظًا، كما أن الوظيفة الإدارية في تدهور نتيجة انتشار الفساد المالي والإداري في بعض القطاعات الحكومية نظراً لضعف بعض أنظمة المحاسبة والرقابة مع الخلل في المتابعة والإشراف مما أدى إلى تدهور الجانب الوظيفي أيضاً وهذا يستوجب تعزيز دور جميع الجهات الرقابية والأطراف الفاعلة لتضافر الجهود في استخدام الموارد البشرية والمعلوماتية والتقنية وتقييم الأداء للتنفيذ الكفؤ والفعال للسياسات العامة والتأكيد على المساءلة في تقديم الخدمات والأنشطة والعلاقة بالمواطن لذا أصبح الإصلاح أمراً مركزاً على المساءلة في جميع أنظمة الإدارة من هنا هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى المساءلة بالأجهزة التخطيطية المحلية وتحديد مستوى الإصلاح الإداري بالأجهزة التخطيطية المحلية مع تحديد الصعوبات التي تواجه إسهامات المساءلة في تحقيق الإصلاح الإداري بالأجهزة التخطيطية المحلية من أجل التوصل إلى إجراءات تخطيطية مقترحة لتفعيل إسهامات المساءلة في تحقيق الإصلاح الإداري بالأجهزة التخطيطية المحلية وتوصلت الدراسة إلى قبول الفرض الرئيسي للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين المساءلة والإصلاح الإداري بالأجهزة التخطيطية المحلية ".

الكلمات المفتاحية: المساءلة – الإصلاح الإداري – الأجهزة التخطيطية المحلية

Abstract:

Public money in various institutions is witnessing a remarkable waste, and the administrative function is deteriorating as a result of the spread of financial and administrative corruption in some government sectors, due to the weakness of some accounting and control systems with defects in follow-up and supervision, which led to the deterioration of the functional aspect as well, and this requires strengthening the role of All supervisory authorities and actors to join efforts in the use of human, information and technical resources and performance evaluation for the efficient and effective implementation of public policies and emphasis on accountability in the provision of services, activities and the relationship with the citizen. Therefore, reform has become a matter based on accountability in all management systems. Hence, the study aimed to determine the level of Accountability in the local planning bodies, and determining the level of administrative reform in the local planning bodies, while defining the difficulties facing the contributions of accountability in achieving administrative reform in the local planning bodies, in order to arrive at proposed planning procedures to activate the contributions of accountability in achieving administrative reform in the local planning bodies. The study concluded that the main hypothesis of the study was accepted, which is that "there is a direct, influential, statistically significant relationship between accountability and administrative reform in local planning agencies."

Keywords: accountability - administrative reform - planning devices

أولاً: مدخل مشكلة الدراسة

يرتبط الإصلاح الإداري في الدولة بمدى قوة أو ضعف نظام المساءلة المطبق في مؤسسات القطاع العام، وآليات المساءلة في دعم الشفافية وتعزيز الرقابة الإدارية والحد من الفساد الإداري وتعزيز نظم المعلومات ووجود نظام تدريبي كفاء للعاملين مع التأكيد على ضرورة تقييم الأداء المهني، خاصة في القطاع الحكومي، وتجلي ذلك بتعاون الجهات المعنية بذلك في الدولة والممثلة في السلطة التشريعية والتنفيذية والقضائية، مع أصحاب المصلحة والممثلين في المواطنين لإيجاد الحلول اللازمة. حيث يمثل الإصلاح الإداري عملية تراكمية متواصلة فعلى كل إداري ناجح أن يتعلم ممن سبقه ويسهم في إنجاح من يخلفه ومن ثم يجب عليه تقرير الممارسات الديمقراطية والتي تدعم المساءلة، فسلطة بلا حزم تؤدي إلى تسبب خطير وإهدار للمال العام وتعقيد للإجراءات وبيروقراطية العمل وغياب الشفافية والمحاسبية والافتقار إلى المعلومات الحديثة والدقيقة فيما يتعلق بالجوانب المالية والإدارية.

إذ يشكل الغش والفساد أحد الجوانب التي تسعى برامج الإصلاح المالي والإداري إلى القضاء عليها من خلال إحداث تغيير في الهياكل الحكومية والبيئة القانونية وترسيخ مبدأ سيادة القانون. وفي هذا السياق تلعب أجهزة الرقابة العليا دوراً رئيساً في دعم عمليات الإصلاح من خلال بيان أوجه القصور والضعف وتقديم مقترحات العلاج والمشاركة في تقييم ومتابعة عمليات الإصلاح وتطويرها (كلاب، 2006، 9).

كما يشهد المال العام في مختلف المؤسسات نزيهاً والوظيفة الإدارية في تدهور نتيجة انتشار الفساد المالي والإداري في بعض المؤسسات والقطاعات الإدارية، نظراً لضعف بعض أنظمة المحاسبة والرقابة على المال العام ومتابعتها مما أدى إلى تدهور الجانب الوظيفي فمن دون محاسبة ورقابة لا يمكن للأجهزة الإدارية تحقيق المصالح العامة للشعب على الوجه الأكمل وذلك لعدم إمكانية كشف حالات الخلل والانحراف والفساد المالي والإداري بداخلها (الصالح، 2018، 12).

مما يستوجب تعزيز دور جميع الجهات الرقابية والأطراف الفاعلة لتضافر الجهود في استخدام الموارد البشرية والمعلوماتية والتقنية وتقييم الأداء للتنفيذ الكفؤ والفعال للسياسات العامة والتأكيد على المساءلة في تقديم الخدمات والأنشطة والعلاقة بالمواطن مع توصيف إطار مفاهيمي يتسم بالشفافية والتمكين والمعلوماتية والتدريب مع تحسين الرقابة الإدارية لتحقيق رضا المستفيدين عن طريق تفعيل المساءلة بأبعادها المختلفة (الأخلاقية - المجتمعية - الإدارية - المهنية والاجتماعية) باعتبارها آلية أساسية للحد من ضعف الأداء وتحقيق الإصلاح الإداري.

لذا أصبح الإصلاح أمراً مرتكزاً على المساءلة والمحاسبية في جميع أنظمة الإدارة سواء كان من المستفيدين من خدمات الإدارة او العاملين فيها أو الحكومة نفسها التي تواجه خللاً في النظم الرقابية بصفة مستمرة حتى تتمكن من زيادة إنتاجية العمل الإداري وتمتص عدم الرضا من نفوس العملاء والعاملين عن سوء أحوال الإدارة (الساعدي، 2018، 12).

وفي هذا السياق تعددت الدراسات التي تناولت متغيري المساءلة والإصلاح الإداري على الصعيدين العالمي والمحلي

ثانياً : الدراسات السابقة

(1) دراسات سابقة تناولت متغير المساءلة

- دراسة بن إسماعيل (2019)

هدفت إلى التعرف على دور المساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاع العام الليبي، ودور مؤسسات الرقابة في مساءلة القطاع العام، وتوصلت إلى أن عدم وجود إرادة سياسية وقيادة كفاء، والمركزية وعدم الاستقرار الإداري بالإضافة إلى وجود تضخم في الجهاز الإداري جميعها تمثل قيوداً وتحديات تقف عقبة أمام تعزيز المساءلة.

دراسة عيسان والخروصي (2016).

هدفت إلى تحديد متطلبات تطبيق المساءلة الإدارية على المدارس الحكومية في سلطنة عمان، وتوصلت إلى ضرورة تناسب أدوات وأساليب المساءلة الإدارية لطبيعة النشاط الذي تمارسه المؤسسة، مع تعددها لتسهم في إتسام عملية المساءلة بالشمولية والعدالة، وأيضاً تعزيز استخدام النظام الإلكتروني لمراجعة أداء العاملين وتكثيف الإشراف الإداري، مع وجود تشريعات ملزمة.

دراسة Taylor (2011)

هدفت إلى رسم خريطة للاستراتيجيات الخطابية للحكومة حول الطرق التي ينبغي بها تفعيل السلطة للمساءلة داخل قطاع التعليم العالي، وتوصلت إلى وضع تصور لكيفية تحليل ممارسة المساءلة ومنطقيتها وشرعيتها مع ضرورة الارتكاز على مصطلحات مثل الرقمنة، اقتصاد المعرفة، تكنولوجيا المعلومات.

دراسة Ron Kluvers (2010)

هدفت إلى التعرف على مدى وعى العاملين بالحكومة المحلية لمفهوم المساءلة بما يسهم في صنع القرار الرشيد في القطاع العام، وتوصلت إلى أن أهم العوامل المؤثرة في فهم أعضاء المجالس والمديرين لآليات المساءلة تمثلت في موقف الفرد تجاه المساءلة، إدارة علاقة المساءلة بالقيم الشخصية وممارستهم لها، وما تلقونه من أدبيات نظرية حول نشر ثقافة المساءلة والامتنال لها، بالإضافة إلى دور الجهات الرقابية.

دراسة السبيعي (2010).

هدفت إلى التعرف على دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية بمدينة الرياض من خلال التعرف على مستوى إتزام القطاعات الحكومية بتطبيق الشفافية، وإتزام الأجهزة الرقابية بمساءلة القطاعات الحكومية عن فسادها الإداري، وأشارت إلى ضرورة تحديث الأنظمة الرقابية والتشريعات لإزالة الغموض وتعزيز حق المواطنين في الوصول والإطلاع على البيانات والوثائق العامة مع تحديد مهام الوظائف في القطاعات الحكومية بدقة وإعلائها، وتقديم تقارير أداء دورية للجهات العليا مع معاقبة من ثبت إدانته دون تمييز، وأن أهم معوق تمثل في إساءة استعمال السلطة واستغلال النفوذ وشيوع الوساطة.

دراسة الطروانة والعضالية (2010).

هدفت إلى معرفة أثر تطبيق الشفافية على المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية، وتوصلت إلى أن تعزيز الوعي بين العاملين بأهمية المساءلة وإيجابيات تفعيلها يسهم إلى حد كبير في استمرار جهود التطوير الإداري، وأن أهم آلياتها تتمثل في نشر المعلومات وسهولة الوصول إليها، وأوصت بإنشاء دائرة معلومات، مع التأكد من مدى إتزام العاملين باللوائح والتعليمات، والتحقق من محاسبة الموظفين المقصرين، وأيضاً إجراء الدراسات لمعرفة أثر الشفافية والمساءلة الإدارية في الحد من مظاهر الفساد الإداري.

دراسة أبو حمدة (2008).

هدفت إلى التعرف على مستوى تطبيق المساءلة الإدارية، وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية الخاصة، وأشارت إلى أن المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بتحقيق الأهداف تدعم المسؤولية الجماعية المشتركة وإشاعة جو عام يسوده الثقة والألفة والتشجيع على التطور المهني وتعزيز مهارات التفكير الناقد والإبداع، وأكدت على تعيين الموظف المناسب لشغل المكان المناسب، وأوصت بتخفيف ضغط العمل الإداري، ومنح العاملين قدراً من الحرية في اتخاذ القرارات المناسبة مع إعطاء الحوافز المادية المناسبة لطبيعة العمل، وتنمية العلاقات الإيجابية بين جميع العاملين.

تحليل واستنتاج :

1- إهتمت غالبية الدراسات بتحديد معوقات تطبيق المساءلة بإعتباره مدخلاً هاماً للوصول إلى مقترحات تفيد في تنفيذ آليات

تفعيلها في مختلف القطاعات مثل دراسة بن إسماعيل (2019)، ودراسة أبو حمدة (2008).

2- ركزت بعض الدراسات على تحديد متطلبات تطبيق المساءلة والعوامل المؤثرة على مستوى تطبيقها مثل دراسة عيسان والخروصي (2016)، ودراسة Taylor (2010).

