مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية

**اسم المقال:** دور مديريات التنمية الإدارية في المشروع الوطني للإصلاح الاداري "دراسة حالة: مديريات التنمية الإدارية في وزارة الموارد المائية وبعض الجهات التابعة لها (أنموذجاً)"
**اسم الكاتب:** محمد سلمان علي
**رابط ثابت:** https://political-encyclopedia.org/library/468
**تاريخ الاسترداد:** 2026/11/22 18:08 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

# دور مديريات التنمية الإدارية في المشروع الوطني للإصلاح الاداري

## "دراسة حالة:مديريات التنمية الإدارية في وزارة الموارد المائية وبعض الجهات التابعة لها (أنموذجاً)"

**محمد سلمان علي***

**إشراف: أ. د. فداء محمد ناصر**

**الملخص**

**يتناول البحث دراسة واقع مديريات التنمية الإدارية بوصفه أداة مهمة في تنفيذ المشروع الوطني للإصلاح الإداري في سورية، ودورها بعد صدور قرار دمجها مع الوحدات التنظيمية التي تعنى بشؤون العاملين والتدريب والتأهيل الإداري، والمتطلبات الواجب توافرها للاستفادة منها الاستفادة المثلى؛ وتأتي أهمية البحث من تناوله لموضوع حديث في الإدارة العامة في سورية؛ إذ أصبحت مديريات التنمية الإدارية بصلاحياتها الواسعة واقعاً قائماً في الوزارات كافة، ما استدعى دراسة واقعها المستجد دراسة عملية لتقويم هذه التجربة والإضاءة على إيجابياتها وسلبياتها؛ وقد تم ذلك دراسة حالة في وزارة الموارد المائية في سورية.**

**يتبع البحث المنهج الاستدلالي ويستخدم تصميم دراسة الحالة، وأدواته في ذلك المقابلة والملاحظة والوثائق؛ ويهدف إلى دراسة واقع العمل في مديريات التنمية الإدارية في الوزارة وبعض الجهات التابعة لها، وإمكانيات تفعيل عملها لتؤدي دورها المنشود في التنمية الإدارية.**

**وأهم ما يخلص إليه البحث هو أن حجم العمل المطلوب من المديرية بعد الدمج**

* طالب ماجستير في المعهد الوطني للإدارة العامة.

**أصبح كبيراً، لاسيما الأمور الإجرائية الكثيرة التي تحد من قدرة المدير على التركيز على محور التنظيم المؤسساتي وتحقيق التنمية الإدارية، الأمر الذي يتطلب بالضرورة أن يتمتع مدير التنمية الإدارية بشخصية القائد ليحفز العاملين في المديرية، فيسهموا في نجاح عملها بكامل طاقتهم، بالإضافة إلى ضرورة تمكين رؤساء الدوائر والشعب للقيام بدورهم في أداء العمل وتطويره والتخفيف من الأعباء الكبيرة والأمور الإجرائية عن كاهل المدير، إلى جانب تأهيل العاملين في مديريات التنمية الإدارية وتدريبهم تدريباً كافياً وجعلهم على دراية واطّلاع بكل ما يوضع من أهداف وخطط على مستوى هذه المديريات وكذلك على مستوى وزارة التنمية الإدارية المشرفة فنياً على هذه المديريات، ليصبحوا شركاء في تحقيق الإصلاح الإداري والتنمية الإدارية.**

**مصطلحات البحث:**

**-المشروع الوطني للإصلاح الإداري.**

**- الإصلاح الإداريّ.**

**– التنمية الإداريّة.**

# The Role of Administrative Development Directorates in the National Project for Administrative Reform

## A Case study:

## "Directorates of Administrative Development at the Ministry of Water Resources and Several Subordinate Bodies"

**Mohammed Salman Ali***

**Supervisor: Prof. Fidaa Mohammed Naser**

## Abstract

**The research addresses the reality of administrative development directorates being a critical tool in implementing the National Project for Administrative Reform in Syria and their role after being officially merged with other organizational units.**

**The importance of this research arises from addressing the administrative development directorates given broad powers which have become a reality in all ministries. This has entailed conducting a scientific study of their recent reality evaluating this experiment along with highlighting both its advantages and disadvantages.**

**The research adopts deductive methodology for implementing the design of the case study including interviews, observations and documents. It aims to study the reality of working in the directorates in the Ministry of Water Resources along with a few of its bodies to find out about the possibility of activating them to**

*Master student at the National Institute of Public Administration.

**play their intended part in the process of administrative development.**

**What is most importantly concluded from the research is that the workload required from a directorate after being merged has become really heavy, especially concerning the plenty of procedures which in turn limit the ability of the manager to concentrate on achieving administrative development. This heavy workload entails certain qualities for a manager to have such a leadership personality to motivate his/her employees. Moreover, it is important to empower divisional presidents and division chiefs to fulfill their duties and improve their skills, in addition to making employees working in administrative development directorates fully acquainted with the goals and plans on the levels of their directorates and the Ministry of Administrative Development to involve them in achieving administrative development.**

**Search terms:**

**-The National Project for Administrative Reform.**

**-Administrative reform.**

**-Administrative development**

## أولاً– الإطار المنهجي للبحث:

### المقدمة:

يحتل الإصلاح الإداري موقعًا متميزًا في قائمة الخطط التنموية والقومية للدول، نظراً لتعذُّر إمكانية تحقيق أية عملية تنموية شاملة دون النجاح في تحقيق الإصلاح الإداري أولاً أو بالتزامن معها؛ إذ إن الإصلاح والتنمية عمليتان متلازمتان، وإن تنفيذ هذه الخطط يتم عبر الأجهزة الإدارية المختلفة، وكلما ارتقى عمل تلك الأجهزة إلى مستويات عليا من الأداء المتقن والمحترف حققت الخطط التنموية والقومية أهدافها والعكس صحيح، ولذا فإن عمليات الإصلاح الإداري مازالت المشكلة التي يعتبر حلها بالدرجة الأولى إصلاحًا لعجلات التنمية كافة وتجفيفًا لمستنقعات الفساد الإداري.

وفي سورية انطلق المشروع الوطني للإصلاح الإداري برعاية سياسية من رئيس الجمهورية، وأوكلت قيادته والإشراف على تنفيذه إلى وزارة التنمية الإدارية التي تقوم بتنفيذ خطتها بهذا الشأن في الجهات العامة بواسطة مديريات التنمية الإدارية المرتبطة معها ارتباطًا فنيًا، ما جعل هذه المديريات محط اهتمام هذا البحث الذي يلقي الضوء على واقع عمل مديرية التنمية الإدارية في وزارة الموارد المائية وبعض الجهات التابعة لها لبيان أهميتها وأهدافها، وعرض الاستراتيجيات والآليات الفعلية التي تتبعها هذه المديريات لتنفيذ عمليات الإصلاح الإداري، وبيان مدى نجاحها في تحقيق الإصلاح الإداري من عدمه وتحديد الأسباب.

### 1– دراسات سابقة:

1–1– دراسة (زينب عبد الرزاق عبود؛ ظفر ناصر حسين) 2014: بعنوان (الإصلاح الإداري ومتطلبات التنمية المستدامة)[1] في العراق، وتهدف الدراسة إلى:

[1] – عبود، زينب عبد الرزاق، ظفر ناصر حسين: 2014، الإصلاح الإداري ومتطلبات التنمية المستدامة، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، (10)، ص 30 – ص 36–65.

إلى بيان أهمية الإصلاح الإداري في تعزيز جهود التنمية الشاملة المستدامة، وعرض المقترحات التي تكفل تطوير الأجهزة الحكومية وإصلاحها بوصفها نقطة انطلاق لتعزيز جهود التنمية المستدامة ودعمها.

وإن من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: إن الإصلاح الإداري هو المنطلق والخطوة الأولى للتنمية الشاملة؛ لأنه أخذ بالحسبان الجوانب الاجتماعية والإدارية والاقتصادية وتحديث أداء الجهاز الإداري للدولة وتطويره لتدعيم قدرته على الوفاء برسالته الأساسية لتحقيق النهضة التنموية المأمولة.

