

الإصلاح الإداري كتطبيق من تطبيقات مبدأ قابلية قواعد المرفق العام للتغيير والتطور

The impact of changing the identity legal of the employer on the continuation of employment contracts.

ط. د. نصر عبد الوهاب رجب الزرو⁽¹⁾ د. الطيب إبراهيم ويس

باحث دكتوراه- كلية الحقوق والعلوم السياسية- مخبر المرافق العمومية والتنمية
جامعة جيلالي اليابس - سيدي بلعباس (الجزائر)

أستاذ محاضر "أ" - كلية الحقوق والعلوم السياسية- مخبر المرافق العمومية والتنمية
جامعة جيلالي اليابس - سيدي بلعباس (الجزائر)

Tayebbrahimouis@yahoo.fr

alzaro.naser@univ-sba.dz

تاريخ النشر
25 مارس 2020

تاريخ القبول:
09 فيفري 2020

تاريخ الارسال:
01 ديسمبر 2019

المخلص:

يعد الإصلاح الإداري من أهم تطبيقات مبدأ قابلية قواعد المرفق العام للتغيير والتطور، فمن خلاله يمكن التغلب على المشكلات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتنموية والتنظيمية داخل المرافق العامة وخارجها، وتعديل وتطوير المرفق العام وفق المستجدات والتطورات الهائلة، لا سيما تطبيق الإدارة الالكترونية الحديثة، وذلك من أجل تحقيق المصالح العامة السامية للمجتمع، لكن مع وجود بعض المعوقات التي قد تحول دون تطبيق الإصلاحات على المرفق العام، لكن من الممكن التغلب عليها بتكاتف الجهود من قبل الإدارة العامة والمواطن.

الكلمات المفتاحية: المرفق العام - الإصلاح الإداري - مبدأ التكييف - الإدارة الالكترونية -

المعوقات.

Abstract :

Administrative reform is one of the Most important applications of the principle of the ability of the rules of public utilities to change and develop, through which we can overcome economic, social, political, developmental and organizational problems,

Inside and outside public utilities, the modification and development of public utilities, in line with the tremendous developments and developments, especially the application of modern electronic management, with some obstacles that may prevent the application of reforms to General facilities , but can be overcome, thanks to the joint efforts of public administration and citizen

Key words : General Annex - Administrative reform - The principle of conditioning -Electronic Management - Constraints .



مقدمة:

كل تجمع بشري في مكان أو زمان معين بحاجة الى أجهزة وهيئات تقدم الخدمات العامة له، وذلك لعجز الأفراد عن تقديمها، فحتمية التطوير والإصلاح الإداري لتلك الأجهزة والهيئات يعد من أولويات الدولة والمجتمع، نظراً لإنتشار ظاهرة الفساد والبيروقراطية بوصفها ظاهرة عالمية ليست مقتصره على دولة معينة، فلإصلاح الإداري أهمية متميزه وكبيره في النهوض بالمرافق العامة في أنحاء العالم.

دعت الحاجة الى إصلاح وتطوير المرافق العامة حتى يتحقق الرقي بالمصلحة العامة للمجتمع، وذلك برفع كفاءة وفعالية تلك المرافق، وذلك بسبب فرض المتغيرات والتحولات والمستجدات التي تستدعي مواكبة تلك التطورات حتى تتحقق أقصى غايات الخدمات العمومية، والقضاء على أوج مظاهر الفساد والتسيب.

تكمن أهمية الدراسة في أن الإصلاح الإداري يتبنى الأنماط الجديدة والحديثة في إعادة وتغيير تصميم الهياكل التنظيمية للجهاز الإداري في الدولة، لتحقيق الإستجابة لمتطلبات التغيير والتطور والتكيف مع العوامل والمستجدات، وتأقلم نظام تقديم الخدمة العمومية مع تطور الحاجات العامة، وهو ما نعني به مبدأ قابلية قواعد المرفق العام للتغيير والتطور.

سنخصص دراستنا في هذا المقال، لأهم تطبيق من تطبيقات مبدأ التكيف باعتبار الإصلاح الإداري هو أحد أهم تطبيقات مبدأ قابلية قواعد المرفق العام للتغيير والتطور، وذلك من خلال الإجابة على الإشكالية التالية: إلى أي مدى يحقق الإصلاح الإداري الرقي بالخدمة العمومية؟

وفي هذه الدراسة سوف نعتمد على المنهج التحليلي والمنهج الوصفي، فمن خلالهما يتم تحليل الظاهرة ووصفها وصفا دقيقا للوصول الى النتائج المطلوبة المرجوة.

ولدراسة الإصلاح الإداري كأحد أهم تطبيقات مبدأ قابلية قواعد المرفق العام للتغيير والتطور، قسمنا الدراسة الى مبحثين أساسيين اثنين، علما أن موضوع الإصلاح الإداري كبير وذا وزن، وذلك نظرا لأهميته البالغة، فقمنا في هذه الورقة البحثية بالإيجاز وعدم التطرق الى بعض العناصر؛ لأنه لا يتسع المقام فتطرقنا في المبحث الأول الى مفهوم الإصلاح الإداري، أما في المبحث الثاني فسنتناول أهم خطوات ومراحل الإصلاح الإداري ومعوقات تطبيقه في المرافق العامة.

المبحث الأول: مفهوم الإصلاح الإداري

إن الإصلاح الإداري تسعى إليه أغلب دول العالم، وذلك لما له من أهمية متميزه في رفع كفاءة فعالية المرافق العامة في أرجاء العالم، حيث سنتناول في هذا المبحث تحديد مدلول

الإصلاح الإداري في (المطلب الأول)، ثم بيان أهم أهداف الإصلاح الإداري التي تسعى إليه الإدارات العمومية في (المطلب الثاني)، ثم سنتطرق الى أهم العناصر المؤثرة على الإصلاح الإداري وهي مواكبة المرفق العام للتحويلات الجديدة وذلك في (المطلب الثالث).