3- أشارت معظم الدراسات إلى أهمية نشر ثقافة المساءلة كألية لتعزيز دور الجهات الرقابية مثل دراسة ودراسة الطروانه والعضالية (2010) Ron Kluvers (2010).

4- تشابهت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في إهتمامها بتحديد مستوى أبعاد المساءلة، مع الوقوف على معوقات تطبيقها من أجل وضع مجموعة من المقترحات لتعزيز آليات تنفيذها، إلا أنها اختلفت عن الدراسات السابقة في تركيزها على ربط المساءلة بالإصلاح الإداري في (المساءلة الأخلاقية، المساءلة المجتمعية، المساءلة الإدارية، المساءلة المهنية والمساءلة الاجتماعية) بالأجهزة التخطيطية المحلية. وقد إستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة المرتبطة بمتغير المساءلة في وضع الأهداف وصياغة الفروض وتحديد المفاهيم.

(2) دراسات سابقة مرتبطة بمتغيرالإصلاح الإداري

دراسة بيومي(2021).

هدفت إلى تحديد مستوى أبعاد تطبيق الإصلاح الإداري بالمؤسسات التعليمية، مع تحديد معوقات تطبيق الإصلاح الإداري، وتوصلت إلى أن أهم متطلبات تطبيق آليات تنفيذ سياسات الرعاية الاجتماعية والتعليمية تتمثل في وضع الخطط المستقبلية اللازمة لمواجهة معوقات تنفيذ سياسات الرعاية الاجتماعية التعليمية مع ضرورة نشر ثقافة الشفافية والمحاسبية، وأوصت بضرورة استحداث خطط وبرامج للمتابعة الفنية والإدارية وإدخال التكنولوجيا الحديثة محل الطرق التقليدية في تعزيز عمليات الإصلاح الإداري.

دراسة عليوة(2019).

هدفت إلى تحديد مستوى أبعاد تطبيق الإصلاح الإداري بإدارات رعاية الشباب الجامعي، مع تحديد الصعوبات التي تواجه تطبيق الإصلاح الإداري لتطوير خدمات رعاية الشباب الجامعي، وتحديد مقترحات تفعيل تطبيق الإصلاح الإداري لتطوير خدمات رعاية الشباب الجامعي، وأشارت إلى أن أهم الصعوبات تمثلت في افتقار الإدارة إلى القيادة الناجحة لتنفيذ عمليات الإصلاح الإداري مع تغلغل الفساد الإداري بمظاهره المتعددة وجمود القوانين وعدم تحديث التشريعات مع تعقد الإجراءات وأوصت بضرورة الإعداد الجيد لخطط الإصلاح الإداري مع مراعاة مشاركة جميع الأطراف المعنية في وضع خطط الإصلاح الإداري.

دراسة حسن(2018).

هدفت إلى التعرف على متطلبات الإصلاح الإداري اللازمة للحد من الفساد الإداري بالمحليات، وتوصلت إلى ضرورة وضع معايير وشروط تتسم بالنزاهة للمتقدمين لشغل وظيفة في الجهاز الإداري بالدولة مع إجراء اختبارات لقياس درجة الكفاءة والثقافة والالتزام بأخلاقيات وسلوكيات العمل الإداري، وأيضاً منح الجهات الرقابية الصلاحيات والسلطات لتفعيل الدور الرقابي للأجهزة الرقابية على المحليات.

دراسة المطيري(2012).

هدفت إلى التعرف على دور الإصلاح الإداري في حماية النزاهة وتعزيز الرقابة والمساءلة والشفافية في الأجهزة الحكومية، وتوصلت إلى ضرورة إشراك كافة الأطراف المعنية في وضع أهداف الجهاز الإداري ووظائفه وأيضاً التخطيط لعمليات التنفيذ مع توافر نظام تقني متطور للمعلومات ومتابعة حركة الوظائف والإنجازات، وأوصت بالاستناد إلى المنهج الإصلاحي التطويري وتعزيز نظام الثواب والعقاب في أداء المهام والوظائف.

دراسة (2001) Chengfu Zhang and Mengzhong Zhang

هدفت إلى تحديد المشكلات التي تواجه برامج الإصلاح الإداري في الصين خلال مدخل الإصلاح الإداري في ظل نموذج مركز الدولة التقليدي وتحديد الأزمات المصاحبة وأكدت على إتباع منظور التحول النموذجي مع دراسة الآثار المترتبة عليه في مجال تطبيق برامج الإصلاح الإداري.

دراسة Jung Yong-duck (1999)

هدفت إلى تحديد آليات الإصلاح الإداري في كوريا وكذلك معوقات تطبيق على نطاق واسع، وتوصلت إلى أن أهم معوقات برامج الإصلاح تمثلت في عدم الكفاءة المتزايدة باستمرار في الإدارة الحكومية التي تمثل عائقاً خطيراً للتنافسية الوطنية، وأشارت إلى أن أهم الآليات تمثلت في حفز الاهتمام بإصلاح الحكومة في كوريا وأن يكون أحد الاهتمامات السياسية الرئيسية مثلما حدث منذ بداية تجربة الإصلاح الإداري في المملكة المتحدة في أواخر السبعينات.

تحليل واستنتاج :

1- أكدت غالبية الدراسات على دور الإصلاح الإداري في حماية النزاهة وتعزيز الرقابة والشفافية وتطوير الجهاز الإداري مثل دراسة المطيري (2012)، ودراسة حسن (2018).

2- إهتمت بعض الدراسات بتحديد مستوى أبعاد تطبيق الإصلاح الإداري من أجل التخطيط الجيد لعمليات التنفيذ مثل دراسة بيومي (2021)، ودراسة عليوة (2019).

3- أوصت بعض الدراسات بوضع آليات للإصلاح الإداري من خلال تحديد المشكلات التي تواجه برامج الإصلاح الإداري ودراسة الآثار المترتبة عليه، وأشار البعض للآخر إلى ضرورة توافر نظام تقني متطور للمعلومات وإدخال التكنولوجيا الحديثة محل الطرق التقليدية في تعزيز عمليات الإصلاح الإداري، مع توفير متطلبات الإصلاح الإداري اللازمة للحد من الفساد الإداري مثل دراسة Jung Yong-duck (1999)، ودراسة بيومي (2021).

4- تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة المتصلة بمتغير الإصلاح الإداري في الهدف خاصة مع تغلغل الفساد الإداري بمظاهره المتعددة وجمود بعض القوانين والحاجة الملحة إلى تحديث التشريعات و تبسيط الإجراءات، واختلفت عن الدراسات السابقة في أنها ركزت على المساءلة كألية للإصلاح الإداري (الشفافية، الرقابة الإدارية، نظم المعلومات، التدريب وتقييم الأداء) بالأجهزة التخطيطية المحلية من خلال تحديد معوقات ذلك، ووضع مقترحات لتعزيز برامج الإصلاح الإداري في القطاع الحكومي، وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في وضع الاستراتيجية المنهجية.

ثالثاً: صياغة مشكلة الدراسة

بناء على ما سبق من معطيات ونتائج الدراسات السابقة وثيقة الصلة أمكن تحديد مشكلة الدراسة الحالية في التساؤلات

التالية:

- ما واقع تطبيق المساءلة (المساءلة الأخلاقية، المساءلة المجتمعية، المساءلة الإدارية، المساءلة المهنية، المساءلة الاجتماعية) لتحقيق الإصلاح الإداري (الشفافية، الرقابة الإدارية، نظم المعلومات، التدريب، تقييم الأداء) بالأجهزة التخطيطية المحلية؟
- ما معوقات تطبيق المساءلة لتحقيق الإصلاح الإداري بالأجهزة التخطيطية المحلية ؟
- ما مقترحات تطبيق المساءلة لتحقيق الإصلاح الإداري بالأجهزة التخطيطية المحلية ؟

رابعاً: أهمية الدراسة

1- تزايد الاهتمام العالمي والإقليمي والمحلي بقضايا الإصلاح الإداري لما يحققه من استقرار أمني وسياسي واقتصادي واجتماعي.

- 2- ما يمثله الإصلاح الإداري من ضرورة لتحسين نوعية الحياة وتحقيق أعلى معدلات العدالة والرقابة في المجتمعات وفقاً لما نصت عليه المادة (218) لدستور جمهورية مصر العربية فيما يخص التزام الدولة بدعم الإصلاح الإداري ومكافحة الفساد. (دستور جمهورية مصر العربية، 2014، 69)
- 3- تعد المساءلة وسيلة أساسية لمتابعة عمل المرؤسين ومراجعة كيفية الأداء الفعلي الذي يتم من خلاله تقديم الخدمات للمستفيدين ومن ثم تسهم في صياغة الكيفية المناسبة للأداء الأمثل والمطلوب خاصة في القطاع العام .
- 4- تسهم المساءلة في إلقاء الضوء على مواطن الخلل في الأداء وبالتالي العمل على تعزيز الأداء الإيجابي وتحسينه، وكذلك توفير بيئة مؤسسية يسودها الثقة.

خامساً: أهداف الدراسة

1. تحديد مستوى المساءلة بالأجهزة التخطيطية المحلية.
2. تحديد مستوى الإصلاح الإداري بالأجهزة التخطيطية المحلية.
3. تحديد الصعوبات التي تواجه إسهامات المساءلة في تحقيق الإصلاح الإداري بالأجهزة التخطيطية المحلية.
4. تحديد مقترحات تفعيل إسهامات المساءلة في تحقيق الإصلاح الإداري بالأجهزة التخطيطية المحلية.
5. التوصل إلى إجراءات تخطيطية مقترحة لتفعيل إسهامات المساءلة في تحقيق الإصلاح الإداري بالأجهزة التخطيطية المحلية.

سادساً: فروض الدراسة

- يتحدد الفرض الرئيس للدراسة في:

" توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين المساءلة والإصلاح الإداري بالأجهزة التخطيطية المحلية "

وينبثق من هذا الفرض الرئيس الفروض الفرعية التالية:

1. توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين المساءلة الأخلاقية والإصلاح الإداري بالأجهزة التخطيطية المحلية.
2. توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين المساءلة المجتمعية والإصلاح الإداري بالأجهزة التخطيطية المحلية.
3. توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين المساءلة الإدارية والإصلاح الإداري بالأجهزة التخطيطية المحلية.
4. توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين المساءلة الاجتماعية والإصلاح الإداري بالأجهزة التخطيطية المحلية.
5. توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين المساءلة المهنية والإصلاح الإداري بالأجهزة التخطيطية المحلية.

سابعاً: مفاهيم الدراسة

(1) مفهوم المساءلة

عرفت على أنها مدخل لتحقيق الثقة المتبادلة داخل الجهاز الإداري إذ تعتبر عملية تتضمن التوضيح والتبرير لطبيعة الأداء، والكيفية التي تمت بها بين الطرفين- المسائل والمساءلة، وعليه فإن هذه العملية تحمل في ثناياها وجود الاستعداد للقبول بالتبرير الذي يجب أن يتسم بالوضوح والموضوعية، ليكون مقنعاً للطرفين (سلامة، 2013، 3)

كما تعرف بأنها القدرة على محاسبة المسؤولين على اختلاف مستوياتهم ثواباً وعقاباً دون أي تمييز بسبب مناصبهم، بحيث تسهم بشكل فاعل في مكافحة الفساد وتدعيم الشفافية كما تعمل أجهزة الرقابة العليا لإقرار القوانين التي تضمن مكافأة المجيد ومعاقبة المخالف. (كلاب وأخرون، 2006، 16)

تعريف إجرائي للمساءلة

عملية تمنح الحق في إستفسار الآخرين عن تصرفاتهم المرتبطة بأداء أعمالهم الإدارية، وبالتالي تمنحهم أيضاً حق الرد حول أفعالهم وسلوكياتهم المهنية من خلال عملهم بمؤسسة تخطيطية على المستوى المحلى من خلال الأبعاد التالية:

- 1- المساءلة الأخلاقية.
- 2- المساءلة المجتمعية.
- 3- المساءلة الإدارية.
- 4- المساءلة المهنية.
- 5- المساءلة الاجتماعية.