– دراسة أسامة حسين شكشك 2012: بعنوان (استراتيجيات الإصلاح الإداري ودورها في رفع كفاءة المؤسسات الليبية)[2]: وتهدف الدراسة إلى التعرف على استراتيجيات الإصلاح الإداري ودورها في رفع كفاءة المؤسسات الليبية في قطاع التعليم في ليبيا، وشملت الدراسة الإدارات العامة لقطاع التعليم في ليبيا، وقد توصلت الدراسة لنتائج عدّة، من أهمها:

إيجاد آلية مناسبة لمشاركة العاملين في جهود عملية الإصلاح والاهتمام بآراء العاملين ومقترحاتهم بخصوص عملية الإصلاح وضرورة اهتمام الإدارات داخل القطاع المدروس بتحديد استراتيجية واضحة لهذا القطاع وعدم التركيز على الخطة العامة للدولة والعمل على تقليص وإعادة بناء الهيكل التنظيمي للقطاع محل الدراسة، وذلك بما يتلاءم وجهود الإصلاح محل الدراسة.

– دراسة رافيق بن مرسلي،2011 في الجزائر: بعنوان (الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق)[3] في الجزائر وتهدف الدراسة إلى الإجابة عن الإشكالية الآتية:

[2]– شكشك، أسامة حسين: 2012، استراتيجيات الإصلاح الإداري ودورها في رفع كفاءة المؤسسات الليبية، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة دمشق.

[3]– بن مرسلي، رافيق: 2011، الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق، مذكّرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية فرع: تنظيمات سياسية وعلاقات دولية جامعة مولود معمري – تيزي وزَو –الجزائر.

ما مدى اعتماد الإدارة العامة الجزائرية على الأساليب الحديثة من أجل تحقيق تنمية إدارية فعالة ومحققة للأهداف التي من أجلها وجدت هذه الإدارة؟

وقد توصلت الدراسة لنتائج عدّة من أهمها: إن مدلول مصطلح التنمية الإدارية لا يشمل فقط محاولة الإصلاح الآني والتحسين المؤقت لخدمات الإدارة العامة، وإنما هي عملية شاملة ومتكاملة للتحسين المستمر لمخرجات الإدارة العامة، اعتماداً على تغيير الهياكل التنظيمية وتحسين أساليب العمل وتطوير الإجراءات الإدارية وتفصيلها، وشمولية التنمية الإدارية نابعة من بيئتها ووفقاً لاحتياجاتها وفي حدود إطار إمكانياتها، فالتنمية الإدارية المنشودة يجب أن تكون ملمة بكل عناصر العملية الإدارية وتشمل كل مستوياتها، كما لا يمكن التطرق إلى التنمية الإدارية المنشودة إلاّ في إطارها البيئي الداخلي والخارجي، فتحديد نقاط قوة كل إدارة وضعفها يلعب دوراً محورياً في تحديد إجراءات التنمية الإدارية المقصودة وتفعيلها.

**ومن الدراسات الأجنبية:**

– دراسة (Mikko Luoma 2005،)[4] وهي بعنوان "إدراكات المديرون للدور الإستراتيجي للتنمية الإدارية"

هدف الدراسة: تحديد الأسلوب الأمثل لفهم العلاقة بين التنمية الإدارية والإدارة الإستراتيجية بالتعرف على الدور الاستراتيجي للتنمية الإدارية؛ وذلك لأن المنظمات تستخدم مبادرات التنمية الإدارية استخداماً متزايداً بوصفه وسيلة لرفع قدراتها على تحقيق أهدافها.

نتائج الدراسة: وجود ارتباط جوهري وبدرجة عالية بين الفعالية المدركة للتنمية الإدارية وبين مستوى الوعي الإستراتيجي للمديرين.

[4]- Mikko Luoma, "Managers's Perceptions of the strategic role of management development," **Journal of Management Development**, (V24, N7, 2005) PP645-647.

– دراسة (Krikbride2003)[5]: وتناولت الدراسة الدور الجديد للتنمية الإدارية بالتحول نحو الدور الاستراتيجي للتنمية الإدارية، وتوصلت إلى أن: التنمية الإدارية بواسطة النموذج يتضمن أربعة أدوار رئيسية للتنمية الإدارية، وهي التنمية الإدارية بوصفها مشارك أعمال استراتيجي، التنمية الإدارية بوصفها وكيل أعمال، التنمية الإدارية بوصفها عنصر تحفيز للأفراد، التنمية الإدارية بوصفها خبيراً إدارياً.

ضرورة معرفة المديرين لهذه الأدوار وتحليل كل دور من أنشطة التنمية الإدارية ونشاطه.

– دراسة (Paauwe & Williams2001)[6]: التي تناولت إعادة تطوير التنمية الإدارية بتحديد المفهوم، والأهمية، والأنماط، والمكونات، وقد استنتج الباحثان ما يلي:

أصبحت التنمية الإدارية الآن أداة استراتيجية لدى المنظمة لمواجهة التغيرات الحالية، تحقيق الميزة التنافسية وأن هناك أربعة أنماط للتنمية الإدارية: التنمية الإدارية القائدة، التنمية الإدارية المشاركة، التنمية الإدارية الثانوية، التنمية الإدارية التنفيذية، وأن نمط التنمية الإدارية المشاركة هي الأفضل في أوربا ونيوزلندا على وجه التحديد.

– دراسة (Bavon،1994)[7]: بعنوان إصلاح القطاع العام في غانا:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير التغييرات المؤسسية على أداء القطاع العام في غانا، وقد تم تطبيق هذه الدراسة على خمسة عشر مشروعاً من مشاريع القطاع العام، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة، من أهمها: إن حدوث أي تغيير ذي

[5]– Paul S Krikbride Management Development In Search of New Role ? The Journal Of Management Development,V22,N2.2003.P171

[6]- JaapPaauwe&RogerWilliams,Management Development Revisited;The Journal Of Management Development,Vo20No2.2001pp180-181

[7]- Aloysious, Bavon, "Public Enterprise Reform in Change: A Study of Effects of Institutional change on Organizational Performance", Dissertations Abstract Internationa, No. (55), 1994.

معنى في الأداء التنظيمي يكون في إطار التغيير الإجمالي في السياسة الحكومية بدءاً من إعادة تقييم أساسي للدور المتوقع للمشاريع في الاقتصاد القومي.

– خلال السرد للدراسات السابقة التي تناولت عامة موضوع التنمية الإدارية والإصلاح الإداري يمكن القول إن ما يميز هذه الدراسة أنها تناولت بشكل خاص مديريات التنمية الإدارية التي يفترض بها أن تكون حاملاً دائماً للتنمية الإدارية ومن ثمّ التنمية المستدامة، وفي الوقت نفسه حاملاً مؤقتاً لمشروع الإصلاح الإداري في الجهات العامة في الجمهورية العربية السورية، الذي يعدّ كأي مشروع ينتهي بانتهاء الغاية منه؛ وتكمن أهمية هذا البحث في حساسية عمل هذه المديريات وحداثتها في ظل الصلاحيات الواسعة التي منحها القانون لهذه المديريات والمسؤوليات الملقاة على عاتقها في إنجاز المشروع الوطني للإصلاح الإداري وتبنِّي سياسة التنمية الإدارية الدائمة.

## 2- مشكلة البحث:

بصدور القانون رقم /28/ لعام 2018 الذي حدد مهام وزارة التنمية الإدارية في سورية، ونص على القيام بعملية دمج لمديريات التنمية الإدارية ومديريات الموارد البشرية أو ما يختص بشؤون العاملين وكذلك ما يختص بالتدريب والتأهيل الإداري في الجهات العامة، أصبحت مديريات التنمية الإدارية رسمياً الذراع التنفيذي القوي المناط به تنفيذ المشروع الوطني للإصلاح الإداري الذي أطلقه رئيس الجمهورية عام 2017، وبما أن تطبيق هذا القانون قد شمل الجهات العامة كافة في سورية، فقد تم اختيار وزارة الموارد المائية وبعض الجهات التابعة لها أنموذجاً لدراسة واقع عمل مديريات التنمية الإدارية ودورها في المشروع الوطني للإصلاح الإداري.