المطلب الأول: مدلول الإصلاح الإداري

إن مفهوم الإصلاح الإداري ارتبط بتعاريف عديدة تنوعت وتعددت؛ وذلك باختلاف وجهات النظر، إضافة الى الخلط بين مفهوم الإصلاح الإداري والتطوير الإداري والتنمية الإدارية، مما ترتب على ذلك عدم الدقة والوضوح في تحديد تعريف ومفهوم للإصلاح الإداري.⁽¹⁾

وقد عرفه الأستاذ أحمد إرشيد بأنه: "مجموعة من العمليات المستمرة ترتبط فيما بينها، لتكوّن هذا النشاط الهادف الى تنمية الجهاز الإداري للدولة مما يرفع كفاءته لتنفيذ السياسة العامة وتحقيق الأهداف"⁽²⁾، وما يلاحظ على هذا التعريف أنه ركز على الهدف من عملية الإصلاح الإداري.

كما عُرّف الإصلاح الإداري بأنه: "المجهودات الإدارية الكبيرة المتكاملة التي يتم اعدادها لإدخال تغييرات أساسية في نظم الإدارة العامة بهدف تحسين كفاءة الجهاز الإداري"⁽³⁾، مما يؤخذ على هذا التعريف أنه ركز وحصر التعريف في الهدف والتطوير الإداري.

وقد عُرّف الإصلاح الإداري بأنه: "وسيلة الدولة لتنفيذ برامج حكومتها والنهوض بمستوى الأداء وتطوير الخدمات فهي عملية متكاملة تشمل جميع العناصر ووظائف العملية الإدارية".⁽⁴⁾

وتعرفه منظمة الصحة العالمية بأنه: "عملية تحسين مستمر حيث يمهّد كل تحسين الطريق لتحسينات أخرى، وهدفه جعل المنظمة أكثر فعالية وكفاءة".⁽⁵⁾

وقد عرفت منظمة الأمم المتحدة الإصلاح الإداري في إحدى اجتماعاتها بأنه: "الاستخدام الأمثل والمدروس للسلطة والنفوذ لتطبيق إجراءات جديدة على نظام إداري ما من أجل تغيير أهدافه وبيئته وإجراءاته بهدف تطويره لتحقيق أهداف تنموية"⁽⁶⁾.

ويُعرف بأنه: "عبارة عن خطة أو برنامج تتضمن مجموعة من الإجراءات والتدابير التي تستهدف معالجة كافة أوجه القصور والخلل في طرق وأساليب وأدوات وتقنيات ومهارات النظام الإداري بشكل شمولي"⁽⁷⁾، ما يلاحظ على هذا التعريف أنه حصر التعريف بإصلاح القصور وسد الخلل، فمن الممكن عدم وجود خلل ولكن يستدعي الأمر التحديث بالخدمة العمومية.

الإصلاح الإداري كتطبيق من تطبيقات مبدأ قابلية قواعد الصرف العام للتغيير والتطور _____

ويُعرف أيضا الإصلاح الإداري بأنه "عملية مستمرة باستمرار الزمن، وذلك لمعالجة معوقات النهوض⁽⁸⁾، والتشخيص العلمي للواقع وتبيان المشاكل والإشكالات التي تعبر عن حالة الأزمة والتي تتطلب إصلاحا جذريا وسريعا لأنها تهدد وحدة وسلامة المجتمع"⁽⁹⁾.

المطلب الثاني: أهداف الإصلاح الإداري

من أهم أهداف الإصلاح الإداري، تحقيق المصلحة العامة المرجوة من المرافق العامة وذلك برفع كفاءة المرافق العامة والقضاء على الفساد والتسيب الإداري، وتنمية قدرات المرفق العام في الدولة والتطوير في الخدمات.

ونوجز بعض أهداف للإصلاح الإداري فيما يلي:

- التغلب على المشكلات الاقتصادية والسياسية والإجتماعية والإدارية والمرفقية، التي تعاني منها المرافق العامة، بإقتراح الحلول المناسبة والملائمة.⁽¹⁰⁾

- تطوير المرافق العامة في الدولة بغض النظر عن النشاط التي تمارسه سياسية أو اقتصادية أو ثقافية...، ليسود بذلك مفهوم الدولة الحديث.⁽¹¹⁾

- تبني الأنماط الجديدة والحديثة في إعادة تصميم الهياكل التنظيمية للجهاز الإداري في الدولة، لتحقيق الاستجابة لمتطلبات التغيير والتطور والتكيف مع العوامل والمستجدات⁽¹²⁾، الى جانب وضع الآليات الفعالة والدقيقة لإكتشاف مواطن الخلل في كل المناحي العامة.⁽¹³⁾

- تطوير أساليب الإدارة في علاج المشاكل التي قد تواجهها، وذلك يتم عن طريق تطوير قيادات قادره على الإبداع والتقدم والرقى بالخدمة العمومية.⁽¹⁴⁾

- العمل على تكريس وتحديث العمل وفق العوامل المتغيرة، الى جانب التوسع في مجالات التطوير والتدريب والتأهيل.⁽¹⁵⁾

- تطوير نظم العمليات في المرافق العامة لتتوافق مع المعايير العالمية وتعميم أفضل الممارسات الإدارية المهنية وضمان تطبيق أساليب العمل الأكثر كفاءة في خدمات المرافق العمومية.⁽¹⁶⁾

- إن هدف الإصلاح الإداري ليس بكمبر حجم المؤسسات وتوفير المرافق، وإنما بفعاليتها وتحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن.⁽¹⁷⁾

- إعادة هيكلة المرافق العمومية، وتطبيق وتعميم استخدام الإدارة الإلكترونية في مختلف أعمال المرافق العمومية.⁽¹⁸⁾

المطلب الثالث: مواكبة المرافق العامة للتحويلات الجديدة

إن مواكبة المرافق العامة للتحويلات المتغيرة الجديدة وتحسين الخدمات العمومية وفق المتطلبات المتطورة، هي الهدف الأساسي والأسمي من وراء عملية التطوير والإصلاح الإداري،

حيث يعد هذا الأخير من أهم تطبيقات مبدأ قابلية قواعد المرفق العام للتغيير والتطور، نتيجة التطور في شتى مناحي الحياة، والتعديل الحاصل في النظام الاقتصادي والسياسي للدولة والقضاء على الفساد والتقدم والرقي في المرافق العامة للدولة.

وستتناول بالشرح الموجز عن بعض تلك التحولات والتغيرات التي تستدعي زيادة فعالية المرافق العامة ومواكبتها للتطور في النظام العالمي الحديث، ونخص بالذكر التحولات الاقتصادية في (الفرع الأول)، ثم ننتقل في تبيان التحولات الاجتماعية والسياسية في (الفرع الثاني).