(2) مفهوم الإصلاح الإدارى

عرف على أنه الجهود ذات الإعداد الخاص الذى يهدف إلى إدخال تغييرات أساسية فى 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 (القريونى، 1996، 16)

كما يعرف بأنه عملية إستخدام أدوات التطوير التنظيمى شاملة الهيكل التنظيمى والموارد التنظيمية والبشرية والفنية لزيادة فاعلية المنظمة وتحسين قدراتها على حل المشكلات إستناداً إلى إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة (عليوة، 2019، 34).

تعريف إجرائى للإصلاح الإدارى

عملية تهدف إلى إحداث تغييرات مقصودة فى نظم الإدارة لتحسينها ووضع هياكل تنظيمية لضبط الحقوق والمسئوليات باستخدام آليات تنظيمية فى فترة زمنية محددة للتخلص من سياسات تقليدية وسلوكيات معوقة للعمل من خلال الأبعاد التالية:

- 1- الشفافية.
- 2- الرقابة الإدارية.
- 3- نظم المعلومات.
- 4- التدريب.
- 5- تقييم الأداء.

(3) مفهوم الأجهزة التخطيطية المحلية

يمثل التخطيط المحلى نوعاً من التخطيط يتم على مستوى القرية أو الحى أو الوحدة السكنية وتقوم به بعض المنظمات فى المجتمع المحلى بغرض تطويره، أذ تعد حقل تجارب للتخطيط على المستوى القومى، وتراعى الإحتياجات الفعلية للمجتمع المحلى، كما تمثل نوعاً من الرقابة الشعبية (خزام، 2011، 38).

تعريف إجرائى للأجهزة التخطيطية المحلية

مؤسسات تعمل على مستوى محافظة بورسعيد، لها بناءها التنظيمى الذى يحدد العلاقة بين العاملين داخل المؤسسات وبين المواطنين فى المجتمع المحلى المحيط، وتضم مجموعة من الأفراد الرسميين الذين تتكامل مسؤولياتهم وأدوارهم، وتسعى الى تحقيق أهداف محددة ومعلنة. وتحددت هذه المؤسسات فى الأحياء ومجالس المدن التابعة للمحافظة.

ثامناً: الموجهات النظرية للدراسة

(1) أهمية المساءلة : تتحدد من خلال ثلاث عمليات إدارية، وهي:

- 1- المساءلة وسيلة رقابة وتحكم: كأحد وسائل ضبط الأداء، ومراقبة السلطة وضمن حسن استخدامها ومنع استغلالها.
- 2- المساءلة نوع من الضمان: وهي حسن الالتزام بالقانون من قبل الممارسين للسلطة العامة في مجال الخدمة العامة.
- 3- المساءلة عملية للتحسن المستمر: بالرقابة والتحكم والالتزام بالقانون (عيد، 2021، 1).

(2) مبادئ لتحسين كفاءة أداء الأجهزة الحكومية:

- 1- تبسيط وتسهيل الجهاز الإداري الحكومي بمعنى تصغير حجم الجهاز الحكومي ككل
- 2- تحسين كفاءة البرامج عن طريق وضع البرامج والأنشطة المتشابهة والمكملة لبعضها تحت إدارة جهاز إداري واحد.
- 3- إبراز الأولويات عن طريق تجسيد تلك الأولويات في وحدة إدارية واضحة في الهيكل الإداري للجهاز الإداري الحكومي.

- 4- تقليل النفقات أو التكاليف وتقليل التداخل والازدواجية بين الأجهزة الحكومية المختلفة في المسئوليات والمهام والأهداف لتحقيق الفاعلية والكفاءة الإدارية.
- 5- توحيد السياسات العامة من خلال دمج المؤسسات والأجهزة الحكومية التي لها مصالح متضاربة ومتنافسة مع بعضها تحت إدارة جهاز إداري واحد مما يؤدي إلى زيادة التنسيق والتعاون بينهم. Szanton, Peter (1981,63)

(3) متطلبات تعزيز برامج الإصلاح الإداري بالأجهزة التخطيطية المحلية:

1. تعزيز دور السلطة التشريعية في الرقابة على السلطة التنفيذية، وتشديد العقوبات لجرائم وممارسي الفساد.
2. العمل الجدي لوضع قانون الكسب غير المشروع موضع التنفيذ.
3. دعم وتقوية دور أجهزة الرقابة المالية والإدارية في الرقابة على السلطة التنفيذية واستخدام البرمجيات الحديثة في فحص ومتابعة قضايا الفساد، والعمل على نشر تقاريرها بشفافية.
4. تشجيع التفاعل والتواصل مع المواطنين والأعلام بما يمكن من ممارسة الرقابة البناءة وكشف حالات الفساد دون تهويل أو تقليل.
5. الاهتمام بالشكاوى من خلال تخصيص صناديق خاصة بالشكاوى في كافة الوزارات والأجهزة الحكومية (كلاب، 2006، 16).

(4) قواعد تطبيق الإصلاح الإداري بالأجهزة التخطيطية المحلية

1. إعادة التنظيم
- 2 - تبسيط الإجراءات
- 3 - استخدام تقارير تقييم الأداء
- 4 - التدريب أثناء القيام بالتوظيف
- 5 - تنفيذ قرارات المجالس التأديبية
- 6 - تعديل التشريعات اللوائح
- 7 - تشكيل اللجان الدائمة
- 8- صرف الحوافز المادية
- 9 - إحالة القضايا للتحقيق
- 10 - إنشاء صناديق الشكاوى
- 11- فصل الإدارة عن السياسة
- 12 - تفويض الصلاحية
- 13 - الترقى وفقا للأحقية
- 14 - الأخذ بمبدأ الثواب والعقاب (كافي، 2018، 43)

(5) إستراتيجيات لمواجهة الفساد المالي والإداري بالأجهزة الحكومية

- 1- توضيح أهداف وأغراض الجهاز الحكومي الأساسية (رسالة المنظمة).
- 2- إيجاد حوافز لتحسين أداء الموظفين مبنية على النتائج.
- 3- الحصول على تغذية مرتدة عن مستوى خدمات الجهاز من المستفيدين والمتعاملين معه.
- 4- تمكين المواطنين ليكون لهم دور أكبر وملمس في تسيير أمور الأجهزة الحكومية وتقييمها وقياس أدائها مما يحسن من الرقابة على أداء الجهاز الإداري الحكومي.

- 5- استبدال قيم وعادات العمل القديمة بقيم وعادات جديدة بمعنى آخر تغيير في ثقافة المنظمة (Osborne & Plastrik, 1998,66).

(6) العوامل المؤثرة في تنفيذ عمليات الإصلاح الإداري بالقطاع العام.

- 1 - الديمقراطية.
- 2 - الكفاءة.
- 3 - التنسيق.
- 4 - النمو الاقتصادي.
- 5 - المناخ السياسي.
- 6 - المعالجات والعمليات التحويلية (Aalbu, 2008,38)

(7) المسارات الرئيسية للإصلاح الإداري ذو النطاق الأوسع.

1. إصلاح الإدارة المالية وقياس الأداء.

2. إصلاح الخدمة المدنية.

3. تفويض الصلاحيات والمهام من الحكومة المركزية إلى المحلية. (PublicAdministration, 2011,738)

(8) الأسس النظرية والنماذج العلمية البيروقراطية للإصلاح الإداري.

1. النموذج البيروقراطي الذي اقترحه Weberian وبيريان وهو يعتمد على قوة المناصب والوظائف مع تحديد خطوط السلطة والمسئوليات داخل النظام الهرمي , ثم الاختيار الجيد للموظفين على أساس المؤهلات الفنية والمهنية , بالإضافة إلى وضع قواعد للأنظمة والإجراءات الرسمية مع البقاء في الوظيفة والامكانية الوظيفية.
2. نموذج ما بعد البيروقراطية الذي اقترحه "Abrucio" أبروشيو يتكون من ثلاثة أسس منطقية تمثل في:

أ) المنطق الاقتصادي إذ يعتمد الجانب الاقتصادي على تقليص حجم الدولة من ناحية حجم الموظفين والأنشطة والموارد والنفقات.

ب) المنطق الإداري ويتمحور حول التركيز في الآليات الإدارية لتحقيق أكثر تنظيمياً عن طريق الإدارة بالأهداف.

ج) منطق الديمقراطية والمرتبطة بنهج المجتمع المدجن الذي يعطى الأولوية للتواصل مع الدولة والمواطن. (Andrade,2000,9)

(9) إستراتيجيات تحسين كفاءة أداء الأجهزة الحكومية

- 1- توضيح أهداف وأغراض الجهاز الحكومي الأساسية (رسالة المنظمة).
- 2- خلق حوافز لتحسين أداء الموظفين مبنية على النتائج.
- 3- الحصول على تغذية مرتدة عن مستوى خدمات الجهاز من المستفيدين والمتعاملين معه (الزبائن).
- 4- تمكين المواطنين ليكون لهم دور أكبر وملمس في تيسير أمور الأجهزة الحكومية وتقييمها وقياس أدائها مما يحسن من الرقابة على أداء الجهاز الإداري الحكومي.
- 5- استبدال قيم وعادات العمل القديمة بقيم وعادات جديدة بمعنى آخر تغيير في ثقافة المنظمة (Osborne & Plastrik, 1998,55).

تاسعاً: الإجراءات المنهجية

تعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية. واعتمدت على استخدام منهج المسح الاجتماعي الشامل للمسؤولين بأحياء ومدن محافظة بورسعيد كنموذج للأجهزة التخطيطية المحلية وعددهم (76) مفردة. وتوزيعهم كالتالي:

جدول رقم (1) : يوضح توزيع المسؤولين بأحياء ومدن محافظة بورسعيد مجتمع الدراسة

م	البيان	المجموع
1	حي الشرق	10
2	حي العرب	9
3	حي المناخ	9
4	حي الزهور	8
5	حي الضواحي	10

10	حي غرب	6
9	حي الجنوب	7
11	مدينة بور فؤاد	8
76	المجموع	

مجالات الدراسة:

(أ) المجال المكاني:

تمثل المجال المكاني للدراسة في أحياء ومدن محافظة بورسعيد كنموذج للأجهزة التخطيطية المحلية، والمتمثلة فيما يلي:

- حي الشرق.
- حي العرب.
- حي المناخ.
- حي الزهور.
- حي الضواحي.
- حي غرب.
- حي الجنوب.
- مدينة بور فؤاد.

(ب) المجال البشري:

تمثل المجال البشري للدراسة في المسح الاجتماعي الشامل للمسؤولين بأحياء ومدن محافظة بورسعيد كنموذج للأجهزة التخطيطية

المحلية وعددهم (76) مفردة. وتوزيعهم وفقاً لجهة العمل كالتالي:

جدول رقم (2): يوضح توزيع المسؤولين بأحياء ومدن محافظة بورسعيد حسب جهة العمل

م	البيان	المجموع
1	إدارة التخطيط والمتابعة	19
2	إدارة الشؤون القانونية	17
3	إدارة العلاقات العامة	18
4	مركز خدمة المواطنين	22
	المجموع	76

(ج) المجال الزمني: تمثل المجال الزمني للدراسة في فترة جمع البيانات والتي بدأت 2022/2/15م إلي 2022/3/31م.