– ولدراسة هذا الموضوع حددت الإشكالية على النحو الآتي:

هل يمكن لمديريات التنمية الإدارية أن تكون وسيلة ناجعة لتحقيق نجاح المشروع الوطني للإصلاح الإداري في سورية مستفيدةً من صدور قانون مهام وزارة التنمية

الإدارية رقم /28/ لعام 2018 ومن صدور قرار الدمج رقم 23/م. ولعام 2019 الذي وسّع من صلاحياتها كثيراً؟

**وإن توضيح هذه الإشكالية سيتم بالإجابة على التساؤلات الفرعية الآتية:**

أ- ما واقع عمل مديريات التنمية الإدارية في الجهات العامة محل الدراسة، وما العقبات والصعوبات التي تواجهها؟

ب- ما سبل تجاوز هذه العقبات لتتمكن مديريات التنمية الإدارية من تحقيق غايتها في الجهة العامة محل الدراسة؟

ت- هل حقق دمج هذه المديريات أثراً في أداء العاملين وتمكينهم في الجهات العامة محل الدراسة حتى الآن؟

## 3- أهداف البحث:

**يهدف هذا البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:**

- دراسة العقبات التي تواجه مديريات التنمية الإدارية في وزارة الموارد المائية، لاسيما بعد صدور قرار الدمج مع الوحدات التنظيمية المسؤولة عن شؤون العاملين والديوان العام وعن التدريب والتأهيل.
- دراسة سبل تجاوز هذه العقبات لتتمكن مديريات التنمية الإدارية في وزارة الموارد المائية من تحقيق غايتها.

## 4- أهمية البحث

يكتسب هذا الموضوع أهمية بارزة من حيث أن المشكلات الداخلية التي يواجهها الجهاز الإداري في سورية تفرض علينا أن نتوقف أمام البرامج والجهود المبذولة في ميدان الإصلاح الإداري، لمعرفة مدى نجاعتها وقدرتها على حل المشكلات وتطوير وتنمية الجهاز الإداري للدولة.

أ- الأهمية العلمية: يستمد هذا البحث أهميته العلمية بتناوله التطبيق العملي للأساليب العلمية للإدارة العامة في المؤسسات الحكومية السورية والوقوف على السلبيات

والإيجابيات لهذا التطبيق بما يثمر لاحقاً عن فائدة يستفيد منها الباحثون في هذا المجال.

ب- الأهمية العملية: يستمد هذا البحث أهميته العملية من تناوله أداة مهمة من أدوات الإصلاح الإداري –وهي مديريات التنمية الإدارية– ودراسة واقعها بعد الدمج بدراسة واقع عمل مديريات التنمية الإدارية في وزارة الموارد المائية وبعض الجهات التابعة لها(هيئة الموارد المائية ومؤسسة مياه دمشق وريفها)، ورصد وجهات النظر والآراء والمقترحات من قبل المعنيين وتحليلها للوصول إلى استخلاص نتائج وتوصيات تساعد في عملية تقييم وتوجيه حقيقية لهذه التجربة درءاً لمخاطر فشلها وما يحمله من خسائر معنوية ومادية على الصعيد العام.

## 5- منهجية العمل في جمع البيانات ونتائج المقابلات وتحليلها:

يتبع البحث المنهج الاستدلالي لمناسبته وملائمته لموضوع البحث الذي يتضمن دراسة واقع تجربة إدارية عملية ونتائج هذه التجربة من خلال دراسة عناصر هذه التجربة وتحليلها كمياً ومنطقياً ويستخدم تصميم دراسة الحالة، وأدواته في ذلك المقابلة والملاحظة والوثائق، وللحصول على البيانات المطلوبة استخدمت أداة المقابلة، نظراً لتنوع شرائح المبحوثين وإمكانية الاستفادة من خبرتهم العملية ومعرفة بعضهم الغنية فيما يخص موضوع البحث؛ فجاءت المقابلات فردية مباشرة وأسئلة المقابلات نصف مفتوحة، وقد تنوعت شرائح المبحوثين ما بين مديري المديريات في الإدارة المركزية، وكل من مديري التنمية الإدارية في الجهات التابعة محل الدراسة، ورؤساء الدوائر والشعب وعدد من العاملين فيها، وقد صمّمت استمارة ضمت أسئلة المقابلة البحثية.

## ثانياً- الإطار النظري للبحث:

### المقدمـــة:

تُعدّ الإدارة في هذا العصر المتميز بتعاظم المعرفة والسرعة في التغيير وزيادة التنافسية الأولوية الأولى المنوط بها تحقيق الأهداف والأولويات الأخرى، ومع تغيّر دور الدولة الحديثة وازدياد واجباتها لا سيما مع ازدياد الحاجات و ندرة الموارد وتقلصها، أصبحت الدولة مطالبة بتلبية حاجات المجتمع من ناحية، وبتنمية أجهزتها الإدارية بما يؤمّن لها درجة عالية من الكفاءة لتأدية مهامها وتوفير المناخ المناسب للإبداع ولابتكار من ناحية أخرى، فبات الإصلاح الإداري الأساس الذي تقوم عليه السياسات التنموية لأية منظومة إدارية؛ إذ لا توجد إدارة رشيدة وعقلانية لا تنتهج الإصلاح المستمر والمتتابع على الدوام؛ إذ يسهم الإصلاح والتنمية الإدارية في تهيئة الظروف المناسبة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية و...إلخ وصولاً للتنمية المستدامة.

ولقد اتجهت الدولة السورية -إدراكًا منها للتحولات السياسية والاقتصادية التي يشهدها العالم وإيمانًا بالحاجة إلى إصلاحات إدارية قادرة على مواجهة العجز والترهُّل الإداري- نحو بذل جهود فعلية في تطوير وتنمية أجهزتها الإدارية لتتمكن من مواجهة التحديات، وهو ما تجسّد بإطلاق المشروع الوطني للإصلاح الإداري The National Project for Administrative Reformعام 2017 لرفع كفاء جهازها الإداري، وقد كلّفت وزارة التنمية الإدارية The Ministry of Administrative Development بالإشراف على تنفيذه؛ إذ إن الإصلاح الإداري في ظل التغييرات التي يشهدها العالم أصبح مطلباً ملحّاً من أجل القضاء على الفساد، فهو يُعد علاجاً حتمياً لتستطيع الأجهزة الإدارية تحمُّل الأعباء المتزايدة للدولة.

**1- الإصلاح الإداري (Administrative reform)**

- **الإصلاح الإداري لغةً واصطلاحاً:** "الإصلاح" يعني في اللغة إزالة الفساد عن الشيء لتحسينه وإعادته إلى وضعه الأصلي الصحيح؛ إذ ورد في معجم الغني: "صَلُحَتْ حَالُهُ: عَادَتْ إِلَى صَوَابِهَا، صَارَتْ حَسَنَةً وَزَالَ عَنْهَا الْفَسَادُ"، والجزء الثاني من المصطلح أي "الإداري" مرتبط بكلمة إدارة، ويقال (أدار الرأي) أي قلّبه في كل الوجوه، وتعني كلمة إدارة في اللغة التدبير وتعني أيضاً حسن التصرف"[8].

إن التفكيك اللغوي للمصطلح يقودنا إلى حقيقة أن المعنى اللغوي للإصلاح الإداري يفيد العمل على تحسين الأداء وإزالة الانحرافات والفساد عنه، وبهذا يمكن القول إن المعنى اللغوي يلتقي مع المعنى الاصطلاحي كما ستبينه التعاريف الاصطلاحية الآتية:

**تعريف الإصلاح الإداري:**

جاء في تقرير للأمم 1971 تعريف عملية الإصلاح الإداري على أنها: "حصيلة الجهود، ذات الإعداد الخاص، التي تهدف إلى إدخال تغييرات أساسية في المنظمة الإدارية العامة، من خلال إصلاحات على مستوى النظام ككل"[9].

وهناك من عرّف الإصلاح الإداري بأنه: "جهد سياسي وإداري واقتصادي وثقافي هادف لإحداث تغييرات أساسية إيجابية في السلوك والنظم والعلاقات والأساليب والأدوات تحقيقًا لتنمية قدرات وإمكانات الجهاز الإداري، بما يؤمّن له درجة عالية من الكفاءة والفعالية في إنجاز أهدافه"[10].

---

[8] – موقع معاجم، معجم الغني، على الرابط:
https://www.maajim.com/dictionary/%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%B5%D9%84%D8%A7%D8%AD%20%D9%84%D8%BA%D8%A9%20%D9%88%D8%A7%D8%B5%D8%B7%D9%84%D8%A7%D8%AD%D8%A7

[9] – شبلي، صبري أحمد: ٢٠١٣، دور الحوكمة في الإصلاح الإداري – دراسة مقارنة بين الدنمارك ولبنان، رسالة ماجستير مقدمة إلى الأكاديمية العربية في الدنمارك، كلية القانون والسياسة، قسم القانون، ص ٦٠.