الفرع الأول: مواكبة المرفق العام للتحولات الاقتصادية

تبرز الأبعاد الاقتصادية كهدف من وراء أعمال مبدأ قابلية قواعد المرفق العام للتغيير والتطور على المرفق العام، من خلال توظيف أفضل الطرائق والتقنيات والأساليب المتطورة، مع الأخذ بعين الاعتبار مظاهر الإستثمار والأسعار⁽¹⁹⁾، والإصلاحات الاقتصادية والتنمية الشاملة والواسعة التي تباشرها الدولة في شتى الميادين الخاصة بها، حيث إن للمؤسسات الاقتصادية دورا مهما في عملية النمو الاقتصادي وازدهار المجتمع، فلا بد من صياغة السياسات المالية والإقتصادية⁽²⁰⁾، وهذه الإصلاحات في إطار تكيف وظائف الدولة مع المتغيرات والتحولات الاقتصادية العالمية الحديثة على غرار العولمة واقتصاد السوق في العصر الحالي الموسوم بالتطور والتقدم.⁽²¹⁾

ومن منطلق هذا التوجه الحديث، ما كان على المرافق العمومية إلا أن تكون مجبرة على إعادة هيكلة وتطوير نفسها (الوسائل، التنظيم، المهام...)، وذلك من أجل مساندة التحولات العالمية والدولية⁽²²⁾، لاسيما ظروف الإصلاح الاقتصادي وما يرافقها من تحولات إقتصادية واجتماعية، وذلك لضمان تحقيق أقصى فعالية من خدمات المرافق لجميع طالبي الخدمة العمومية.⁽²³⁾

ومما يبرهن على الأهمية للبعد الاقتصادي كهدف لتكيف المرافق العامة في ظل التطورات الحديثة، ما صرح به وزير الداخلية والجماعات المحلية في الجزائر، وذلك أثناء تفقد المرافق العمومية في إطار المراقبة على مرافق الدولة والإطمئنان على سير العمل في الشكل المرسوم له، وذلك لإعتبرات المصلحة العامة، بقوله: «إن الهدف المتوخى من عصنة ورقمنة الإدارة هو الوصول إلى إدارة إلكترونية... وتحمل كذلك أبعادا إقتصادية، حيث أن الأموال الهائلة التي كانت تُخصص سابقا لاقتناء الورق، تُوظف اليوم في جوانب أخرى يحتاجها المواطن في مجال التنمية».⁽²⁴⁾

حيث إن من أهم الأسباب والأهداف التي دعت إلى الإهتمام بالإصلاح الإداري كضرورة للتكيف مع التحولات الحديثة والعولمة، لا سيما التحولات الاقتصادية التي تفرض تطوير

المرافق العامة الإقتصادية التي تدر أموال تصب في صالح الخزينة العمومية، الى جانب تبني نظام الحكم الراشد في المجتمع وذلك من أجل تطوير والرقي بالخدمة العمومية بشكل عام، لأنها تعد العصب الأولي المميز والمهم للدولة لتنفيذ السياسة العامة.⁽²⁵⁾

الفرع الثاني: مواكبة المرفق العام للتحويلات السياسية والاجتماعية

إن التطوير والإصلاح الإداري ما هو إلا نتاج للمهام المتعددة السياسية والدستورية...، التي تقوم بها الدولة؛ لزيادة ورفع فعالية المرافق العامة⁽²⁶⁾، ومنها إقرار مبدأ الفصل بين السلطات، والحريات والحقوق، وبعد ذلك من المهام الأساسية للحكومة والبرلمان⁽²⁷⁾، فالإدارة العليا تتخذ قرار التطوير والإصلاح وتسانده في كافة المراحل، بينما الإدارة الدنيا هي من تقوم بتقديم معلومات الأزمات ليتم وضع خطط للإصلاح والتطوير بشتى الميادين سواء السياسية والاجتماعية⁽²⁸⁾؛ لأن بناء أو تحقيق الإدارة المتطورة المواكبة لروح العصر الذي نعيش فيه ضرورة تاريخية واجتماعية وجزء من مساهمتها في بناء الحضارة⁽²⁹⁾، لذلك أخذ منها نظام لألية التكيف مع المدخلات البيئتين الخارجية والداخلية

وإن السبب الأساسي للإصلاحات الاجتماعية والسياسية، هو نمو الوعي لدى المجتمع، وتلبية رغبات واحتياجات المواطنين، الى جانب ارتباطه بمجموعة من التحويلات في المجتمع والتغيير الجوهرية في السلوك الإنساني، والتحويلات العالية المعاصرة⁽³⁰⁾، منها على سبيل المثال لا الحصر إزدياد أعداد السكان بشكل هائل ومستمر، فتمت أهمية الإصلاح والتطوير الإداري بالنسبة للإدارة العامة لتكون مستعدة وجاهزة لمواجهة واشباع رغبات وحاجات المواطنين العامة وتطلعاتهم نحو المستقبل الأفضل من السلع والخدمات⁽³¹⁾، إذ لا يمكن أن يعقل أن يتم تحقيق نجاح مميز وكامل للإصلاح الإداري دون أن تكون جزءا من إستراتيجية شاملة لإصلاح المجتمع داخل الدولة.⁽³²⁾

المبحث الثاني: مراحل وخطوات الإصلاح الإداري ومواقف تطبيقه في المرافق العامة

إذا كان الإصلاح الإداري يسعى الى التشخيص العلمي للواقع وبيان الإشكالات التي تعبر عن حالة الأزمة، والتي تتطلب إصلاحا جذريا وسريعا؛ لأنها تهدد مصلحة المجتمع، فلا بد من مراحل وخطوات تمر بها تلك العملية التي تعد من أهم تطبيقات مبدأ قابلية قواعد المرفق العام للتغيير التطور وسنحاول تبيان ذلك في مطلبين على التوالي، ثم نلج الى أهم العقبات التي تواجه الإصلاح الإداري باعتباره تطبيقا لمبدأ التكيف وذلك في المطلب الثالث.