أدوات الدراسة: تمثلت أدوات جمع البيانات في:

- استمارة استبيان للمسؤولين حول المساءلة كآلية للإصلاح الإداري بالأجهزة التخطيطية المحلية:
- 1. قامت الباحثة بتصميم استمارة استبيان للمسؤولين حول المساءلة كآلية للإصلاح الإداري بالأجهزة التخطيطية المحلية اعتماداً على الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة المرتبطة بقضية الدراسة.
- 2. تم تحديد الأبعاد التي تشتمل عليها استمارة استبيان المسؤولين، والتي تمثلت في أربعة أبعاد رئيسية، ثم تم تحديد وصياغة العبارات الخاصة بكل بعد، والذي بلغ عددها (107) عبارة، وتوزيعها كالتالي:

جدول رقم (3): يوضح توزيع عبارات استمارة استبيان المسؤولين

م	الأبعاد الرئيسية	الأبعاد الفرعية	عدد العبارات	أرقام العبارات
1	أبعاد المساءلة بالأجهزة	- المساءلة الأخلاقية	9	1 - 9

م	الأبعاد الرئيسية	الأبعاد الفرعية	عدد العبارات	أرقام العبارات
	التخطيطية المحلية	- المساءلة المجتمعية	9	18 - 10
		- المساءلة الإدارية	10	28 - 19
		- المساءلة الاجتماعية	9	37 - 29
		- المساءلة المهنية	9	46 - 38
2	أبعاد الإصلاح الإداري بالأجهزة التخطيطية المحلية	- الشفافية	9	55 - 47
		- الرقابة الإدارية	6	61 - 56
		- نظم المعلومات	9	70 - 62
		- التدريب	8	78 - 71
		- تقييم الأداء	9	87 - 79
3	الصعوبات التي تواجه إسهامات المساءلة في تحقيق الإصلاح الإداري بالأجهزة التخطيطية المحلية		10	97 - 88
4	مقترحات تفعيل إسهامات المساءلة في تحقيق الإصلاح الإداري بالأجهزة التخطيطية المحلية		10	107 - 98

3. اعتمدت استمارة استبيان المسؤولين على التدرج الثلاثي، بحيث تكون الاستجابة لكل عبارة (نعم، إلى حد ما، لا) وأعطيت لكل استجابة من هذه الاستجابات وزناً (درجة): نعم (ثلاثة درجات)، إلى حد ما (درجتين)، لا (درجة واحدة).
4. وقد اعتمدت الباحثة على صدق المحتوى " الصدق المنطقي " لاستمارة استبيان المسؤولين وذلك من خلال الإطلاع علي الأدبيات والكتب، والأطر النظرية، والدراسات والبحوث السابقة التي تناولت أبعاد الدراسة. ثم تحليل هذه الأدبيات والبحوث والدراسات وذلك للوصول إلي الأبعاد المختلفة والعبارات المرتبطة بهذه الأبعاد ذات الارتباط بمشكلة الدراسة، وذلك لتحديد أبعاد المساءلة بالأجهزة التخطيطية المحلية وتحديد أبعاد الإصلاح الإداري بالأجهزة التخطيطية المحلية.
5. وقد أجرت الباحثة الصدق الظاهري لاستمارة استبيان المسؤولين من خلال عرضها علي عدد (4) محكمين من أعضاء هيئة التدريس بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان والمعهد العالي للخدمة الاجتماعية ببورسعيد لإبداء الرأي في صلاحية الأداة من حيث السلامة اللغوية للعبارات من ناحية وارتباطها بأبعاد الدراسة من ناحية أخرى، وقد تم الاعتماد على نسبة اتفاق لا تقل عن (75%)، وقد تم حذف بعض العبارات وإعادة صياغة البعض، وبناء على ذلك تم صياغة الاستمارة في صورتها النهائية.
6. وقد اعتمدت الباحثة في حساب صدق الاتساق الداخلي لاستمارة استبيان المسؤولين على معامل ارتباط كل بعد في الأداة بالدرجة الكلية، وذلك لعينة قوامها (10) مفردات من المسؤولين بأحياء ومدن محافظة بورسعيد (خارج إطار عينة الدراسة). وتبين أنها معنوية، وأن معامل الصدق مقبول، وذلك كما يلي:

جدول رقم (4) : يوضح الاتساق الداخلي بين أبعاد استمارة استبيان المسؤولين ودرجة الاستبيان ككل، (ن=10)

م	الأبعاد	معامل الارتباط	الدلالة
1	أبعاد المساءلة بالأجهزة التخطيطية المحلية	0.770	**
2	أبعاد الإصلاح الإداري بالأجهزة التخطيطية المحلية	0.741	**
3	الصعوبات التي تواجه إسهامات المساءلة في تحقيق الإصلاح الإداري بالأجهزة التخطيطية المحلية	0.844	**
4	مقترحات تفعيل إسهامات المساءلة في تحقيق الإصلاح الإداري بالأجهزة التخطيطية المحلية	0.894	**

* معنوي عند (0.05)

** معنوي عند (0.01)

يوضح الجدول السابق أن:

أبعاد الأداة دالة عند مستوى معنوية (0.01) لكل بعد على حدة، ومن ثم تحقق مستوى الثقة في الأداة والاعتماد على نتائجها.

7. كما أجرت الباحثة ثبات إحصائي لاستمارة استبيان للمسؤولين لعينة قوامها (10) مفردات من المسؤولين بأحياء ومدن

محافظة بورسعيد (خارج إطار عينة الدراسة) باستخدام معامل ألفا - كرونباخ، وذلك كما يلي:

جدول رقم (5): يوضح نتائج ثبات استمارة الاستبيان باستخدام معامل (ألفا - كرونباخ)، (ن=10)

م	الأبعاد	معامل (ألفا - كرونباخ)
1	أبعاد المساءلة بالأجهزة التخطيطية المحلية	0.91
2	أبعاد الإصلاح الإداري بالأجهزة التخطيطية المحلية	0.88
3	الصعوبات التي تواجه إسهامات المساءلة في تحقيق الإصلاح الإداري بالأجهزة التخطيطية المحلية	0.82
4	مقترحات تفعيل إسهامات المساءلة في تحقيق الإصلاح الإداري بالأجهزة التخطيطية المحلية	0.86
	ثبات استمارة استبيان المسؤولين ككل	0.90

يوضح الجدول السابق أن:

معاملات الثبات للأبعاد تتمتع بدرجة عالية من الثبات، وبذلك يمكن الاعتماد على نتائجها وأصبحت الأداة في صورتها النهائية.

تحديد مستوى أبعاد المساءلة بالأجهزة التخطيطية المحلية:

للحكم على مستوى أبعاد المساءلة بالأجهزة التخطيطية المحلية، بحيث تكون بداية ونهاية فئات المقياس الثلاثي: نعم (ثلاثة درجات)، إلى حد ما (درجتين)، لا (درجة واحدة)، تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا المقياس الثلاثي (الحدود الدنيا والعليا)، تم حساب المدى = أكبر قيمة - أقل قيمة (3 - 1 = 2)، تم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية المصحح (3/2 = 0.67) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

جدول رقم (6): يوضح مستويات المتوسطات الحسابية لأبعاد الدراسة

المستوى	القيم
مستوى منخفض	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من 1 إلى 1.67
مستوى متوسط	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من 1.68 إلى 2.34
مستوى مرتفع	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من 2.35 إلى 3

أساليب التحليل الكيفي والكمي:

اعتمد الدراسة في تحليل البيانات على الأساليب التالية:

(أ) أسلوب التحليل الكيفي: بما يتناسب وطبيعة موضوع الدراسة.

(ب) أسلوب التحليل الكمي: تم معالجة البيانات من خلال الحاسب الآلي باستخدام برنامج (SPSS.V. 24.0) الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وقد طبقت الأساليب الإحصائية التالية: التكرارات والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والمدى، ومعامل ثبات (ألفا - كرونباخ)، وتحليل الانحدار البسيط، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعامل التحديد، واختبار (ت) لعينتين مستقلتين، وتحليل التباين أحادي الاتجاه.

عاشراً: نتائج الدراسة الميدانية:

المحور الأول: وصف المسئولين مجتمع الدراسة:

جدول رقم (7): يوضح وصف المسئولين مجتمع الدراسة، (ن=76)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات الكمية	
8	43	السن	
6	18	عدد سنوات الخبرة	
%	ك	النوع	
43.4	33	ذكر	
56.6	43	أنثى	
100	76	المجموع	
%	ك	المؤهل الدراسي	
17.1	13	مؤهل فوق متوسط	
55.3	42	مؤهل جامعي	
11.8	9	دبلوم دراسات عليا	
10.5	8	ماجستير	
5.3	4	دكتوراه	
100	76	المجموع	
%	ك	المستوى الإداري	م
31.6	24	إدارة عليا	1
40.8	31	إدارة وسطى	2
27.6	21	إدارة تنفيذية	3
100	76	المجموع	

يوضح الجدول السابق أن:

- متوسط سن المسئولين (43) سنة وانحراف معياري (8) سنوات تقريباً.
- متوسط عدد سنوات الخبرة في مجال العمل (18) سنة وانحراف معياري (6) سنوات تقريباً.
- أكبر نسبة من المسئولين إناث بنسبة (56.6%)، بينما الذكور بنسبة (43.4%).

- أكبر نسبة من المسؤولين حاصلين علي مؤهل جامعي بنسبة (55.3%)، يليها الحاصلين علي مؤهل فوق متوسط بنسبة (17.1%)، ثم الحاصلين علي دبلوم دراسات عليا بنسبة (11.8%)، يليها الحاصلين علي ماجستير بنسبة (10.5%)، وأخيراً الحاصلين علي دكتوراه بنسبة (5.3%).
- أكبر نسبة من المسؤولين مستواهم الإداري إدارة وسطى بنسبة (40.8%)، يليها إدارة عليا بنسبة (31.6%)، وأخيراً إدارة تنفيذية بنسبة (27.6%).

المحور الثاني: أبعاد المساءلة بالأجهزة التخطيطية المحلية:

(1) المساءلة الأخلاقية:

جدول رقم (8): يوضح المساءلة الأخلاقية بالأجهزة التخطيطية المحلية، (ن=76)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات							
			لا	إلى حد ما	نعم	لا				
	.36	.88	.3	.2	9.5	8	أقبل توقيع الجزاء والعقوبات عندما أخطأ في العمل			
	.5	2.66	1.3	1	31.6	24	67.1	51	ألتزم بالإطار الأخلاقي والميثاق المهني الخاص بالعمل	
	.62	2.51	6.6	5	35.5	27	57.9	44	أحاسب نفسي دائماً عندما أخالف اللوائح والقوانين	
	.64	2.42	7.9	6	42.1	32	50	38	أقدم إقرار الذمة المالية صحيحاً ومطابقاً للواقع	
	.61	2.39	6.6	5	47.4	36	46.1	35	أرفض أي هدايا أو مجاملات خاصة بالعمل	
	.75	2.05	25	19	44.7	34	30.3	23	أقبل النقد واللوم من المديرين عندما أخل بالمسئوليات المهنية	
	.76	2.14	22.4	17	40.8	31	36.8	28	أقيم أدائي المهني بصفة مستمرة	
	.76	2.22	19.7	15	38.2	29	42.1	32	أمتنع عن استغلال سلطتي في الكسب غير الشرعي	
	.63	2.36	7.9	6	48.7	37	43.4	33	أمتثل للإجراءات القانونية في حالة مخالفة القوانين	
ستوى مرتفع	.32	.4	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

- مستوى المساءلة الأخلاقية بالأجهزة التخطيطية المحلية كما يحددها المسؤولون مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.4)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول أقبل توقيع الجزاء والعقوبات عندما أخطأ في العمل بمتوسط حسابي (2.88).