[10] –البحيري، سامي محمد أحمد: ٢٠١١، مداخل الإصلاح الإداري – التطوير التنظيمي والتدريب وتقييم الأداء، بحث مقدم للحصول على درجة الماجستير إلى الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، لندن، المملكة المتحدة، ص 31-32.

وذهب بعضهم إلى أن الإصلاح الإداري: "عملية تكييف الإدارة مع المستجدات في ركائز الإدارة الأساسية والأشخاص وأساليب العمل، وهي عملية أساسية تعتمد على أشخاص مهيّئين"[11].

ويتضح من التعريفات السابقة أن جميع التعريفات تتفق على أن الإصلاح الإداري هو عبارة عن جهد جماعي منظم ويشمل مستويات عدة؛ إذ يسعى وفقاً للتعريف الأول (تعريف هيئة الأمم المتحدة) لتحقيق إصلاحات في النظام الإداري على مستوى النظام ككل؛ ويسعى وفقاً للتعريف الثاني لتحقيق تنمية قدرات الجهاز الإداري بإحداث تغييرات أساسية إيجابية في السلوك والنظم والعلاقات والأساليب والأدوات بما يضمن زيادة كفاءته وفعاليته في تحقيق أهدافه، وهذا التعريف من وجهة نظر البحث يصلح لأن يكون تعريفًا للتنمية الإدارية أكثر منه تعريفاً للإصلاح الإداري الذي يستهدف وفقاً للتعريف الثالث تكييف ركائز الإدارة والأشخاص وأساليب العمل مع المتغيّرات والمستجدات؛ أي أنه أمر حتمي يهدف إلى مواكبة التغيُّرات بغض النظر عن وجود خلل في الجهة أو عدمه.

**ويمكن بناءً على ما سبق التوصّل إلى تعريف للإصلاح الإداري كالآتي:**

الإصلاح الإداري جهد جماعي منظم يستهدف تحقيق إصلاحات وإحداث تغييرات في الجهاز الإداري القائم بهدف تجاوز ثغرات الأداء وتكييفه وزيادة فعاليته بما يتلاءم مع الظروف السياسية والاجتماعية والاقتصادية السائدة، بوضع المعايير والأسس الإدارية وتحسين أساليب العمل، وتأهيل الأفراد الذين يقودون العملية الإدارية وتدريبهم، وتهيئة البيئة التشريعية المناسبة التي ترفع من إمكانيات الجهاز الإداري وتحسِّن من مستوى أدائه.

[11] – المرجع السابق، ص ٣٢.

فالحاجة إلى الإصلاح الإداري ترتبط بالأوضاع التي يعيشها البلد وبإرادة التغيير، ويأتي الإصلاح الإداري عادةً استجابةً لمجموعة من العوامل يمكن الإشارة إليها فيما يأتي[12] :

أ- قصور الأداء الحكومي في مواكبة التحولات، وتحديث الإدارة.

ب- انتشار الفساد بمختلف مظاهره..

ت- تدني كفاءة الاقتصاد الوطني عن المنافسة الخارجية.

ث- تراجع المستوى المعيشي للمواطنين.

**2- التنمية الإدارية: Administrative Development**

إن مفهوم التنمية الإدارية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تساعد المنظمات في التعامل مع المتغيرات البيئية المعقدة، وبالنظر إلى المصطلح نجد أنه يتكون من جزأين هما:

"التنمية"، التي تُعرف بالتطوير المستمر، و"الإدارة"، التي تشير إلى عملية إنجاز الأعمال مع الغير وبواسطتهم لفرض تحقيق أهداف المنظمة بفعالية باستخدام الموارد المتاحة بكفاءة.

ولقد تعددت التعاريف المتعلقة بالتنمية الإدارية في نظر المفكرين والباحثين، نذكر عدداً منها:

تُعرَّف التنمية الإدارية بأنها: "قدرة الإدارة على تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية التي يتطلع إليها مجتمع ما عن طريق استخدام الموارد المتاحة استخداماً أمثل بما يحقق مستويات إشباع عالية وبأقل تكلفة"[13].

كما عُرِّفت التنمية الإدارية كذلك بأنها: "عملية واعية مخططة ومنظمة، مستمرة ودائمة، شاملة وجماعية هادفة إلى إحداث تغييرات جذرية في الهياكل التنظيمية ونظم وأساليب العمل، وأنماط السلوك الإداري للمديرين، والبيئة التنظيمية والبيئة المحيطة من

[12]- موسى، أشرف عبد العزيز:2011، الإصلاح الإداري في الوزارات الفلسطينية ودوره في تعزيز الحكم الرشيد، رسالة ماجستير، جامعة القدس –فلسطين، ص 21.

[13]- قرين، علي: 2015، علاقة التكامل بين التنمية الإدارية والتنمية الاقتصادية- دراسة ميدانية لمؤسسة خدمية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، (15)، ص 282.

أجل تمكين الجهاز الإداري للمنظمة من تحقيق أهدافه بكفاءة وفعالية وبالتالي تحقيق المنظمة مزيد من التطور والنجاح في الأداء وبالنهاية الوصول للتنمية الشاملة."[14].

نلاحظ أن التعريف الأول كان شاملاً دون تفصيل في حين أن التعريف الثاني فصّل في أدوات تحقيق التنمية الإدارية وآلياتها، فجاء التعريف الثاني شاملاً ومفصلاً معاً قدر الإمكان.

## 3- العلاقة ما بين الإصلاح الإداري والتنمية الإدارية:

هناك علاقة وطيدة ما بين الإصلاح الإداري والتنمية الإدارية؛ إذ إن الإصلاح الإداري يعتبر شرطاً أساسياً لتحقيق التنمية الإدارية التي تعتبر عملية تحسين دائمة للجهاز الإداري، فهو يعمل على تلافي الثغرات في الإدارة تمهيدًا لتحقيق تنمية إدارية على أساس سليم.

من هنا يمكن القول: إن مفهوم الإصلاح الإداري وكذلك التنمية الإدارية لا يمكن استخدامهما للدلالة على معنى واحد، سواء من حيث الأهداف التي يسعى كل منهما إلى تحقيقها أو من حيث التتبع الزمني لها، ويرى أحدهم أن "التنمية الإدارية هي عملية تقترن بتنمية العنصر البشري وهي بهذا المفهوم تحمل معنى التبعية للإصلاح"[15]، ويرى آخر أنّ "الإصلاح الإداري يتبع المرحلية والتدرج في إحداث عملية التغيير، فهو يكتفي أحيانا بإصلاح بعض عناصر الجهاز الإداري فقط، كما يعتبر أكثر تحفظا لاعتماده النظرة المتأنية والأسلوب البطيء في تطوير الجهاز الإداري عكس التنمية الإدارية التي تعتبر أكثر شمولاً واتساعاً وتستهدف أبعاداً عديدة في المحيط الاجتماعي ككل، كما أنها مستمرة وديناميكية ودائمة تحدد الكيفية والأساليب التي تمكن من تطوير القدرة الإدارية خلافًا للإصلاح الإداري الذي عادة ما لا يتصف بالاستمرارية والدوام

14- ديب، ديمة محمد علي:2011، دور التنمية الإدارية في تحقيق التميّز في الأداء دراسة مقارنة في قطاع الصناعات الدوائية، رسالة أُعدت لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، ص 24.

15- كافي، مصطفى يوسف:2018، كتاب الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق، دمشق، ص36.

بقدر ما يتصف بالدورية المحدودة"[16] إلّا أنه وعلى الرغم من وجود علاقة بين الإصلاح الإداري والتنمية الإدارية فإنهما يختلفان من حيث التتابع الزمني لهما، فالإصلاح الإداري محدد بفترة زمنية؛ إذ إن برامج الإصلاح الإداري تنتهي بمجرد زوال الخلل، أما التنمية الإدارية فهي عملية مستمرة ودائمة تهدف إلى تحسين الكفاءة الإدارية؛ إذ "يشير الإصلاح الإداري الى عمليات التغيير الجذري في الهيكل التنظيمي للجهاز الإداري في الدولة، أما التنمية الإدارية فهي ترتبط بالموارد البشرية"[17] وعليه فإن الإصلاح الإداري يعد مقوماً أساسياً لنجاح خطط التنمية الإدارية.