المطلب الأول: مراحل الإصلاح الإداري تطبيقاً لمبدأ التكيف

يجب تكيف المرفق العام مع التطورات والمستجدات التي يواجهها العالم بأسره، بإعادة هيكلة المهام وتوزيع الوظيفة الإدارية⁽³³⁾، حيث نصت المادة (06) من المرسوم رقم (88-131) على: " تسهر الإدارة دوماً على تكيف مهامها وهيكلها مع احتياجات المواطنين، ويجب أن تضع تحت خدمة المواطن خدمة جيدة"⁽³⁴⁾.

فلا بد على الإدارة العليا أن تهتم بالتوزيع الدقيق للمهام وتحديد الصلاحيات بحيث توضع المهام بناءً على عملية الإصلاح الإداري، وإعادة صياغة مفهوم الإدارة المحلية (النظام اللامركزي)؛ لأن إعادة هيكلة الإدارة غير كافية لتحقيق تسيير ناجح لهذه المرافق العمومية، بل يجب مواكبة التسيير وفق الطرق الحديثة، وتحديث وسائل الإدارة وعملها، عن طريق إنشاء شبكة معلومات داخلية وخارجية⁽³⁵⁾، واستخدام الأنظمة الإلكترونية فهي طريقة جديدة للوصول الى الخدمات مما يقلل لقاء الموظفين العموميين كلما أرادوا القيام بإجراء إداري مما يسهم في الحد من التعسف وأشكال الفساد.⁽³⁶⁾

حيث تمر عملية الإصلاح الإداري بعدة مراحل تتمثل فيما يلي:

الفرع الأول: مرحلة جمع المعلومات

وتتم هذه المرحلة من خلال التعرف على المعوقات والمشاكل والعناصر الداخلية والخارجية التي تؤثر على نشاط المرافق العامة وحصرها، وذلك لتحديد كل المعوقات والتعرف على النشاط الإداري عن كثب.⁽³⁷⁾

الفرع الثاني: دراسة واقع المرفق العام ووضع الأهداف واتخاذ القرارات

هذه المرحلة هي التي تتم فيها صياغة الاستراتيجيات ووضع الأهداف⁽³⁸⁾، حيث إن الأموال عصب المؤسسات والمرافق، فهي من أهداف الإصلاح الإداري والحكم الرشيد، وذلك بضبط النفقات وترشيد استهلاكها والحد من مظاهر الفساد بها، وتعتبر هذه المرحلة من أكثر المراحل صعوبة لوجود أولويات عديدة حسب المستفيدين، ومهما اختلفت وتعددت الإستراتيجيات، والعوامل المؤثرة الإقتصادية والسياسية والإجتماعية وغيرها، فإن الأهداف إما ستعلق بتحقيق مزيد من اللامركزية أو مزيد من الرقابة وكذا الشفافية والمشاركة وسلطة القانون⁽³⁹⁾، وإن طبيعة الأهداف تتأثر بهذه العوامل السابقة الذكر وقد تستغرق عملية الإصلاح الإداري وقتاً وتخطيط مميز وهنا يظهر أهمية وضع أهداف واقعية ضمن إطار زمني محدد بحيث يتوافق مع الخطط التنموية العامة⁽⁴⁰⁾، وذلك من أجل تحقيق أقصى فعالية من المرافق العامة التي تعنى بتقديم خدمات عامة للمواطنين.

يتم دراسة واقع المرافق العمومية بواسطة فرق تحليل السياسات والمالية العامة ومجمعات الخبراء والتي ينحصر مهامها في تحليل وتشخيص المشكلات وتقديم بدائل الحلول، وإتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب وذلك لا يتأتى إلا بتوفير وتطوير المعلومات لدعم القرار، وقد تكون دراسة ذلك عن طريق مجالس إستشارية، فمن الممكن أيضا إشراك القطاع الخاص مع أجهزة الإدارة العامة في خلق وبلورة السياسات الإصلاحية.⁽⁴¹⁾

نشير الى مسألة إتخاذ القرار، من المستحسن تفعيل قمة الهرم الإداري (رئاسة الدولة مجلس الوزراء، المستشارون، اللجان الوزارية...) وذلك حتى يكتسب قوة ويُفرض الإصلاح من جهة عليا وعدم إلقاء الملامة على صغار الموظفين بالمرافق العامة.⁽⁴²⁾

الفرع الثالث: تقييم عملية الإصلاح الإداري ومتابعته

ويقصد هنا وضع المعايير والأسس العلمية اللازمة لتقييم خطة الإصلاح الإداري، ومدى النجاح في تحقيق الأهداف المطلوب، والتأكد من سلامة سير الأنشطة والموارد وبرامج العمل، والمتابعة الدورية لعملية تنفيذ لتصحيح المسار خلال فترة التطبيق وبعدها لاسيما في السنوات الأولى منها.⁽⁴³⁾

ونستنتج أن للإصلاح الإداري رقابة لاحقة يتم التحقق من خلالها بالمقارنة والتدقيق، في نجاح عملية الإصلاح الإداري، الى جانب رقابة متزامنة آنية تعمل على تصحيح المسار إعتيادا على التغذية الراجعة.⁽⁴⁴⁾

المطلب الثاني: خطوات عملية الإصلاح الإداري

لا بد من إعادة هيكلة المرافق العامة والنظر في مسائل التنظيم وتغيير أساليب التسيير عند الإقتضاء⁽⁴⁵⁾، وأن على الإدارة الحكومية أن تعمل بأسلوب القطاع الخاص والتركيز على النتائج، ويستلزم العمل على تطوير وتجديد حيوية المرافق العمومية على إختلاف أنواعها والعمل على إيجاد مجموعة من الإستراتيجيات لتحسين المستمر على نحو يحقق الكفاءة والفعالية.⁽⁴⁶⁾

وإشراك الموظفين في عمليات إتخاذ القرارات والتصرف في الظروف وتدريبهم وتغيير سلوكهم وتقليص أعدادهم لإنقاذ الموازنة العامة⁽⁴⁷⁾، ولا بد من البحث عن الموظف الفعال في إطار التحولات الجديدة والإنفتاح، فيكون على مستوى تكوين معين وبخبرة عالية، الى جانب تفعيل دوره بتوفير ظروف العمل الملائمة له⁽⁴⁸⁾، ومشاركته الفعلية في عملية الإصلاح والتطوير الإداري، والذي من شأنه توفير الثقة اللازمة وتوضيح الحقائق، وتعد المشاركة حافز مهم لإحداث التطوير⁽⁴⁹⁾، وهو ما يعبر عنه بهيئات مسيرة للمرفق العام تكون فعالة ومسؤولة مثل المدير ومجلس الإدارة.⁽⁵⁰⁾