يليه الترتيب الثاني ألترمز بالإطار الأخلاقي والميثاق المهني الخاص بالعمل بمتوسط حسابي (2.66)، ثم الترتيب الثالث أحاسب نفسي دائماً عندما أخالف اللوائح والقوانين بمتوسط حسابي (2.51)، وأخيراً الترتيب التاسع أنقبل النقد واللوم من المديرين عندما أخل بالمسؤوليات المهنية بمتوسط حسابي (2.05). وهذا يؤكد على ضرورة الإلتزام بالجوانب الأخلاقية لتعزيز المساءلة الأخلاقية وقد إتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة Ron Klivers (2010)

حول ضرورة الإمتثال للإجراءات القانونية في حالة مخالفة القوانين، وأيضاً ما أوصت به دراسة السبيعي (2010) حول التأكيد على عدم إساءة إستخدام السلطة والوساطة والمحسوبية وقبول الهدايا والرشاوى.

(2) المساءلة المجتمعية:

جدول رقم (9): يوضح المساءلة المجتمعية بالأجهزة التخطيطية المحلية، (ن=76)

م	العبارات	الاستجابات						الانحراف المعياري	الترتيب
		لا		إلى حد ما		نعم			
1	تمكن المؤسسة المواطنين من ممارسة حقهم في مساءلة المخالفين	50	65.8	22	28.9	4	5.3	2.61	0.59
2	تمنح المؤسسة السلطة لمؤسسات المجتمع المدني في متابعة الأداء	28	36.8	44	57.9	4	5.3	2.32	0.57
3	توفر المؤسسة قنوات اتصال فعالة مع المواطنين	30	39.5	39	51.3	7	9.2	2.3	0.63
4	تشكل لجنة بالمؤسسة لدراسة شكاوى ومقترحات المواطنين	17	22.4	54	71.1	5	6.6	2.16	0.52
5	توجد آليات فعالة بالمؤسسة لقبول شكاوى ومقترحات المواطنين	31	40.8	36	47.4	9	11.8	2.29	0.67
6	يتم البت والفحص المستمر لشكاوى ومقترحات المواطنين	25	32.9	33	43.4	18	23.7	2.09	0.75
7	يوجد بالمؤسسة ميثاق أخلاقي معلن لضمان صيانة حقوق المواطنين	25	32.9	35	46.1	16	21.1	2.12	0.73
8	تقوم الإدارة العليا دائماً بمحاسبة المتسببين في الأخطاء المالية والإدارية	22	28.9	40	52.6	14	18.4	2.11	0.68
9	تهتم الإدارة العليا بنشر ثقافة المحاسبية للحد من الفساد الإداري	38	50	31	40.8	7	9.2	2.41	0.66
مستوى متوسط								2.27	0.29

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى المساءلة المجتمعية بالأجهزة التخطيطية المحلية كما يحددها المسؤولون متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.27)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تمكن المؤسسة المواطنين من ممارسة حقهم في مساءلة المخالفين بمتوسط حسابي (2.61)، يليه الترتيب الثاني تهتم الإدارة العليا بنشر ثقافة المحاسبية للحد من الفساد الإداري بمتوسط حسابي (2.41)، ثم الترتيب الثالث تمنح المؤسسة السلطة لمؤسسات المجتمع المدني في متابعة الأداء بمتوسط حسابي (2.32)، وأخيراً الترتيب التاسع يتم البت والفحص

المستمر لشكاوى ومقترحات المواطنين بمتوسط حسابي (2.09). وإتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الطروانه والعصالية (2010) حول حق المواطنين فى الوصول للمعلومات ومحاسبة المقصرين، وكذلك دراسة Ron Klivers (2010) حول دور الإدارة العليا فى نشر ثقافة المحاسبية وتوعية المواطنين للحد من الفساد الإداري.

(3) المساءلة الإدارية:

جدول رقم (10) :يوضح المساءلة الإدارية بالأجهزة التخطيطية المحلية،(ن=76)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات
			لا		إلى حد ما		نعم		
1	.27	2.92	-	-	7.9	6	92.1	70	ترتبط مساءلتي بطبيعة المهام التي أقوم بها
2	.53	2.55	1.3	1	42.1	32	56.6	43	تساعدني المساءلة الإدارية في اتخاذ قرارات منطقية
3	.59	2.38	5.3	4	51.3	39	43.4	33	تساعدني المساءلة الإدارية في مواجهة أخطاء العمل
6	.67	2.2	14.5	11	51.3	39	34.2	26	تسهم المساءلة الإدارية في التقييم الفعال للجهود
8	.7	2.13	18.4	14	50	38	31.6	24	تزيد المساءلة الإدارية من فرص المنافسة البناءة في مجال العمل
10	.73	2.05	23.7	18	47.4	36	28.9	22	تقود المساءلة الإدارية إلى تحقيق الانضباط في الأداء
7	.74	2.17	19.7	15	43.4	33	36.8	28	تبعث المساءلة الإدارية جواً من الثقة بين العاملين
4	.61	2.3	7.9	6	53.9	41	38.2	29	تساعدني المساءلة الإدارية في اكتشاف مواطن الضعف
9	.7	2.09	19.7	15	51.3	39	28.9	22	يلتزم جميع العاملين بالمواعيد المحددة لتقديم الخدمة وانتهائها
5	.73	2.3	15.8	12	38.2	29	46.1	35	تؤكد الإدارة العليا على الالتزام بالنزاهة والشرف في الممارسات الإدارية
مستوى متوسط	.31	.31	البعد ككل						

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى المساءلة الإدارية بالأجهزة التخطيطية المحلية كما يحددها المسئولون متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.31)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول ترتبط مساءلتي بطبيعة المهام التي أقوم بها بمتوسط حسابي (2.92)، يليه الترتيب الثاني تساعدني المساءلة الإدارية في اتخاذ قرارات منطقية بمتوسط حسابي (2.55)، ثم الترتيب الثالث تساعدني المساءلة الإدارية في مواجهة أخطاء العمل بمتوسط حسابي (2.38)، وأخيراً الترتيب العاشر تقود المساءلة الإدارية إلى تحقيق الانضباط في الأداء بمتوسط حسابي (2.05). وقد إرتبطت هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة عيسان والخروصي (2016) حول ضرورة مناسبة أساليب المساءلة الإدارية مع طبيعة النشاط المؤسسي وكذلك تعدد أدوات المساءلة الإدارية حتى تتسم بالشمول

(4) المساءلة الاجتماعية:

جدول رقم (11): يوضح المساءلة الاجتماعية بالأجهزة التخطيطية المحلية، (ن=76)

الترتيب	انحراف المعياري	لمتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات
			لا		إلى حد ما		نعم		
1	.63	2.62	7.9	6	22.4	17	69.7	53	تعزز المساءلة الاجتماعية تنمية البعد الأخلاقي للعاملين
2	.6	2.26	7.9	6	57.9	44	34.2	26	تسهم المساءلة الاجتماعية في تنمية روح العمل الفريقي
4	.59	2.09	13.2	10	64.5	49	22.4	17	تسهم وسائل الإعلام في توعية المواطنين ورصد الأداء الحكومي
6	.71	2.05	22.4	17	50	38	27.6	21	يسهم نظام المعلومات القوي في بناء مساءلة اجتماعية فعالة
5	.67	2.05	19.7	15	55.3	42	25	19	تهتم مؤسسات المجتمع المدني بتعزيز المساءلة الاجتماعية للمؤسسة
7	.74	2.04	25	19	46.1	35	28.9	22	تنبه الإدارة العليا على العاملين بعدم إضاعة الوقت أو هدر الموارد المادية
3	.7	2.21	15.8	12	47.4	36	36.8	28	تشجع المؤسسة حشد جميع الجهود الذاتية لتحقيق الأهداف الجماعية
8	.68	1.99	23.7	18	53.9	41	22.4	17	تحد المساءلة الاجتماعية من التراخي في أداء المهام والمسئوليات
3	.7	2.21	15.8	12	47.4	36	36.8	28	تكافئ الإدارة العليا الموظف المثالي
مستوى متوسط	.31	.17	البعد ككل						

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى المساءلة الاجتماعية بالأجهزة التخطيطية المحلية كما يحددها المسؤولون متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.17)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تعزز المساءلة الاجتماعية تنمية البعد الأخلاقي للعاملين بمتوسط حسابي (2.62)، يليه الترتيب الثاني تسهم المساءلة الاجتماعية في تنمية روح العمل الفريقي بمتوسط حسابي (2.26)، ثم الترتيب الثالث تشجع المؤسسة حشد جميع الجهود الذاتية لتحقيق الأهداف الجماعية، تكافئ الإدارة العليا الموظف المثالي بمتوسط حسابي (2.21)، وأخيراً الترتيب الثامن تحد المساءلة الاجتماعية من التراخي في أداء المهام والمسئوليات بمتوسط حسابي (1.99). وإتفقت وما توصلت إليه دراسة أبو حمدة (2008) حول ضرورة تعزيز روح العمل الفريقي وسيادة جو من الثقة والألفة بين العاملين.

(5) المساءلة المهنية:

جدول رقم (12): يوضح المساءلة المهنية بالأجهزة التخطيطية المحلية، (ن=76)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات
			لا		إلى حد ما		نعم		
1	0.62	2.67	7.9	6	17.1	13	75	57	توظف الإدارة العليا الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة
2	0.61	2.39	6.6	5	47.4	36	46.1	35	تقوى المساءلة المهنية انتماء الموظف لطبيعة عمله
9	0.65	2.12	15.8	12	56.6	43	27.6	21	بالمؤسسة ميثاق قيم جوهرية موجهة للممارسات المهنية موثقة
6	0.67	2.2	14.5	11	51.3	39	34.2	26	يتم تقييم أداء العاملين في المؤسسة بناء على أسس واضحة ومعلنة
7	0.73	2.16	19.7	15	44.7	34	35.5	27	يدرك جميع العاملين بالمؤسسة واجباتهم المهنية
5	0.7	2.21	15.8	12	47.4	36	36.8	28	يتوافر لدى العاملين بالمؤسسة المعلومات الكافية لأداء مهامهم الوظيفية
8	0.74	2.14	21.1	16	43.4	33	35.5	27	توجد موضوعية في عملية تقييم أداء العاملين
3	0.68	2.33	11.8	9	43.4	33	44.7	34	تتدرج العقوبة المفروضة على العاملين تبعاً لأنواع مخالفاتهم وتكرارها
4	0.69	2.29	13.2	10	44.7	34	42.1	32	يتم توقيع العقوبة المناسبة على كل موظف أخل بواجباته المهنية
مستوى متوسط	0.3	2.28	البعد ككل						

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى المساءلة المهنية بالأجهزة التخطيطية المحلية كما يحددها المسئولون متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.28)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول توظف الإدارة العليا الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة بمتوسط حسابي (2.67) وتعكس هذه النتيجة ما أشارت إليه دراسة أبو حمدة (2008) حول أهمية دعم الرضا الوظيفي لدى العاملين، يليه الترتيب الثاني تقوى المساءلة المهنية انتماء الموظف لطبيعة عمله بمتوسط حسابي (2.39)، ثم الترتيب الثالث تتدرج العقوبة المفروضة على العاملين تبعاً لأنواع مخالفاتهم وتكرارها بمتوسط حسابي (2.33)، وقد أكدت دراسة الطروانة والعضالية (2010) على ضرورة محاسبة المقصرين وتفعيل نظم تقييم الأداء من أجل تعزيز جهود التطوير المهني، وأخيراً الترتيب التاسع بالمؤسسة ميثاق قيم جوهرية موجه للممارسات المهنية موثق بمتوسط حسابي (2.12).