## 4- المشروع الوطني للإصلاح الإداري ومديريات التنمية الإدارية في سورية:

أطلق السيد رئيس الجمهورية العربية السورية خلال ترؤّسه جلسة مجلس الوزراء المنعقدة بتاريخ 2017/6/20 في مقر رئاسة مجلس الوزراء "المشروع الوطني للإصلاح الإداري"، ويتضمن المشروع إيجاد آليات لقياس الأداء والأنظمة الداخلية للمؤسسات، وقياس الإجراءات بين المواطن والمؤسسات أو داخل المؤسسات أو فيما بينها، بالإضافة إلى قياس رضا المواطن والموظف ومكافحة الفساد، عبر مركز قياس الأداء الإداري، وتم تكليف وزارة التنمية الإدارية بالإشراف على المشروع ومتابعته.

وبصدور القانون رقم /28/ لعام 2018 الذي حدد مهام وزارة التنمية الإدارية في سورية؛ إذ نصت المادة رقم (21) من القانون المذكور على ما يأتي:

"تحدث بقرار من الوزير المختص أو المدير العام المختص في كل وزارة أو محافظة أو هيئة أو مؤسسة عامة إدارة تسمى إدارة الموارد البشرية والتنمية الإدارية وتحل محل الوحدات التنظيمية التي تقوم بمهام التنمية الإدارية والتدريب والتأهيل الإداري وإدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، وتتولى مهامها وتعدل الهياكل التنظيمية والأنظمة الداخلية للجهات العامة بقرارات من الجهة التابعة لها وفقاً لذلك". ثم عدل القانون

16- قرين، علي: 2014، التنمية الإدارية في الجزائر واقع وآفاق أطروحة مقدمة كجزء من متطلبات شهادة دكتوراه علوم تخصص: علوم اقتصادية، جامعة سطيف، ص 28.

17- الصرن، رعد حسن: 2002، كتاب صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرين، دمشق، ص73.

بالمرسوم رقم /2/ لعام 2019 ليشمل تعديل التسمية من "إدارة الموارد البشرية والتنمية الإدارية" إلى "مديرية التنمية الإدارية"

ولاحقاً صدر قرار رئاسة مجلس الوزراء رقم 23/م. وبتاريخ 2019/4/22 القاضي بإعادة إحداث مديريات التنمية الإدارية في الجهات العامة كافة بعد دمجها وفق ما جاء في القانون رقم /28/ وتعديلاته خلال مدة زمنية محددة (45 يوماً)، وصدر عن وزارة التنمية الإدارية الدليل النموذجي لعمل مديريات التنمية الإدارية (والذي تضمن غاية المديرية وأهدافها ومهامها، وحدد هيكلها التنظيمي، وهيكلها الوظيفي متضمناً المسالك الوظيفية فيها وعدد مراكز العمل والمؤهلات المطلوبة لشغلها، بالإضافة إلى بطاقات الوصف الوظيفي لمراكز العمل المطلوبة كافة في المديرية).

ويشمل المشروع أيضاً مرصد الأداء الإداري، وهو بنية إلكترونية بالدرجة الأولى، وأحد أهم مهامها متابعة تطبيق المؤسسات للمعايير التي ستوضع من قبل المركز بما يسمح في النهاية بتقييم وضع كل مؤسسة، إضافة إلى إنشاء "مركز خدمة الموارد البشرية" ومهمته وضع خارطة للموارد البشرية الموجودة بشكل تفصيلي ودقيق، وخارطة للشواغر الوظيفية، وربط الخارطتين مع بعضهما بعضاً بواسطة التوصيف الوظيفي، ومن ثمّ ستكون سياسة التوظيف الحكومي واضحة وممنهجة ومعتمدة على الخارطتين معًا لملء الشواغر المتوافرة بالكفاءات والمهارات المناسبة، كما أن المركز سيؤمن التدريب الإلكتروني لرفع مستوى الأداء؛ ويشمل المشروع الذي أعدّته وزارة التنمية الإدارية، أيضاً، تأسيس موقع إلكتروني بهدف التواصل مع المواطنين وتلقّي مقترحاتهم وشكاويهم وتقييمهم لعمل المؤسسات.

**- الخطوات التنفيذية للمشروع الوطني للإصلاح الإداري:**

بتاريخ 18 تموز عام 2017 خصص مجلس الوزراء جلسته الأسبوعية لمناقشة الخطوات التنفيذية للمشروع الوطني للإصلاح الإداري الذي أطلقه الرئيس بشار الأسد، واعتمد المجلس البرنامج التنفيذي والمدد الزمنية الموضوعة والخطوات الأولى لتأسيس المشروع، ويشمل البرنامج التنفيذي للمشروع أربع مراحل[18].

[18] - الملحق رقم (1) يتضمن جدولاً بمراحل المشروع ومجالها الزمني، وأبرز أهداف المرحلة، وما تم إنجازه حتى تاريخ إعداد البحث.

## ثالثاً– الإطار العملي للبحث:

**تمهيد:**

لدراسة واقع مديرية التنمية الإدارية ودورها في المشروع الوطني للإصلاح الإداري دراسة عملية وسبر واقعه في الجهات العامة في سورية، تم اختيار وزارة الموارد المائية ودراسة واقع مديرية التنمية الإدارية فيها ضمن مدينة دمشق، والوقوف على آلية عملها في كل من الإدارة المركزية ومؤسسة مياه دمشق وريفها وهيئة الموارد المائية، وبإجراء المقابلات البحثية مع عينة منتقاة من المعنيين بهذا الشأن، وطرح مجموعة من الأسئلة عليهم، وإتاحة المجال لهم للتوسع بالإجابات وإضافة ما لديهم من خبرة ودراية حول الموضوع، وتحليل تلك الإجابات بموضوعية، تم الوصول لجملة من التوصيات.

**1– مديريات التنمية الإدارية في الإدارة المركزية للوزارة والجهات التابعة المدروسة:**

يشير الجدول (1) إلى قرارات إحداث مديريات التنمية الإدارية المدروسة بعد الدمج (بالرقم والتاريخ)، التي حددت عدد العاملين المطلوب لمديريات التنمية الادارية بالجهات العامة التي أجريت فيها المقابلات البحثية، وبمقارنتها بالدليل النموذجي لعمل مديريات التنمية الإدارية الصادر بالقرار رقم 23/و لعام2019 عن رئاسة مجلس الوزراء سنلاحظ حداثة إحداث هذه المديريات بعد عملية الدمج، وسنلاحظ الرقم الكبير نسبياً لعدد العاملين المطلوب في مديريات التنمية الإدارية، إلا أننا بمراجعة قرارات الإحداث المذكورة للمديريات والمهام الملقاة على عاتقها في مجالات (شؤون العاملين والتدريب والتأهيل الإداري بالإضافة إلى التطوير المؤسساتي) نجد أن حجم العمل الكبير المطلوب أصبح يتطلب موارد بشرية كافية كمًا ونوعًا لتأدية المهام وتحقيق الإصلاح الإداري والتنمية الإدارية، وهو ما تم سؤال المبحوثين حوله خلال البحث، وسيتم ذكر الإجابات وتحليلها تباعاً.

**الجدول (1) قرارات إحداث مديريات التنمية الإدارية (الجدول من إعداد الباحث)**

| *الدليل النموذجي صادر بالقرار 23/م.وعن رئاسة مجلس الوزراء – وبقية القرارات صادرة عن وزارة الموارد المائية | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | رقم قرار الدمج وتاريخ صدوره | عدد العاملين المطلوب وفق كل قرار | | | |
| | | فئة أولى | فئة ثانية | مراسلين | المجموع |
| الدليل النموذجي | القرار رقم 23/م. ولعام 2019 | 50 | 16 | 6 | 72 |
| وزارة الموارد المائية–إدارة مركزية | 2262 / 30-10-2019 | 56 | 20 | 6 | 82 |
| هيئة الموارد المائية | 756 / 3-5-2020 | 56 | 20 | 6 | 82 |
| مؤسسة مياه دمشق وريفها | 162 / 30-1-2020 | 53 | 18 | 6 | 77 |

الدليل النموجي صادر عن رئاسة مجلس الوزراء– بقية القرارات صادرة عن وزارة الموارد المائية، واعداد العاملين المدرجة من مضمون القرار المدون بجانب كل حقل.