ومن الخطوات المهمة أيضا تبني أسلوب الإدارة الإلكترونية، فلا بد من تحديث قوانين وأنظمة المرافق العامة لتتماشى مع هذه الطريقة الحديثة⁽⁵¹⁾، الى جانب ضمان الإستقلالية الإدارية والمالية لبعض المرافق، وذلك نظرا لخصوصيتها فلا بد من إعطائها المرونة والحرية لكي تستطيع تقديم الخدمة بشكل أفضل وبجوده عالية وبتكلفة أقل، وذلك بفضل التسيير العصري للموارد البشرية.⁽⁵²⁾

الى جانب تكييف الجهاز الإداري لتطلعات المواطنين، وتبسيط الإجراءات الإدارية، وضرورة الأخذ بالمفاهيم الجديدة كالحكم الراشد كنموذج للتسيير الجديد⁽⁵³⁾، وتبسيط الهيكل التنظيمي المعقد، الى جانب وضع تشريع جديد فعال وتمييز للموظفين والمرافق العامة.⁽⁵⁴⁾

ولما كنا نعني بمبدأ التكيف أنه: «تأقلم نظام تقديم الخدمة العمومية، في كل مره مع تطور الحاجات العامة، وهو ما يحتم إزالة كافة العراقيل القانونية أو التنظيمية التي تحول دون تحقق هذا التأقلم»، أي تطبيق الإصلاح الإداري وهو ما نعني به إزالة العراقيل، وتأسيسا على ذلك فإن مبدأ التكيف له صلة وطيدة بمفهوم تحسين الخدمة العمومية، فتكيف المرفق العام مع احتياجات المرتفقين يساهم بشكل كبير في التقدم كما ونوعا في الخدمة المقدمة، فضلا عن تمكين أداء الإدارة من أجل مواكبة العولمة والتنافسية.⁽⁵⁵⁾

المطلب الثالث: معوقات الإصلاح الإداري

تتعد معوقات وعراقيل الإصلاح الإداري، وسنحاول إيجاز بعض منها كما يلي:

- المعوقات المرتبطة بالموارد البشرية في المرافق العمومية، مما يؤدي الى إنعدام التنمية⁽⁵⁶⁾، ومنها إقتناص الفرص للوصول الى المناصب الإدارية، وعدم قبول كل ما هو جديد ومتطور، وانتشار الفساد الأخلاقي والإداري، ونقص المدربين الأكفاء القادرين على النهوض بأعباء تنمية المرافق العامة.⁽⁵⁷⁾

- معوقات مرتبطة بالتنظيم، وتتمثل في عدم التطابق بين ما هو نظري وما هو عملي، وعدم توفر المعلومات لإتخاذ القرار المناسب، وعدم قياس النتائج والآثار، الى جانب تضخم الوظيفة العمومية وأعداد الموظفين، وعدم الإستفادة من القدرات المتقاعده، واغفال مشاركة المواطنين، وعدم التكامل في عناصر التنمية الإدارية⁽⁵⁸⁾.

- معوقات إدارية وتتمثل في فقدان الإبتكار وعدم وجود خطط شمولية وتفشي البيروقراطية، وضعف الرقابة وعدم فعاليتها، وضعف أنظمة الحوافز، وضعف العلاقات العامة والإتصال⁽⁵⁹⁾.

- وجود طبقة من الموظفين أو فئة في مختلف المستويات إرتبطت مصالحها في الفساد والإنحراف الإداري، وقسم منها يحتل مراكز حساسة تُفشل وتعيق برامج التنمية.⁽⁶⁰⁾

الإصلاح الإداري كتطبيق من تطبيقات مبدأ قابلية قواعد المرفق العام للتغيير والتطور _____

- معوقات متعلقة بالتشريعات وتمثل في الإبقاء على التشريعات القديمة، وكثرة التشريعات وتعديلاتها وتضاربها⁽⁶¹⁾، وضرورة إصدار قوانين جديدة فعالة ومتميزة لتنسجم مع التطورات العالمية المعاصرة وتسايها⁽⁶²⁾.

- عدم توفر الظروف المستقرة في المجتمعات لا سيما السياسية والإقتصادية وحالة الفوضى، مما يؤدي الى إرباك الخطط التنموية التي هي في محل المعالجة، الى جانب عدم جدية الأجهزة الحكومية في تطبيق التوجيهات المركزية وانشغالها في أمور ثانوية وابتعادها عن الهدف الرئيسي رغم وجود الإمكانيات.⁽⁶³⁾

- معوقات إجتماعية وتمثل في ضعف وعي المواطنين، وعدم إكترائهم في مصالحهم العامة.⁽⁶⁴⁾

خاتمة:

يتبين لنا الإصلاح الإداري كتطبيق من تطبيقات مبدأ قابلية قواعد المرفق العام للتغيير التطور (مبدأ التكيف)، له فعالية كبيره جدا في تكييف وتطوير وتحقيق الرقي بالمرافق العامة داخل الدولة، ويؤدي الى تحسين الأوضاع والأنظمة والى التطوير والتنمية الإدارية، والتغلب على المعوقات السياسية والإقتصادية والإدارية التي تعاني منها المرافق العامة، وتقديم الخدمة بشكل أفضل وجوده عالية وبتكلفة أقل، وذلك بفضل التسيير العصري والحديث للموارد البشرية.

ولكي يحقق الإصلاح الإداري الهدف المنشود لا بد من أن يمر بخطوات ومراحل محددة علمية موضوعة بدقة، تقوم بها المرافق العمومية سواء المركزية أو المحلية، ولقد تعرفنا على تلك المراحل والخطوات وكيف تؤثر في نجاح عملية الإصلاح الإداري، وكيف تقوم بإعادة هيكلة المرافق العامة وتطوير الأساليب والقواعد والتنظيم تلك المرافق العمومية.