▪ مستوى أبعاد المساءلة بالأجهزة التخطيطية المحلية ككل:

جدول رقم (13) يوضح مستوى أبعاد المساءلة بالأجهزة التخطيطية المحلية ككل، (ن=76)

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المس	الترتيب
1	المساءلة الأخلاقية	2.4	0.32	مرتفع	1
2	المساءلة المجتمعية	2.27	0.29	متوسط	4
3	المساءلة الإدارية	2.31	0.31	متوسط	2
4	المساءلة الاجتماعية	2.17	0.31	متوسط	5
5	المساءلة المهنية	2.28	0.3	متوسط	3
أبعاد المساءلة ككل		2.29	0.21	مستوى متوسط	

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى أبعاد المساءلة بالأجهزة التخطيطية المحلية ككل كما يحددها المسئولون متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.29)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول المساءلة الأخلاقية بمتوسط حسابي (2.4)، يليه الترتيب الثاني المساءلة الإدارية بمتوسط حسابي (2.31)، ثم الترتيب الثالث المساءلة المهنية بمتوسط حسابي (2.28)، يليه الترتيب الرابع المساءلة المجتمعية بمتوسط حسابي (2.27)، وأخيراً الترتيب الخامس المساءلة الاجتماعية بمتوسط حسابي (2.17).

المحور الثالث: أبعاد الإصلاح الإداري بالأجهزة التخطيطية المحلية:

(1) الشفافية:

جدول رقم (14) يوضح الشفافية بالأجهزة التخطيطية المحلية، (ن=76)

م	العبارات	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم		إلى حد ما		لا				
		ك	%	ك	%	ك	%			
1	تعزز المؤسسة الثقة المتبادلة مع المواطنين	68	89.5	4	5.3	4	5.3	2.84	0.49	1
2	تعتمد سياسة المؤسسة على إشراك المواطنين في صنع القرارات	34	44.7	39	51.3	3	3.9	2.41	0.57	2

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
4	0.58	2.22	7.9	6	61.8	47	30.3	23	تحرص المؤسسة على استحداث اللوائح وتبسيط الإجراءات وإعلانها	3
8	0.7	2.01	23.7	18	51.3	39	25	19	تعلن المؤسسة رؤيتها ورسالتها وخدماتها عبر موقعها الإلكتروني	4
5	0.72	2.18	18.4	14	44.7	34	36.8	28	يتوافر للمؤسسة موقع الكتروني بمثابة قناة اتصالية مع الجمهور	5
9	0.73	2	26.3	20	47.4	36	26.3	20	تحول الإدارة العليا المخالفين للتحقيق بالجهات الرقابية	6
7	0.72	2.11	21.1	16	47.4	36	31.6	24	تهتم المؤسسة بالتسريع في إجراءات محاسبة المتسيبين	7
6	0.7	2.13	18.4	14	50	38	31.6	24	تعلن المؤسسة عن العقوبات الموقعة على المتقاعسين عن عملهم	8
3	0.64	2.34	9.2	7	47.4	36	43.4	33	تتسم إجراءات العمل في المؤسسة بالوضوح	9
مستوى متوسط		0.37	2.25	البعد ككل						

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى الشفافية بالأجهزة التخطيطية المحلية كما يحددها المسئولون متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.25)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تعزز المؤسسة الثقة المتبادلة مع المواطنين بمتوسط حسابي (2.84) ، يليه الترتيب الثاني تعتمد سياسة المؤسسة على إشراك المواطنين في صنع القرارات بمتوسط حسابي (2.41)، ثم الترتيب الثالث تتسم إجراءات العمل في المؤسسة بالوضوح بمتوسط حسابي (2.34)، وأخيراً الترتيب التاسع تحول الإدارة العليا المخالفين للتحقيق بالجهات الرقابية بمتوسط حسابي (2). وتعكس هذه النتائج ما آلت إليه دراسة بيومي (2021) حول أهمية نشر ثقافة الشفافية والمحاسبية في تطوير جهود الإصلاح الإداري بالأجهزة الحكومية.

(2) الرقابة الإدارية:

جدول رقم (15): يوضح الرقابة الإدارية بالأجهزة التخطيطية المحلية، (ن=76)

الترتيب	لانحراف المعياري	لمتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات
			لا		إلى حد ما		نعم		
			%	ك	%	ك	%	ك	
1	0.57	2.74	6.6	5	13.2	10	80.3	61	تحرص المؤسسة على تعزيز دور الأجهزة الرقابية عليها
2	0.62	2.53	6.6	5	34.2	26	59.2	45	تهتم المؤسسة بتطبيق الإجراءات القانونية الرادعة على المخالفين
4	0.62	2.28	9.2	7	53.9	41	36.8	28	يهتم العاملون بالدور الرقابي والمتابعة الإشرافية للإدارة العليا

5	0.65	1.97	22.4	17	57.9	44	19.7	15	يتم تشكيل لجان دائمة للإشراف والمتابعة على الأداء المهني
6	0.81	1.95	35.5	27	34.2	26	30.3	23	يؤخذ بعين الاعتبار تقارير الأجهزة الرقابية الداخلية والخارجية
3	0.64	2.34	9.2	7	47.4	36	43.4	33	يوجد بالمؤسسة نظام مراقبة بالكاميرات
ستوى متوسط	.37	.3	النجد ككل						

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى الرقابة الإدارية بالأجهزة التخطيطية المحلية كما يحددها المسئولون متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.3)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تحرص المؤسسة على تعزيز دور الأجهزة الرقابية عليها بمتوسط حسابي (2.74) ، يليه الترتيب الثاني تهتم المؤسسة بتطبيق الإجراءات القانونية الرادعة على المخالفين بمتوسط حسابي (2.53)، ثم الترتيب الثالث يوجد بالمؤسسة نظام مراقبة بالكاميرات بمتوسط حسابي (2.34)، وأخيراً الترتيب السادس يؤخذ بعين الاعتبار تقارير الأجهزة الرقابية الداخلية والخارجية بمتوسط حسابي (1.95) وقد أكدت دراسة حسن (2018) على أهمية تعزيز دور المتابعة الإشرافية للجهات الرقابية

(3) نظم المعلومات:

جدول رقم (16): يوضح نظم المعلومات بالأجهزة التخطيطية المحلية، (ن=76)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات					العبارات	
			لا	إلى حد ما	نعم	لا	إلى حد ما		نعم
1	0.56	2.62	3.9	3	30.3	23	65.8	50	يسهل تداول المعلومات بين الإدارات المختلفة بالمؤسسة
2	0.64	2.49	7.9	6	35.5	27	56.6	43	يتم استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحليل تقارير الجهات الرقابية
6	0.62	2.22	10.5	8	56.6	43	32.9	25	تعقد المؤسسة دورات تدريبية للعاملين على استخدام تكنولوجيا المعلومات
9	0.65	2	21.1	16	57.9	44	21.1	16	يتم تقييم أداء العاملين عبر تطبيقات تكنولوجيا عالية الجودة بالمؤسسة
8	0.7	2.07	21.1	16	51.3	39	27.6	21	تستثمر المؤسسة التحول الرقمي في مكافحة الفساد المالي والإداري
7	0.71	2.12	19.7	15	48.7	37	31.6	24	يمكن الوصول إلى المعلومات بسهولة
5	0.67	2.29	11.8	9	47.4	36	40.8	31	يتوافر بالمؤسسة نظام قوى لتأمين نقل وتبادل المعلومات
4	0.67	2.37	10.5	8	42.1	32	47.4	36	تحتاج المؤسسة إلى تعزيز القدرات التقنية لتسهيل تسجيل البيانات
3	0.64	2.42	7.9	6	42.1	32	50	38	تحرص المؤسسة على تحديث

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات
			لا		إلى حد ما		نعم		
									أنظمة العمل والوسائل التقنية والتكنولوجية
مستوى متوسط	0.31	.29	البعد ككل						

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى نظم المعلومات بالأجهزة التخطيطية المحلية كما يحددها المسؤولون متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.29)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول سهل تداول المعلومات بين الإدارات المختلفة بالمؤسسة بمتوسط حسابي (2.62)، يليه الترتيب الثاني يتم استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحليل تقارير الجهات الرقابية بمتوسط حسابي (2.49)، وقد إتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة المطيري (2012) حول توافر نظام تقني متطور للمعلومات ثم الترتيب الثالث تحرص المؤسسة على تحديث أنظمة العمل والوسائل التقنية والتكنولوجية بمتوسط حسابي (2.42)، وأخيراً الترتيب التاسع يتم تقييم أداء العاملين عبر تطبيقات تكنولوجية عالية الجودة بالمؤسسة بمتوسط حسابي (2) وفي ذلك أشارت دراسة Zhang (2001) على إتباع منظور التحول النموذجي في أداء الأعمال.

(4) التدريب:

جدول رقم (17): يوضح التدريب بالأجهزة التخطيطية المحلية، (ن=76)

الترتيب	لانحراف المعياري	لمتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
1	.52	2.75	3.9	3	17.1	13	78.9	60	توفر المؤسسة برامج تدريبية تحويلية لتحسين أداء العاملين	1
2	.6	2.43	5.3	4	46.1	35	48.7	37	توجد خطة تدريبية واضحة لتنمية قدرات العاملين	2
3	.6	2.17	10.5	8	61.8	47	27.6	21	تقدم المؤسسة برامج للتدريب تتناسب مع احتياجات العاملين	3
7	.68	2.04	21.1	16	53.9	41	25	19	تحرص المؤسسة على قياس عائد الدورات التدريبية على العاملين	4
6	.73	2.05	23.7	18	47.4	36	28.9	22	تهتم الإدارة العليا بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين	5
8	.7	2.01	23.7	18	51.3	39	25	19	تعقد المؤسسة ورش عمل تسهم في تبادل الخبرات والمهارات بين العاملين	6
5	.68	2.07	19.7	15	53.9	41	26.3	20	يوجد بالمؤسسة وحدة للتدريب	7
4	.69	2.12	18.4	14	51.3	39	30.3	23	تحرص المؤسسة على تحسين أداء العاملين في كافة مجالات العمل	8
مستوى			البعد ككل							

الترتيب	لانحراف المعياري	لمتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
متوسط	.34	.21								

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى التدريب بالأجهزة التخطيطية المحلية كما يحددها المسؤولون متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.21)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول توفر المؤسسة برامج تدريبية تحويلية لتحسين أداء العاملين بمتوسط حسابي (2.75)، يليه الترتيب الثاني توجد خطة تدريبية واضحة لتنمية قدرات العاملين بمتوسط حسابي (2.43)، ثم الترتيب الثالث تقدم المؤسسة برامج للتدريب تتناسب مع احتياجات العاملين بمتوسط حسابي (2.17)، وأخيراً الترتيب الثامن تعقد المؤسسة ورش عمل تسهم في تبادل الخبرات والمهارات بين العاملين بمتوسط حسابي (2.01). وقد توصلت دراسة عليوية (2019) إلى أن الإفتقار للقيادة الناجحة والتدريب الجيد يعد معوقاً رئيسياً لجهود الإصلاح والتطوير مما يؤكد على ضرورة الإهتمام بوضع الخطط التدريبية وتوفير مناخ مناسب لتقويم التدريب وتفعيل عوائده.