**2– المقابلات البحثية:**

في إطار إعداد هذا البحث تم تصميم استمارة تجمع أهم النقاط التي يمكن من خلالها الوقوف على الواقع الفعلي للعمل في المديرية، وطرحت الأسئلة مباشرةً للاستفادة من الملاحظة واستنباط الإجابات الفعلية، وبناءً عليه أجريت 40 مقابلة بحثية خلال الفترة الممتدة ما بين شهري حزيران وتشرين الأول من عام 2020، 30 منها أجريت في وزارة الموارد المائية– الإدارة المركزية، شملت مدير التنمية الإدارية ورؤساء الدوائر والشعب في المديرية، وعدداً من أعضاء فريق الإصلاح الإداري في الوزارة (18 مقابلة)، بالإضافة إلى المديرين المركزيين (12مقابلة)، و10 مقابلات أخرى شملت عددًا من العاملين في مديريتي التنمية الإدارية لدى كل من هيئة الموارد المائية ومؤسسة مياه دمشق وريفها التابعتين لوزارة الموارد المائية، وتضمنت الاستمارة عددًا من الأسئلة المفتوحة للاستفادة قدر الإمكان من خبرة المبحوثين واختصاصهم وآرائهم[19]، وقد تم ذكر الأسئلة وتفريغ الإجابات وتدوين النسب في الجدول المدرج مع الإشارة إلى أنه أخذت نسبة واحدة لمجموع المبحوثين في الجهات التابعة:

[19]– بعض الأسئلة لم يطرح على المدراء المركزيين، وهذا موضح في الجدول رقم (2) المتضمن إجابات المقابلات البحثية.

**الجدول(2) إجابات المقابلات البحثية (الجدول من إعداد الباحث)**

| مسلسل | السؤال | الإجابات | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | هل تعتبر أن حجم العمل المطلوب من مديرية التنمية الإدارية بعد الدمج أصبح | مقبولًا | أكبر من قدرة مديرية على الإلمام به | غير ذلك، اذكره من فضلك | |
| العدد | الإدارة المركزية (مديرية التنمية الإدارية: 18 مقابلة) | 13 | 4 | 1 | |
| النسبة | | %72.22 | %22.23 | %5.55 | |
| العدد | الإدارة المركزية (مدراء مديريات مركزية: 12 مقابلة) | 2 | 9 | 1 | |
| النسبة | | %16.66 | %75 | %8.33 | |
| العدد | هيئة الموارد: 5 مقابلات مؤسسة المياه: 5 مقابلات | 3 | 2 | | |
| | | 4 | 1 | | |
| النسبة | | %70 | %30 | | |
| 2 | هل تعتقد بأن عدد العاملين في المديرية المعتمد حاليًا بعد الدمج: | كافياً ومناسباً لحجم العمل المطلوب منها | أكثر من المطلوب | أقل من الحاجة الفعلية ويحتاج زيادة | غير ذلك |
| العدد | الإدارة المركزية (مديرية التنمية الإدارية: 18 مقابلة) | 8 | 1 | 9 | |
| النسبة | | %44.45 | %5.55 | %50 | |
| العدد | الإدارة المركزية (مدراء مديريات مركزية: 12 مقابلة) | 3 | | 7 | 2 |
| النسبة | | %66.66 | | %58.33 | %16.66 |
| العدد | هيئة الموارد: 5 مقابلات مؤسسة المياه: 5 مقابلات | | | 5 | |
| | | | | 5 | |
| النسبة | | | | %100 | |
| 3 | هل تعتقد أن عدد العاملين المطلوب لمديرية التنمية الإدارية بعد الدمج قياساً إلى العدد الكلي للعاملين في الوزارة | مقبولاً ومناسباً | كبير نسبياً | قليل نسبيًا | وهل يشكل ذلك أثراً على الأداء العام للوزارة؟ وضح الأسباب من فضلك |
| العدد | الإدارة المركزية (مديرية التنمية الإدارية: 18 مقابلة) | 12 | 1 | 5 | |
| النسبة | | %66.67 | %5.55 | %27.78 | |
| لم يتم طرح السؤال على المدراء المركزيين | | | | | |
| العدد | هيئة الموارد: 5 مقابلات مؤسسة المياه: 5 مقابلات | 1 | | 4 | |
| | | | | 5 | |
| النسبة | | %10 | | %90 | |
| 4 | هل تعتقد بأن تجربة الدمج ستكون ناجحة | الإدارات المركزية والجهات التابعة لها والفروع على السواء | الإدارات المركزية فقط | فروع الجهات العامة والجهات التابعة لها فقط | غير ذلك، اذكره من فضلك |
| العدد | الإدارة المركزية (مديرية التنمية الإدارية: 18 مقابلة) | 9 | 4 | | 5 |
| النسبة | | %50 | %22.23 | | %27.77 |
| العدد | الإدارة المركزية (مدراء مديريات مركزية: 12 مقابلة) | 2 | 2 | 2 | 6 |
| النسبة | | %16.66 | %16.66 | %16.66 | %50 |

| مسلسل | السؤال | الإجابات | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| عدد | هيئة الموارد: 5 مقابلات | 2 | 1 | | 2 |
| عدد | مؤسسة المياه: 5 مقابلات | 3 | 1 | 1 | |
| نسبة | | %50 | %20 | %10 | %20 |
| 5 | هل تلعب برأيك أي من العوامل الآتية دورًا فى نجاح عمل المديرية بعد الدمج: | شخصية المدير | مؤهلات المدير العلمية القوانين والأنظمة والصلاحيات | كل ما سبق | غير ذلك، اذكره من فضلك |
| عدد | الإدارة المركزية (مديرية التنمية الإدارية: 18 مقابلة) | 1 | | 17 | |
| نسبة | | %5.5 | | %94.45 | |
| عدد | الإدارة المركزية (مدراء مديريات مركزية: 12 مقابلة) | 3 | 2 | 7 | |
| نسبة | | %25 | %16.66 | %58.33 | |
| عدد | هيئة الموارد: 5 مقابلات | 2 | 1 | 2 | |
| | مؤسسة المياه: 5 مقابلات | | 1 | 4 | |
| نسبة | | %20 | %20 | %60 | |
| 6 | هل ساهم عمل المديرية بعد الدمج فى تبسيط الاجراءات، وتقديم الخدمات بجودة عالية بعيدًا عن الروتين | نعم ساهم | ساهم نوعاً ما | لا لم يساهم | غير ذلك، اذكره من فضلك |
| عدد | الإدارة المركزية (مديرية التنمية الإدارية: 18 مقابلة) | 4 | 6 | 6 | 2 |
| نسبة | | %22.22 | %33.33 | %33.33 | %11.11 |
| لم يتم طرح هذا السؤال على مدراء المديريات المركزية | | | | | |
| عدد | هيئة الموارد: 5 مقابلات | | 2 | 3 | |
| | مؤسسة المياه: 5 مقابلات | 2 | 2 | 1 | |
| نسبة | | %20 | %40 | %40 | |
| 7 | هل ساهم عمل مديرية التنمية الإدارية بعد الدمج فى تخفيض زمن إنجاز معاملات شؤون العاملين: | نعم | لا | نوعا ما | غير ذلك اذكره من فضلك |
| عدد | الإدارة المركزية (مديرية التنمية الإدارية: 18 مقابلة) | 1 | 9 | 6 | 2 |
| نسبة | | %5.5 | %50 | %33.33 | %11.11 |
| عدد | الإدارة المركزية (مدراء مديريات مركزية: 12 مقابلة) | 1 | 7 | 4 | |
| نسبة | | %8.33 | %58.33 | %33.33 | |
| عدد | هيئة الموارد: 5 مقابلات | | 4 | 1 | |
| | مؤسسة المياه: 5 مقابلات | 1 | 1 | 3 | |
| نسبة | | %10 | %50 | %40 | |
| 8 | هل ساهم عمل مديرية التنمية الإدارية بعد الدمج فى التوفير فى الوقت والنفقات، وكذلك التقليل من انتظار العامل وجهده المبذول فى سبيل متابعة معاملته | نعم | لا | نوعا ما | غير ذلك اذكره من فضلك |
| عدد | الإدارة المركزية (مديرية التنمية الإدارية: 18 مقابلة) | | 10 | 6 | 2 |
| نسبة | | | %55.55 | %33.33 | %11.11 |