ولقد تعرفنا على جملة من المعوقات التي تقف حاجز مسدود أمام نجاح الإصلاح والتطوير الإداري، وذلك لا يعني عدم معالجة تلك المعوقات، ولقد توصلنا الى ثلة من النتائج والإقتراحات نوجزها فيما يلي:

أولا - النتائج:

1- الإصلاح الإداري هو أحد أهم الركائز الأساسية لتحقيق المصلحة العامة للمجتمع، من خلال تطوير وتعديل المرافق العامة بما يتناسب مع المعايير المرسومة.

2- حتى يُحقق الإصلاح الإداري نجاحا باهرا، لا بد من أن يمر بخطوات ومراحل موضوعة بدقة من قبل الخبراء وذوي الكفاءة.

3- الإصلاح الإداري كتطبيق من تطبيقات مبدأ التكيف يواجه العديد من الصعوبات والعقبات التي تحول دون نجاحه.

ثانيا - الاقتراحات:

1- من أهم الأمور التي ينبغي أن أدلي بها أن ليس على الإدارة العمومية يقع واجب الإصلاح والقضاء على الفساد والتسيب في الإدارة العمومية فحسب، بل هو جهد جماعي وتكاتف وطني فالإصلاح يبدأ من الفرد ذاته ليعرف أولا حقوقه والتزاماته ثم يستقيم وفق ذلك.

2- قد يبدأ الإصلاح الإداري من الموظف الصغير قبل الموظف الذي يتقلد مناصب عليا، حيث أن تسيب الموظف وعدم مراعاته لأوقات الوظيفة واستهتاره وعدم رده من قبل قواعد الدين والأخلاق والسلوك، فمهما أصدرت الإدارة العليا أوامر وتوجيهات تبقى شكلية بعيدة عن التطبيق الفعلي، فلا بد من تفعيل القوانين والأنظمة وأجهزة الرقابة، ومن خالف تطبق عليه العقوبات المقررة بلا شفقة، حتى يُردع من تسول له نفسه الفساد.

3- لا بد من اشراك القطاع الخاص في الرقابة والتسيير، حتى تحقق غايات وأفاق المصلحة العامة، حيث أن المواطنين والموظفين إذا علموا أن القطاع الخاص أحكم القبضة على قطاع فإنهم لن يتوانوا طرفة عين عن تقديم أفضل الخدمات وبأسرع الأوقات.

4- الشيء المهم هو المساواة، ذلك المبدأ الذي لطالما كان حبيس الأفكار والكتب والمقالات، فلا يأتي قريب أو صديق، فتسهل له كل الظروف للخدمة العمومية في حين يأتي من لا يوجد له أي قريب أو صديق في تلك الإدارة، فلا يحصل على مراده، وهو المشاهد في واقعنا الحالي، فلا بد من أن تطبق القانون على الجميع بغض النظر عن صلة القرابة أو الصداقات أو غير ذلك، وبذلك يتحقق الرقي بالمصلحة العامة.

قائمة المصادر والمراجع:

أولا/ قائمة المصادر:

أ- القوانين:

- المرسوم التنفيذي رقم (88-131)، المؤرخ في 04 يوليو سنة 1988، المتضمن تنظيم العلاقات بين الإدارة والمواطن، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 27، المؤرخة في 06-07-1988.

ثانيا / قائمة المراجع:

أ- الكتب:

1- أحمد ارشيد، الإصلاح الإداري وإعادة التفكير، دار النهضة العربية، مصر، 1994.
2- إيهاب عيسى، وطارق عامر، التطوير والإصلاح الإداري وتقييم الأداء، الطبعة الأولى، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، بدون بلد نشر، 2016.

- 3- أمين عواد المشاقبة، المعتصم بالله داود علوي، الإصلاح السياسي والحكم الرشيد الإطّار النظري، دار ومكتبة الحامد، الأردن، 2012.
- 4- هشام حمدي رضا، الإصلاح الإداري، الطبعة الأولى، دار الراية، الأردن، 2011.
- 5- مريزق عدمان، التسيير العمومي بين الإتجاهات الكلاسيكية والإتجاهات الحديثة، الطبعة الأولى، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015.
- 6- عبد الرحمن سعد العرمان، التفويض والإصلاح الإداري أصوله العامة وأنواعه وآثاره، الطبعة الأولى، الدار العلمية الدولية للنشر، ودار الثقافة للنشر، الأردن، 2017.
- 7- فيصل بن معيص آل سمير، إستراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ودورها في تعزيز الأمن الوطني، الطبعة الأولى، دار الحامد والأكاديميون للنشر، الأردن، 2014.
- 8- صلاح الدين حسن السيسى، تطور إدارة الشركات لتحقيق إدارة الجودة الشاملة، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2011.
- 9- ظريفي نادية، تسيير المرفق العام والتحويلات الجديدة، دار بلقيس، الجزائر، 2010.

ب- الرسائل الجامعية:

- 1- مجبور فايز، إصلاح الدولة ومكافحة الفساد في الجزائر، (رسالة لنيل درجة الماجستير)، تخصص سياسات عامة، جامعة مولود معمري تيزي وزو، الجزائر، 2015.
- 2- محمد أحمد، سيدا حمد الحاج، الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق، دراسة حالة وزارة العمل والخدمة العامة وتنمية الموارد البشرية، (رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير)، تخصص إدارة عامة، جامعة الخرطوم، السودان، 2006.
- 3- نهاد قنان، المفهوم الأوروبي للخدمة العامة وتأثيره على المرفق العمومي في الجزائر، (مذكره ماجستير)، فرع الإدارة العامة، جامعة قسنطينة 1، الجزائر، 2013.
- 4- صالح بن محمد القحطاني، تطبيق الحكومة الإلكترونية ودورها في التطوير الإداري بالمدنية العامة للدفاع المدني، (رسالة ماجستير في العلوم الإدارية)، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010.