(5) تقييم الأداء:

جدول رقم (18): يوضح تقييم الأداء بالأجهزة التخطيطية المحلية، (ن=76)

الترتيب	لانحراف المعياري	لمتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
1	.72	2.5	13.2	10	23.7	18	63.2	48	توجد آليات محددة لقياس أداء العاملين	1
2	.66	2.43	9.2	7	38.2	29	52.6	40	يتم إخطار العاملين بمحتوى تقارير أدائهم	2
7	.61	2.08	14.5	11	63.2	48	22.4	17	تحرص المؤسسة على قياس رضا الجمهور	3
6	.61	2.09	14.5	11	61.8	47	23.7	18	يحرص العاملون على الاستثمار الأمثل لموارد المؤسسة	4
9	.68	1.93	26.3	20	53.9	41	19.7	15	توجد خطة معلنة لتحسين أداء العاملين	5
5	.73	2.12	21.1	16	46.1	35	32.9	25	تدعم المؤسسة الأداء الجيد لتحسين كفاءة العاملين	6
8	.71	2.03	23.7	18	50	38	26.3	20	تطبق بالمؤسسة قواعد رادعة لمحاسبة المتقاعسين عن العمل	7
4	.72	2.13	19.7	15	47.4	36	32.9	25	تجرى المؤسسة اختبارات لقياس درجة كفاءة القادة الإداريين	8

الترتيب	لانحراف المعياري	لمتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
3	.63	2.36	7.9	6	48.7	37	43.4	33	يوجد بالمؤسسة وحدة لرضاء المنتفعين	9
ستوى متوسط	.28	.19	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى تقييم الأداء بالأجهزة التخطيطية المحلية كما يحددها المسئولون متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.19)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول توجد آليات محددة لقياس أداء العاملين بمتوسط حسابي (2.5)، يليه الترتيب الثاني يتم إخطار العاملين بمحتوى تقارير أدائهم بمتوسط حسابي (2.43)، ثم الترتيب الثالث يوجد بالمؤسسة وحدة لرضاء المنتفعين بمتوسط حسابي (2.36)، وأخيراً الترتيب التاسع توجد خطة معلنة لتحسين أداء العاملين بمتوسط حسابي (1.93). وفي ذلك أكدت دراسة بيومي (2021) على ضرورة إستحداث خطط للمتابعة مع وضع إستراتيجية لمواجهة معوقات تحسين الأداء تستند على استخدام التكنولوجيا الحديثة وتغيير النمط التقليدي للتطوير والإصلاح.

▪ مستوى أبعاد الإصلاح الإداري بالأجهزة التخطيطية المحلية ككل:

جدول رقم (19): يوضح مستوى أبعاد الإصلاح الإداري بالأجهزة التخطيطية المحلية ككل، (ن=76)

الترتيب	لمستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد	م
3	متوسط	0.37	2.25	الشفافية	1
1	متوسط	0.37	2.3	الرقابة الإدارية	2
2	متوسط	0.31	2.29	نظم المعلومات	3
4	متوسط	0.34	2.21	التدريب	4
5	متوسط	0.28	2.19	تقييم الأداء	5
مستوى متوسط		0.23	2.25	أبعاد الإصلاح الإداري ككل	

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى أبعاد الإصلاح الإداري بالأجهزة التخطيطية المحلية ككل كما يحددها المسئولون متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.25)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول الرقابة الإدارية بمتوسط حسابي (2.3)، يليه الترتيب الثاني نظم المعلومات بمتوسط حسابي (2.29)، ثم الترتيب الثالث الشفافية بمتوسط حسابي (2.25)، يليه الترتيب الرابع التدريب بمتوسط حسابي (2.21)، وأخيراً الترتيب الخامس تقييم الأداء بمتوسط حسابي (2.19).

المحور الرابع: الصعوبات التي تواجه إسهامات المساءلة في تحقيق الإصلاح الإداري بالأجهزة التخطيطية المحلية:

جدول رقم (20): يوضح الصعوبات التي تواجه إسهامات المساءلة في تحقيق الإصلاح الإداري بالأجهزة التخطيطية المحلية، (ن=76)

الترتيب	لانحراف المعياري	لمتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
1	0.57	2.67	5.3	4	22.4	17	72.4	55	إغفال نظام الثواب والعقاب	1
2	0.64	2.51	7.9	6	32.9	25	59.2	45	صعوبة إجراءات التحقيقات الإدارية خاصة مع ذوى المناصب العليا	2
6	0.65	2.24	11.8	9	52.6	40	35.5	27	ضعف نظام المكافآت المالية لمن أجاد	3
10	0.73	2.03	25	19	47.4	36	27.6	21	إغفال توقيع العقوبات والقواعد الرادعة على المقصرين	4
7	0.71	2.14	18.4	14	48.7	37	32.9	25	عدم تقبل العامل لفكرة المساءلة والعقاب	5
9	0.76	2.08	25	19	42.1	32	32.9	25	ضعف ثقافة المساءلة في القطاع العام	6
8	.73	.12	1.1	6	6.1	5	2.9	5	غياب خطة واضحة للمساءلة من قبل المديرين	7
4	.63	.36	.9		8.7	7	3.4	3	ضعف شخصية بعض الرؤساء أمام المرؤوسين	8
5	.64	.26	0.5		2.6	0	6.8	8	عدم قدرة بعض المسؤولين على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب	9
3	.67	.39	0.5		9.5	0	0	8	إتباع نظام التخطيط المركزي في المؤسسات	10
مستوى متوسط		.27	.28	البعد ككل						

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى الصعوبات التي تواجه إسهامات المساءلة في تحقيق الإصلاح الإداري بالأجهزة التخطيطية المحلية كما يحددها المسؤولون متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.28)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول إغفال نظام الثواب والعقاب بمتوسط حسابي (2.67)، يليه الترتيب الثاني صعوبة إجراءات التحقيقات الإدارية خاصة مع ذوى المناصب العليا بمتوسط حسابي (2.51)، ثم الترتيب الثالث إتباع نظام التخطيط المركزي في المؤسسات بمتوسط حسابي (2.39)، وأخيراً الترتيب العاشر إغفال توقيع العقوبات والقواعد الرادعة على المقصرين بمتوسط حسابي (2.03). وقد إتفقت هذه النتائج مع ما توصلت إليه بعض الدراسات مثل دراسة (1999) التي ركزت على مواجهة مشكلات الإصلاح الإداري والأزمات المصاحبة له. ودراسة **Zhang** ، ودراسة **Jung (2001)** التي أكدت على ضرورة دراسة الآثار المترتبة على تطبيق برامج الإصلاح .

المحور الخامس: مقترحات تفعيل إسهامات المساءلة في تحقيق الإصلاح الإداري بالأجهزة التخطيطية المحلية:

جدول رقم (21): يوضح مقترحات تفعيل إسهامات المساءلة في تحقيق الإصلاح الإداري بالأجهزة التخطيطية المحلية، (ن=76)

م	العبارات	الاستجابات	الترتيب
---	----------	------------	---------

	نعم	إلى حد ما		لا		متوسط الحسابي	لانحراف المعياري		
1	59	77.6	15	19.7	2	2.6	0.49	1	
2	38	50	36	47.4	2	2.6	0.55	2	
3	27	35.5	40	52.6	9	11.8	0.65	3	
4	29	38.2	36	47.4	11	14.5	0.69	4	
5	34	44.7	29	38.2	13	17.1	0.74	5	
6	26	34.2	35	46.1	15	19.7	0.72	6	
7	26	34.2	38	50	12	15.8	0.69	7	
8	32	42.1	35	46.1	9	11.8	0.67	8	
9	42	55.3	29	38.2	5	6.6	0.62	9	
10	50	65.8	23	30.3	3	3.9	0.56	10	
مستوى مرتفع							.34		
البعد ككل								.37	

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى مقترحات تفعيل إسهامات المساءلة في تحقيق الإصلاح الإداري بالأجهزة التخطيطية المحلية كما يحددها المسؤولون مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.37)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول وضع الخطط الاستراتيجية الملزمة بتطبيق المساءلة الإدارية بمتوسط حسابي (2.75)، وقد إتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة بيومي (2021) حول أن أهم متطلبات تعزيز الإصلاح الحكومي هو وضع الخطط المستقبلية لمواجهة المعوقات مع إستحداث خطط لمتابعة الأداء وتعزيز دور الأجهزة الرقابية يليه الترتيب الثاني تعزيز دور الأجهزة الرقابية بمتوسط حسابي (2.62)، ثم الترتيب الثالث تعزيز اللامركزية وتفويض السلطة بمتوسط حسابي (2.49)، وأخيراً الترتيب العاشر محاسبة المقصرين والحزم في تطبيق القواعد الرادعة بمتوسط حسابي (2.14). وجاءت هذه النتائج متفقة مع ما أشارت إليه دراسة Jung (2001) التي أكدت على أهمية تعزيز آليات المساءلة لحفز إهتمام الحكومة ببرامج الإصلاح، وأيضاً دراسة عليوة (2019) التي أكدت على ضرورة الإعداد الجيد لخطط التطوير الإداري مع مشاركة جميع الأطراف المعنية في وضعها.

المحور السادس: اختبار فروض الدراسة:

(1) اختبار الفرض الفرعي الأول للدراسة: " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين المساءلة الأخلاقية والإصلاح الإداري بالأجهزة التخطيطية المحلية ":

جدول رقم (22): يوضح تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين المساءلة الأخلاقية وتحقيق الإصلاح الإداري بالأجهزة التخطيطية المحلية، (ن=76)

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار B	اختبار (ت) T-Test	اختبار (ف) F-Test	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
المساءلة الأخلاقية	0.282	**2.979	**8.873	**0.327	0.107

* معنوي عند (0.05)

** معنوي عند (0.01)

يوضح الجدول السابق أن:

تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل "المساءلة الأخلاقية" والمتغير التابع "الإصلاح الإداري بالأجهزة التخطيطية المحلية" كما يحددها المسؤولون إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين. وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.107)، أي أن المساءلة الأخلاقية تساهم في تحقيق الإصلاح الإداري بالأجهزة التخطيطية المحلية بنسبة (10.7%). مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الأول للدراسة والذي مؤداه "توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين المساءلة الأخلاقية والإصلاح الإداري بالأجهزة التخطيطية المحلية".

(2) اختبار الفرض الفرعي الثاني للدراسة: "توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين المساءلة المجتمعية والإصلاح الإداري بالأجهزة التخطيطية المحلية":

جدول رقم (23): يوضح تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين المساءلة المجتمعية وتحقيق الإصلاح الإداري بالأجهزة التخطيطية المحلية، (ن=76)

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار B	اختبار (ت) T-Test	اختبار (ف) F-Test	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
المساءلة المجتمعية	0.314	**2.756	**7.593	**0.305	0.093

* معنوي عند (0.05)

** معنوي عند (0.01)

يوضح الجدول السابق أن:

تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل "المساءلة المجتمعية" والمتغير التابع "الإصلاح الإداري بالأجهزة التخطيطية المحلية" كما يحددها المسؤولون إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين. وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.093)، أي أن المساءلة المجتمعية تساهم في تحقيق الإصلاح الإداري بالأجهزة التخطيطية المحلية بنسبة (9.3%). مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الثاني للدراسة والذي مؤداه "توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين المساءلة المجتمعية والإصلاح الإداري بالأجهزة التخطيطية المحلية".

(3) اختبار الفرض الفرعي الثالث للدراسة: "توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين المساءلة الإدارية والإصلاح الإداري بالأجهزة التخطيطية المحلية":

جدول رقم (24): يوضح تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين المساءلة الإدارية وتحقيق الإصلاح الإداري بالأجهزة التخطيطية المحلية، (ن=76)

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار B	اختبار (ت) T-Test	اختبار (ف) F-Test	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²

			T-Test	B	
0.120	**0.347	**10.101	**3.178	0.290	المساءلة الإدارية

* معنوي عند (0.05)

** معنوي عند (0.01)

يوضح الجدول السابق أن:

تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل "المساءلة الإدارية" والمتغير التابع "الإصلاح الإداري بالأجهزة التخطيطية المحلية" كما يحددها المسؤولون إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين. وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.120)، أي أن المساءلة الإدارية تساهم في تحقيق الإصلاح الإداري بالأجهزة التخطيطية المحلية بنسبة (12%). مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الثالث للدراسة والذي مؤداه "توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين المساءلة الإدارية والإصلاح الإداري بالأجهزة التخطيطية المحلية".