| مسلسل | السؤال | الإجابات | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| عدد | الإدارة المركزية (مدراء مديريات مركزية: 12 مقابلة) | 1 | 7 | 3 | 1 |
| نسبة | | %8.33 | %58.33 | %25 | %8.33 |
| عدد | هيئة الموارد: 5 مقابلات | 1 | 3 | 1 | |
| | مؤسسة المياه: 5 مقابلات | 3 | 1 | 1 | |
| نسبة | | %40 | %40 | %20 | |
| 9 | هل تؤيد عملية الدمج لإحداث مديرية التنمية الإدارية وفقًا للقرار 23/م.و الصادر بتاريخ 2019/4/22؟ وضح الأسباب من فضلك. | نعم | لا | غير ذلك | لم يجب |
| عدد | الإدارة المركزية (مديرية التنمية الإدارية: 18 مقابلة) | 9 | 4 | 4 | 1 |
| نسبة | | %50 | %22.22 | %22.22 | %5.5 |
| لم يتم طرح هذا السؤال على مدراء المديريات المركزية في الوزارة | | | | | |
| عدد | هيئة الموارد: 5 مقابلات | 2 | 2 | 1 | |
| | مؤسسة المياه: 5 مقابلات | 5 | | | |
| نسبة | | %70 | %20 | %10 | |
| 10- برأيك ما هو الإصلاح الإداري المنشود تطبيقه في مؤسسات القطاع العام وهل تقوم مديرية التنمية الإدارية بدور فعال في تحقيق هذا الإصلاح؟<br>11-ما هي مقترحاتك لتطوير عمل المديرية؟<br>(تم تفريغ آراء المبحوثين عن هذه الأسئلة في متن البحث) | | | | | |

الأسئلة التي وردت في الجدول من إعداد الباحث والأرقام من واقع المقابلات البحثية في الجهات محل الدراسة وحسبت النسبة المئوية بقسمة مجموع الإجابات لكل خيار مقسومًا على عدد المقابلات الكلي في كل جهة من الجهات المدروسة مضروباً بمئة.

وسنورد فيما يأتي الإجابات على السؤالين رقم (10) و(11) خارج الجدول؛ لأنّ الإجابة على السؤالين طويلة بسبب استفاضة المبحوثين بالشرح وحرصاً على إيراد كل الاجابات وقد أخذ عدد الإجابات ونسبتها في هذين السؤالين بالنسبة للعدد الإجمالي للمقابلات (40):

**السؤال 10- برأيك ما هو الإصلاح الإداري المنشود تطبيقه في الجهات العامة؟ وهل يمكن أن تقوم مديريات التنمية الإدارية بدور فعال في تحقيق هذا الإصلاح؟ كانت الإجابات على الشكل الآتي:**

- خمسَ عشرةَ إجابة بنسبة 37.5% ترى أن الإصلاح الإداري يكون في تطبيق القوانين وتبسيط الإجراءات وتوزيع العمل توزيعاً عادلاً ومناسباً، وهي ترى أن هذا

من صميم عمل مديرية التنمية الإدارية الذي يجب أن تعمل عليه ليظهر أثره واضحًا على الأداء العام في الجهة العامة، وأن الخلل في تحقيق ذلك في هذه المديرية يعدّ خطأ جسيمًا بالنظر إلى مهامها في الإصلاح والتطوير.

- سبعَ عشرةَ إجابة بنسبة 42.5% ترى أن الإصلاح يكون بالتوظيف المناسب للموارد البشرية وتحقيق الرضى الوظيفي ودعم الكوادر الإدارية معنوياً، واستثمار فرص التدريب والتأهيل المتاحة لهم لتطوير مهاراتهم في مجال التنمية الإدارية، وعدم إضاعة هذه الفرص عليهم؛ لأنها تحرم الجهة العامة من إمكانية تحقيق النجاح الذي يحتاج إلى جهود الجميع.
- خمس إجابات بنسبة 12.5% ترى أن الإصلاح يكون بالتدريب والتأهيل والتقليل بقدر كبير من الروتين في العمل، وتحديد العمل بدقة لكل عامل، وترى بأن مديريات التنمية الإدارية يجب أن تعمل على خلق نظام عمل رشيق متحرر من الروتين ومحفز للإبداع.
- ثلاث إجابات بنسبة 7.5% رأت على التوالي أن الإصلاح في مكافحة الفساد ووضع الشخص المناسب بالمكان المناسب، واثنتان من الإجابات بنسبة 5% لم تقدما أي رأي.

**السؤال 11- ما مقترحاتك لتطوير عمل مديرية التنمية الإدارية؟ كانت الإجابات كما يأتي:**

- جاءت معظم الإجابات، وعددها عشرون إجابة، بنسبة 50% لتؤكد على أن تطوير عمل المديرية يعتمد اعتماداً أساسياً على تمكين المورد البشري وتحفيزه فيها، من خلال توزيع العمل على أساس المؤهل العلمي والخبرة الوظيفية، بالإضافة إلى مراعاة الظروف الإنسانية لكل عامل، وتفعيل التواصل ما بين الإدارة والعاملين، وضرورة وجود ثقافة العمل الجماعية والتكاملية وتنميتها بالاجتماعات الدورية بما يحقق التشاركية في صنع القرار، ووضع خطة عمل واضحة للمديرية تتيح لجميع العاملين بأن يكونوا على اطلاع على عمل مديريتهم في المدى المنظور والمدى البعيد، لما لذلك من أثر إيجابي في أداء العاملين.

- عشر إجابات بنسبة 25% ترى أن تطوير المديرية يحتاج إلى تأمين المستلزمات المادية والتجهيزات الفنية، والعمل على تأمين مكان واسع للعاملين، بالإضافة إلى التواصل الفعال ما بين العاملين والإدارة، والعمل على التدريب والتأهيل.
- ثمانٍ من الإجابات بنسبة 20% رأت أن عمل مديرية التنمية الإدارية منفصل عن عمل شؤون العاملين والديوان الذي يغلب على عملهما طابع الإجرائيات الإدارية، وأنه من الأفضل إعادة مديرية التنمية الإدارية مستقلة كما كانت في السابق؛ الامر الذي يعطيها المرونة والفرصة لتعمل بشكل بحت في قضايا التنمية الإدارية، وإجابتان بنسبة 5% لم تقدما أية مقترحات.

**3- تحليل الإجابات:**

بمراجعة الإجابات نجد أن غالبية المبحوثين رأوا أن حجم العمل المطلوب في مديرية التنمية الإدارية بعد عملية الدمج مقبول بالنسبة للمديرية، إلا أنه أكبر من قدرة مدير على الإلمام به؛ إذ إن حجم العمل في العمليات الإجرائية أصبح كبيراً، وكان لبعض المبحوثين مقترح بإعادة فصل التنمية الإدارية بمديرية منفردة. أما من وجهة نظر البحث فيمكن تلافي هذه المشكلة بإعطاء صلاحيات واسعة لرؤساء الدوائر والشعب لا سيما فيما يتعلق بالعمليات الإجرائية.

وبالنسبة لعدد العاملين في مديرية التنمية الإدارية بعد الدمج رأت معظم الإجابات أن العدد غير كافٍ لإنجاز المهام المطلوبة، في حين وجدته بعض الإجابات مقبولاً وكافياً، ومن وجهة نظر البحث فإن عدد العاملين في المديرية كبير نسبياً بوصفها مديرية، إلا أنه مقارنةً بمهام مديرية التنمية الإدارية على مستوى الجهة العامة ككل ومقارنةً بمهام الدوائر والشعب فيها يعدّ مقبولاً في حال تم تفعيل عمل الدوائر والشعب في المديرية كافة واستثمار المورد البشري فيها بكفاءة.

وبالنسبة لتأثير الدمج على آلية العمل ومرونته والتوفير في النفقات فغالبية الإجابات أشارت إلى أن عملية الدمج لم تؤت أُكُلها، وعزَوا ذلك إلى حداثة التجربة وعدم توفر المتطلبات الكافية.

أما بالنسبة لعملية انتقاء مدير التنمية الإدارية ونجاحه في تأدية مهامه، فقد ركز معظم المبحوثين على اجتماع الخبرة والمؤهلات العلمية بالإضافة إلى أهمية القوانين والأنظمة والصلاحيات الممنوحة. ومن وجهة نظر البحث إن كل ما ذكر صحيح بالإضافة إلى أهم ما يجب أن يتوافر في مدير التنمية الإدارية ألا وهو الشخصية القيادية؛ إذ إن الشخصية هي الحامل لكل ما سبق ذكره، وبقدر جودة الشخصية وقوتها ستكون بقية العوامل المطلوبة فاعلة مع التأكيد على أهمية ما سبق ذكره من مؤهلات.