ج- المقالات في المجلات:

- 1- أحمد درويش، "الأنظمة والاولويات الأساسية لإصلاح الخدمة المدنية في مصر"، مجلة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، (إدارة الحكم) GN&N، مصر، المجلد الرابع، العدد الأول، كانون ثاني/يناير، 2010.
- 2- بواشري أمينة، وسالم بركاهم، "الإصلاح الإداري في الجزائر عرض تجربة مرفق العدالة (1999_2017)"، المجلة العلمية، جامعة الجزائر، المجلد 06، العدد الحادي عشر، جانفي 2018.
- 3- نزيهة عمران، "الإدارة العمومية والمواطن أية علاقة تشخيص الاختلالات وسبل الإصلاح على ضوء التجربة الجزائرية"، مجلة المفكر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الثاني عشر، 2018.
- 4- سالم صلال، راهي الحسناوي، "واقع الإصلاح الإداري ومتطلبات تطبيقه في العراق"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، العراق، المجلد التاسع، العدد الأول، 2007.
- 5- عمر ملاعب، "الإصلاح الإداري مدخلا لتصويب المسار التنموي تجارب دولية"، مجلة المعهد العربي للتخطيط، المعهد العربي للتخطيط، دراسة تنموية، الكويت، العدد الثاني وستون، 2019.

د- المقالات في المتقيات والندوات:

- مصطفى العبد الله الكفري، "التنمية الإدارية والإصلاح الإداري"، المؤتمر السنوي الأول لكلية العلوم الإدارية، حول الحلول الابتكارية لمشكلات منظمات الاعمال السورية، جامعة الشام الخاصة، سوريا، بدون سنة.

ه- المقالات على مواقع الإنترنت:

1- وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، "رؤية جديدة للإصلاح الإداري في مصر"، 2 أبريل 2015، تاريخ الزيارة 26 نوفمبر 2019، الشبكة العالمية العنكبوتية الإنترنت، www.Mop.gov.eg.

2- طارق القمودي، "صندوق دعم المرحلة الإنتقالية والإصلاح الإداري في تونس"، وزارة التنمية والتعاون الدولي، جانفي 2014، الجمهورية التونسية، تاريخ الاطلاع 20 نوفمبر 2019، الشبكة العالمية الإنترنت، www.gift-mena.org.

3- مها فاروق عزت، وعادل طالب سالم، "أهمية العوامل المؤثرة في الإصلاح الإداري لمواجهة الفساد"، المعهد الطبي التقني، مصر، تاريخ الاطلاع 16 نوفمبر 2019 الشبكة العالمية الإنترنت، www.iasj.net.

4- ميثاق حزب بناء السودان، "الاستراتيجية الوطنية للإصلاح الإداري ومكافحة الفساد"، تاريخ الزيارة 19 نوفمبر 2019، الشبكة العالمية العنكبوتية الإنترنت، www.Binaa-Sudan.org.

5- منظمة الصحة العالمية المجلس التنفيذي، "الدورة الإستثنائية بشأن إصلاح منظمة الصحة العالمية"، البند 3-4 من جدول الاعمال، 3 تشرين الثاني/نوفمبر 2011، تاريخ الزيارة 20 نوفمبر 2019، الشبكة العالمية العنكبوتية الإنترنت، www.who.int.

6- نوري منير، بارك نعيمة، "الإصلاح الإداري وأهميته في القضاء على التسيب والفساد الإداري وتحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة"، جامعة حسيبة بن بوعلي شلف، الجزائر، تاريخ الزيارة 20 نوفمبر 2019، الشبكة العالمية العنكبوتية الإنترنت، www.univ-chlef.dz.

و- المراجع باللغة الأجنبية:

Gerald Gaidien, Administrative Reform in Randall, Comparative Public Management, West Port, 1994.

الهوامش:

- (1) هشام حمدي رضا، الإصلاح الإداري، الطبعة الأولى، دار الراجية، الأردن، 2011، ص 13.
- (2) أحمد إرشيد، الإصلاح الإداري وإعادة التفكير، دار النهضة العربية، مصر، 1994، ص 34.
- (3) إيهاب عيسى، وطارق عامر، التطوير والإصلاح الإداري وتقييم الأداء، الطبعة الأولى، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، بدون بلد نشر، 2016، ص 167.
- (4) المرجع نفسه، ص 167.
- (5) منظمة الصحة العالمية، المجلس التنفيذي، "الدورة الإستثنائية بشأن إصلاح منظمة الصحة العالمية"، البند 3-4 من جدول الاعمال، 3 تشرين الثاني/نوفمبر 2011، تاريخ الاطلاع 18 نوفمبر 2019، الشبكة العالمية العنكبوتية الإنترنت، www.who.int، ص 1.
- (6) فيصل بن معيص آل سمير، إستراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ودورها في تعزيز الأمن الوطني، الطبعة الأولى، دار الحامد والاكاديميون للنشر، الأردن، 2014، ص 43.

- (7) بواشري أمينة، وسالم بركاهم، "الإصلاح الإداري في الجزائر عرض تجربة مرفق العدالة (1999_2017)"، الجلة العلمية، جامعة الجزائر، المجلد السادس، العدد الحادي عشر، جانفي 2018، ص 206.
- (8) محمد أحمد، سيدا حمد الحاج، الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق، دراسة حالة وزارة العمل والخدمة العامة وتنمية الموارد البشرية، (رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير)، تخصص إدارة عامة، جامعة الخرطوم، السودان، 2006، ص 35.
- (9) هشام حمدي رضا، المرجع السابق، ص 15.
- (10) بواشري أمينة، سالم بركاهم، المرجع السابق، ص 206.
- (11) مجبور فايز، إصلاح الدولة ومكافحة الفساد في الجزائر، (رسالة لنيل درجة الماجستير)، فرع التنظيم والسياسات العامة، جامعة مولود معمري تيزي وزو، الجزائر، 2015، ص 52.
- (12) هشام حمدي رضا، المرجع السابق، ص 15.
- (13) أمين عواد المشاقبة، المعتصم بالله داود علوي، الإصلاح السياسي والحكم الرشيد الإطار النظري، دار ومكتبة الحامد، الأردن، 2012، ص 7.
- (14) إيهاب عيسى، طارق عمار، المرجع السابق، ص 39.
- (15) هشام رضا، المرجع السابق، ص 15.
- (16) ميثاق حزب بناء السودان، "الاستراتيجية الوطنية للإصلاح الإداري ومكافحة الفساد"، تاريخ الاطلاع 19 نوفمبر 2019، الشبكة العالمية العنكبوتية الإنترنت، www.Binaa-Sudan.org، ص 2.
- (17) مها فاروق عزت، وعادل طالب سالم، "أهمية العوامل المؤثرة في الإصلاح الإداري لمواجهة الفساد"، المعهد الطبي التقني، مصر، تاريخ الاطلاع 16 نوفمبر 2019، الشبكة العالمية الإنترنت، www.iasj.net، ص 06.
- (18) ميثاق حزب بناء السودان، المرجع السابق، ص 2.
- (19) نهاد قنّان، المفهوم الأوروبي للخدمة العامة وتأثيره على المرفق العمومي في الجزائر، (مذكّرة ماجستير)، فرع الإدارة العامة، جامعة قسنطينة 1، الجزائر، 2013، ص 37.
- (20) أمين عواد المشاقبة، المعتصم بالله داود علوي، المرجع السابق، ص 70.
- (21) ظريفي نادية، تسيير المرفق العام والتحويلات الجديدة، دار بلقيس، الجزائر، 2010، ص 106.
- (22) نهاد قنّان، المرجع السابق، ص 106.
- (23) مصطفى العبد الله الكفري، "التنمية الإدارية والإصلاح الإداري"، المؤتمر السنوي الأول لكلية العلوم الإدارية، حول الحلول الابتكارية لمشكلات منظمات الاعمال السورية، جامعة الشام الخاصة، سوريا، بدون سنة، ص 02.
- (24) نهاد قنّان، المرجع السابق، ص 37.
- (25) مريزق عدمان، التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة، الطبعة الأولى، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015، ص 150.149.
- (26) مصطفى العبد الله الكفري، المرجع السابق، ص 08.
- (27) أمين عواد المشاقبة، المعتصم بالله داود علوي، المرجع السابق، ص 7.
- (28) صالح بن محمد القحطاني، تطبيق الحكومة الالكترونية ودورها في التطوير الإداري بالمدرية العامة للدفاع المدني، (رسالة ماجستير)، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2010، ص 67.