(4) اختبار الفرض الفرعي الرابع للدراسة: "توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين المساءلة الاجتماعية والإصلاح الإداري بالأجهزة التخطيطية المحلية":

جدول رقم (25): يوضح تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين المساءلة الاجتماعية وتحقيق الإصلاح الإداري بالأجهزة التخطيطية المحلية، (ن=76)

معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	اختبار (ف) F-Test	اختبار (ت) T-Test	معامل الانحدار B	المتغيرات المستقلة
0.082	*0.286	*6.587	*2.567	0.263	المساءلة الاجتماعية

* معنوي عند (0.05)

** معنوي عند (0.01)

يوضح الجدول السابق أن:

تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل "المساءلة الاجتماعية" والمتغير التابع "الإصلاح الإداري بالأجهزة التخطيطية المحلية" كما يحددها المسؤولون إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين. وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.082)، أي أن المساءلة الاجتماعية تساهم في تحقيق الإصلاح الإداري بالأجهزة التخطيطية المحلية بنسبة (8.2%). مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الرابع للدراسة والذي مؤداه "توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين المساءلة الاجتماعية والإصلاح الإداري بالأجهزة التخطيطية المحلية".

(5) اختبار الفرض الفرعي الخامس للدراسة: "توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين المساءلة المهنية والإصلاح الإداري بالأجهزة التخطيطية المحلية":

جدول رقم (26): يوضح تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين المساءلة المهنية وتحقيق الإصلاح الإداري بالأجهزة التخطيطية المحلية. (ن=76)

معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	اختبار (ف) F-Test	اختبار (ت) T-Test	معامل الانحدار B	المتغيرات المستقلة
0.103	**0.321	**8.515	**2.918	0.254	المساءلة المهنية

* معنوي عند (0.05)

** معنوي عند (0.01)

يوضح الجدول السابق أن:

تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " المساءلة المهنية " والمتغير التابع " الإصلاح الإداري بالأجهزة التخطيطية المحلية " كما يحددها المسؤولون إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين. وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.103)، أي أن المساءلة المهنية تساهم في تحقيق الإصلاح الإداري بالأجهزة التخطيطية المحلية بنسبة (10.3%). مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الخامس للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين المساءلة المهنية والإصلاح الإداري بالأجهزة التخطيطية المحلية ".

(6) اختبار الفرض الرئيس للدراسة: " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين المساءلة والإصلاح الإداري بالأجهزة التخطيطية المحلية ":

جدول رقم (27): يوضح تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين أبعاد المساءلة ككل وتحقيق الإصلاح الإداري بالأجهزة التخطيطية المحلية،
ن=76

معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	اختبار (ف) F-Test	اختبار (ت) T-Test	معامل الانحدار B	المتغيرات المستقلة
0.110	**0.331	**9.130	**3.022	0.415	أبعاد المساءلة ككل

* معنوي عند (0.05)

** معنوي عند (0.01)

يوضح الجدول السابق أن:

تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " أبعاد المساءلة ككل " والمتغير التابع " الإصلاح الإداري بالأجهزة التخطيطية المحلية " كما يحددها المسؤولون إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين. وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.110)، أي أن أبعاد المساءلة ككل تساهم في تحقيق الإصلاح الإداري بالأجهزة التخطيطية المحلية بنسبة (11%). مما يجعلنا نقبل الفرض الرئيس للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين المساءلة والإصلاح الإداري بالأجهزة التخطيطية المحلية ".

الإجراءات التخطيطية المقترحة لتفعيل إسهامات المساءلة في تحقيق الإصلاح الإداري بالأجهزة التخطيطية المحلية

م	الإجراءات	محاور التنفيذ	وسائل التنفيذ	المستهدفون	جهات التنفيذ	التوقيت الزمني	معايير التقييم
1	بناء وتنمية القدرات في مجال المساءلة والإصلاح الإداري	إنشاء مركز تدريب لإعداد وتدريب القيادات البشرية	لقاءات ندوات دورات تدريبية ورش عمل	العاملين بالأجهزة التخطيطية المحلية	مجلس الوزراء وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية المحافظات	سنة	نسبة الانتهاء من إنشاء مركز التدريب
		تنفيذ برامج تدريبية لتنمية ثقافة المساءلة للعاملين				سنة	عدد العاملين الذين تم تدريبهم
		إقامة أنشطة وفعاليات وملقيات لتعزيز ثقافة المساءلة				سنة	عدد الأنشطة والفعاليات والملقيات المنفذة
		اختيار قيادات إدارية قادرة على تحقيق الإصلاح الإداري				ثلاثة أشهر	عدد القيادات الإدارية التي تم اختيارها
		تقديم حوافر مادي ومعنوية لأفضل العاملين				سنة	عدد العاملين الذين تم تحفيزهم
		تطوير البنية التحتية الرقمية للأجهزة التخطيطية المحلية				سنة	نسبة الانتهاء من تطوير البنية التحتية الرقمية
		نشر ثقافة استخدام التقنيات الرقمية في الأجهزة التخطيطية المحلية				ثلاثة أشهر	عدد العاملين الذين تم تدريبهم
		إعداد دليل عملي لتطبيق المساءلة في العمل				ثلاثة أشهر	نسبة الانتهاء من إعداد الدليل
2	توفير البيئة التشريعية الداعمة للمساءلة	مراجعة القوانين والتشريعات المنظمة للعمل بالأجهزة التخطيطية المحلية	الاجتماعات اللجان	العاملين بالأجهزة التخطيطية	مجلس النواب مجلس الوزراء	سنة	عدد القوانين والتشريعات التي تم مراجعتها

م	الإجراءات	محاور التنفيذ	وسائل التنفيذ	المستهدفون	جهات التنفيذ	التوقيت الزمني	معايير التقييم
	والإصلاح الإداري	إعداد دراسة عن التشريعات والقوانين التي تعوق الإصلاح الإداري	جلسات العصف الذهني المناقشات ورش عمل وسائل الإعلام	المحلية	وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية المحافظات	ثلاثة أشهر	نسبة الانتهاء من الدراسة
		إقرار وتعديل التشريعات والقوانين اللازمة لتحقيق الإصلاح الإداري				سنة	عدد التشريعات والقوانين التي تم تعديلها
		إعداد إطار قانوني لتنظيم عمل الأجهزة التخطيطية المحلية				ستة أشهر	نسبة الانتهاء من الإطار القانوني
		توعية العاملين بالقوانين والتشريعات المنظمة لمكافحة الفساد				ثلاثة أشهر	عدد العاملين الذين تم تدريبهم
		توعية العاملين بدور لجان مكافحة الفساد في المؤسسات الحكومية				ثلاثة أشهر	عدد العاملين الذين تم تدريبهم
		عقد ورش عمل مع العاملين لتفعيل مشاركتهم في تحقيق الإصلاح الإداري				ثلاثة أشهر	عدد ورش العمل التي تنفذها
		التوعية الإعلامية بالقوانين والتشريعات المنظمة للمساءلة والإصلاح الإداري				ثلاثة أشهر	عدد البرامج الإعلامية ونسبة المشاهدات

المراجع العربية :

1. أبو حمدة، سعيده أحمد(2008). درجة تطبيق المساءلة الإدارية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية، جامعة الشرق للدراسات العليا.
2. الساعدي، صباح عبدالكاظم (2018). الإصلاح الإداري وأثره في مكافحة الفساد، مؤتمر الاصلاح التشريعي طريق نحو الحكومة الرشيدة ومكافحة الفساد، مؤسسة النبا للثقافة والاعلام وكلية القانون، جامعة الكوفة، 25-26 أبريل.
3. السبيعي، فارس بن علوش(2010). دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية، رسالة دكتوراة، غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
4. الصالحي، رياض شعلان (2018). فاعلية تعدد الأجهزة الرقابية في مكافحة الفساد المالي والإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية القانون، جامعة القادسية.
5. الطروانة، رشا نايل و العضالية، على محمد(2010). أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد(6)، العدد(1)، ص ص 63 : 96
6. القريوني، محمد (1996). التطوير الإداري المفهوم والمعوقات وآليات التنفيذ، المؤسسة العربية للدراسات، عمان.
7. المطيري، تامر بن ملح(2012). دور الإصلاح الإداري في حماية النزاهة وتعزيز الرقابة والمساءلة والشفافية في الأجهزة الحكومية، المؤتمر الثاني لمعهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، 10 ديسمبر، ص ص 665 : 698
8. بن إسماعيل، عياد طاهر(2019). دعم آليات المساءلة للحد من الفساد في القطاع العام الليبي، مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، المجلد(15)، العدد(20)، ص ص 137 : 154
9. بيومي، أمنية جمال(2021). الإصلاح الإداري وتطوير آليات تنفيذ سياسات الرعاية الاجتماعية التعليمية، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.
10. حسن، فوزي محمد(2018). متطلبات الإصلاح الإداري اللازمة للحد من الفساد الإداري بالمحليات، مجلة الخدمة الاجتماعية، المجلد(5)، العدد(60)، الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين، ص ص 383: 428
11. خزام، منى عطية (2011). التخطيط الاجتماعي في المجتمع المعاصر، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية.
12. دستور جمهورية مصر العربية، مطابع الهيئة العامة للاستعلامات، 2014، ص 69
13. سلامة، جهاد حسن (2013)، دور المساءلة في تحسين أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث بغزة من وجهة نظر المديرين وسبل تطويره، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر بغزة.

14. عليوة, دعاء سمير(2019). الإصلاح الإداري وتطوير خدمات رعاية الشباب الجامعي, رسالة ماجستير, غير منشورة, كلية الخدمة الاجتماعية , جامعة حلوان.
15. عيد, سماح محمد فرج (2021). دور المساءلة في الحد من الفساد الإداري: دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع الكهرباء والطاقة في مصر, المجلة العربية للإدارة, مجلد 44, عدد4, جامعة الدول العربية.
16. عيسان, صالحه عبد الله, والخروصي, شيخة بنت سعيد(2016). متطلبات تطبيق المساءلة الإدارية على المدارس الحكومية في سلطنة عمان من وجهة نظر مديريها, مجلة العلوم التربوية والنفسية, المجلد(17), العدد(2), يوليو, ص ص 45 : 79
17. كافي, مصطفى يوسف (2018). الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق, دار ومؤسسة رسلان, سوريا.
18. كلاب, سعيد يوسف وآخرون (2006). دور التقنيات الحديثه في مجال الكشف عن الغش والفساد, المجموعة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة, في الفترة من 7-5-2006 وحتى 10مايو

المراجع الاجنبية :

- 1- Chengfu Zhang and Mengzhong Zhang(2001). Public Administration and Administrative Reform in China for the 21st Centuryfrom State-Center Governance to the Citizen-Center Governance Department of Public Administration, Renmin University.
- 2- Hallgeir Aalbu, Kai Böhme and Åke Uhlin(2008).Administrative reform – Arguments and values, Nordic Research Programme 2005-2008. Report 6 ,Stockholm *Public Administration Vol. 89, No. 3, , Oxford, Blackwell Publishing.*
- 3- Israel de Oliveira Andrade(2000). School of Business and Public Management The Institute of Brazilian Business and Management Issues, XII Minerva Program – Fall Administrative Reform in Brazil, The george Washington university.
- 4- Jung Yong-duck (1999). Administrative Reform in Korea:*A Historical-Institutionalist Perspective, KOREA JOURNAL, SUMMER.*
- 5- Osborne, D. and Plastrik, P. (1998). *Banishing Bureaucracy: The Five Strategies for Reinventing Government.* Penguin Books USA INC. NY.
- 6- P. Taylor Webb (2011). The evolution of accountability, Journal of Education Policy, University of British Columbia - Vancouver, November
- 7- Ron Kluvers & Tippett Joh (2010). Mechanisms of Accountability in Local Government: An Exploratory Study, International Journal of Business and Management 5(7), Swinburne University of Technology, June
- 8- Szanton, Peter (1981). *Federal Reorganization: What have we Learned?* Chatham House Publishers, Inc. Chatham, NJ.