- (29) مريزق عدمان، المرجع السابق، ص 148.
- (30) مصطفى العبد الله الكفري، المرجع السابق، ص 09.
- (31) صالح بن محمد القحطاني، المرجع السابق، ص 66.
- (32) مريزق عدمان، المرجع السابق، ص 145.
- (33) عبد الرحمن سعد العرمان، التفويض والإصلاح الإداري اصوله العامة وأنواعه وآثاره، الطبعة الأولى، الدار العلمية الدولية للنشر، ودار الثقافة للنشر، الأردن، 2017، ص 161.
- (34) المادة 06 من المرسوم التنفيذي رقم (88-131)، المؤرخ في 04 يوليو سنة 1988، والمتضمن تنظيم العلاقات بين الإدارة والمواطن، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 27، المؤرخة في 06-07-1988، ص 2.
- (35) ظريفي نادية، المرجع السابق، ص 108.
- (36) أحمد درويش، "الأنظمة والاولويات الأساسية لإصلاح الخدمة المدنية في مصر"، مجلة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، إدارة الحكم GN&N، مصر، المجلد الرابع، العدد الأول، كانون ثاني/يناير، 2010، ص ص 3.2.
- (37) هشام حمدي رضا، المرجع السابق، ص 27.
- (38) إيهاب عيسى، طارق عمار، المرجع السابق، ص 180.
- (39) طارق القمودي، "صندوق دعم المرحلة الانتقالية والإصلاح الإداري في تونس"، وزارة التنمية والتعاون الدولي، جانفي 2014، الجمهورية التونسية، تاريخ الاطلاع 20 نوفمبر 2019، الشبكة العالمية للإنترنت، www.gift-mena.org ص ص 09.05.
- (40) عمر ملاعب، "الإصلاح الإداري مدخلا لتصويب المسار التنموي تجارب دولية"، مجلة المعهد العربي للتخطيط، المعهد العربي للتخطيط، دراسة تنموية، الكويت، العدد الثاني والستون، 2019، ص 17.
- (41) سالم صلال، راهي الحسناوي، "واقع الإصلاح الإداري ومتطلبات تطبيقه في العراق"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، العراق، المجلد التاسع، العدد الأول، 2007، ص 40.
- (42) المرجع نفسه، ص 40.
- (43) هشام حمدي رضا، المرجع السابق، ص ص 28.27.
- (44) Gerald Gaidien, *Administrative Reform in Randall, Comparative Public Management, West Port, 1994, P 96.*
- (45) نزيهة عمران، "الإدارة العمومية والمواطن أية علاقة تشخيص الإختلالات وسبل الإصلاح على ضوء التجربة الجزائرية"، مجلة المفكر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الثاني عشر، ص 479.
- (46) صلاح الدين حسن السيسي، تطور إدارة الشركات لتحقيق إدارة الجودة الشاملة، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2011، ص 38.
- (47) مريزق عدمان، المرجع السابق، ص ص 145.144.
- (48) ظريفي نادية، المرجع السابق، ص 109.
- (49) صالح بن محمد القحطاني، المرجع السابق، ص 67.
- (50) ظريفي نادية، المرجع السابق، ص 112.
- (51) مريزق عدمان، المرجع السابق، ص 145.

- (52) ظريفي نادية، المرجع السابق، ص 111.
- (53) نزيهة عمران، المرجع السابق، ص 479.
- (54) وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، "رؤية جديدة للإصلاح الإداري في مصر"، 2015، تاريخ الزيارة 26 نوفمبر 2019، الشبكة العالمية للإنترنت، www.Mop.gov.eg، ص 04.
- (55) نزيهة عمران، المرجع السابق، ص 19.
- (56) عبد الرحمن سعد العرمان، المرجع السابق، ص ص 175.174.
- (57) هشام حمدي رضا، المرجع السابق، ص 32.
- (58) المرجع نفسه، ص 32.
- (59) نوري منير، بارك نعيمة، "الإصلاح الإداري وأهميته في القضاء على التسيب والفساد الإداري وتحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة"، تاريخ الزيارة 20 نوفمبر 2019، الشبكة العالمية العنكبوتية الإنترنت، www.univ-chlef.dz، جامعة حسبية بن بوعلي شلف، الجزائر، ص 6.
- (60) مها فاروق عزت وعادل طالب سالم، المرجع السابق، ص 10.
- (61) وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري في مصر، المرجع السابق، ص 03.
- (62) نوري منير، بارك نعيمة، المرجع السابق، ص 6.
- (63) مها فاروق عزت وعادل طالب سالم، المرجع السابق، ص ص 10.09.
- (64) نوري منير، بارك نعيمة، المرجع السابق، ص 6.