وفيما يخص عملية الدمج فإن معظم الإجابات تؤيد العملية، وترى أن التجربة سوف تكون ناجحة على صعيد الإدارة المركزية والجهات التابعة لها على السواء، وبعضها ذهب إلى أن نجاح التجربة يتوقف على توفير الثقافة التنظيمية وتوفير المتطلبات على صعيد الموارد البشرية والمادية معاً، وهو ما يتوافق مع وجهة نظر البحث بالإضافة إلى ضرورة تحفيز العاملين ومشاركتهم في صنع القرار.

أما فيما يخص كل من السؤال رقم 10 والسؤال رقم 11 فقد قدم غالبية المبحوثين وجهات نظر شخصية عن الإصلاح الإداري والتنمية الإدارية، وبتحليل إجابات المبحوثين والأفكار الأخرى التي قدموها، اتضح الآتي:

وجود رغبة ضمنية لدى غالبية المبحوثين وأمل بالتغيير نحو الأفضل، ووجود إيمان بالإصلاح الإداري وأهميته، ورغبة بأن تقوم مديرية التنمية الإدارية بالمهام المنوطة بها، على الرغم من غياب الثقافة والتوعية والندوات حول هذا الموضوع، والتي من المفترض أن ترعاها وزارة التنمية الإدارية رعاية مباشرة؛ إذ لوحظ أنه غالباً ما يكون المدير صلة الوصل المباشرة والوحيدة للعاملين في المديرية مع وزارة التنمية الإدارية، وفي الحالة العامة لا يقوم بإطلاع العاملين على خطط الوزارة وبرامجها، الأمر الذي يبقيهم بعيدين

عن المشاركة الفعالة في تطوير العمل؛ إذ ظهرت حاجة العاملين في المديرية إلى الاطلاع الدائم على توجيهات وزارة التنمية الإدارية وخططها بما يخص عملية التنمية الإدارية ومشروع الإصلاح الإداري؛ وفي الوقت نفسه يوجد بعض الإحباط بسبب ضعف الحوافز المادية مقارنةً بغلاء المعيشة ما يؤثر على الاستقرار النفسي للعاملين، بالإضافة إلى الافتقار –ولو على المدى المنظور– إلى توافر المتطلبات الفنية والمادية لعمل مديريات التنمية الإدارية؛ فيرى غالبية المبحوثين ضرورة تحسين الحوافز المادية والمعنوية وتقوية قناة الاتصال مع وزارة التنمية الإدارية ووضع معايير واضحة ودقيقة لاختيار الشخص المناسب للمكان المناسب، وأن تكون الصلاحيات على قدر المسؤوليات، وأن تتوازى الرقابة على العمل مع الصلاحيات الممنوحة، ومن وجهة نظر البحث فإن المقترحات المذكورة تفيد في تفعيل عمل المديرية واستثمار المورد البشري فيها بالشكل الأنسب، بواسطة التحفيز المادي والمعنوي وتوفير المتطلبات الفنية لعمل المديرية، وضرورة جعل العاملين في المديرية على دراية كافية بالمستجدات وبكل ما يتعلق بعمل المديرية، كما أن الرقابة على عمل المدير بالمتابعة مهمة جداً، فصلاحيات دون رقابة قد تفتح باب الفساد، ومسؤوليات دون صلاحيات قد تؤدي إلى القصور في العمل، لذا لابد من تلازم الصلاحيات مع المسؤولية.

## رابعاً– النتائج المستخلصة:

- يعدّ حجم العمل في المديرية بعد الدمج مقبولاً قياساً إلى عدد العاملين الإجمالي فيها، لكن يعدّ حجم العمل كبيراً قياساً إلى قدرة مدير على متابعة الأمور الإجرائية المطلوبة من المديرية بعد الدمج كافة، لاسيما فيما يتعلق بشؤون العاملين، وفي ظل النقص الحاصل في عدد العاملين المؤهلين من الفئة الأولى في المديرية، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة ضغط العمل على مدير التنمية الإدارية وإشغاله بالعمليات الروتينية والإجرائية، وهذا قد يؤثر سلباً في حجم الإنجاز المطلوب، ويحرم المدير فرصة التركيز على التطوير الإداري المنشود من المديرية.

- لم يتحقق أثر واضح للتنمية الإدارية بعد عملية الدمج في الأداء العام في الوزارة من حيث تبسيط الإجراءات وتقليل زمن إنجازها، ويمكن أن يعزى ذلك إلى نقص الموارد البشرية المؤهلة في المديرية وحداثة المديرية وكثرة الأعمال الروتينية المطلوبة منها –كما تم التنويه أعلاه– مما يقود إلى الجمود في تنفيذ المهام المطلوبة منها على مستوى الإصلاح الإداري.
- من خلال المقابلات البحثية تبيّن عدم وضوح مفهوم التنمية الإدارية، كما أن مفهوم الإصلاح الإداري يكتنفه كثير من الغموض لدى عدد كبير من العاملين في المديرية، وقد أدت حداثة الدمج إلى عدم وضع خطة ذاتية سنوية لعمل المديرية.
- لابد من اعتماد المدير في تسيير العمل أسلوب القيادة وتحفيز الإبداع أكثر، نظراً لما تحتاجه المرحلة من تعزيز الشعور بالانتماء ودعم الحاجات الإنسانية للعاملين قياساً إلى الظروف الصعبة المفروضة على البلاد في ظل الأزمة الممتدة من عام 2011 وأثرها في شرائح المواطنين كافة.
- ضعف عملية الترتيب والتجانس للمكاتب على أرض الواقع بعدم جمع الوظائف المتشابهة.
- عدم وجود تواصل دوري بين العاملين وقيادة الوزارة، وحصر التواصل مع وزارة التنمية الإدارية بشخص المدير؛ إذ ظهرت حاجة العاملين في المديرية إلى الإلمام والاطلاع الدائم على توجيهات وزارة التنمية الإدارية وخططها بما يخص عملية التنمية الإدارية ومشروع الإصلاح الإداري.
- ظهور الحاجة إلى الدعم المعنوي والتقدير لدى العاملين في المديرية، والحاجة إلى تشجيعهم ومشاركتهم في صنع القرار وتحفيزهم مادياً أو معنوياً.
- ضعف التدريب والتأهيل عامة لدى العاملين في المديرية بما يخص عملية التنمية الإدارية والإصلاح الإداري.

بناءً على ما سبق وبنتيجة سبر الواقع فإنه المتوقع أن يبقى عمل مديرية التنمية الإدارية مقتصراً على الأعمال الروتينية والإجرائية، ومن المحتمل أن تكون الإنجازات بطيئة وخجولة ومتكاسلة، ولا سيما في ظل النظر إلى المعوقات الكبيرة وحداثة تجربة الدمج، وهو ما يبرر انعدام أي تقدُّم، وهنا يمكن أن نقترح الآتي لمعالجة نقاط عدة لتحريك عجلة العمل بسرعة ومرونة...

## خامساً– التوصيات:

- وضع خطط عمل دورية وواضحة لمديرية التنمية الإدارية، بحيث يتم العمل على تنفيذ المطلوب منها على الصعد كافة، سواء كانت عمليات إجرائية اعتيادية أم عمليات تطوير وتحديث للبنى التنظيمية وتبسيط للإجراءات وأتمتة للعمليات، لتحقيق الإصلاح والتنمية الإدارية في الوزارة.
- وضع معايير رقابية تتوازى مع الصلاحيات الممنوحة لمدير التنمية الإدارية، والعمل على توسيع صلاحيات رؤساء الدوائر والشعب في المديرية فعلياً بما يكفل العمل الجماعي والتشاركية في صناعة القرار وتجنُّب الوقوع في فخ البيروقراطية وثقافة القرار المنفرد.
- تزويد المديرية بالعدد المطلوب من العاملين من الفئة الأولى الراغبين بالعمل فيها، وتدريبهم وتأهيلهم كما يجب ليكونوا فاعلين فيها، وتنظيم محاضرات وندوات دورية تعريفية للعاملين في المديرية حول مفهوم التنمية الإدارية والإصلاح الإداري وتعزيز الفهم الصحيح لدور هذه المديرية ومهامها.
- لتجاوز مشكلة حجم العمل الكبير في مديرية التنمية الإدارية بعد الدمج لابد من استثمار المورد البشري فيها استثماراً فعالاً بتمكين رؤساء الدوائر ورؤساء الشعب وتوسيع صلاحياتهم، وإطلاعهم على خطة العمل وخطط وزارة التنمية الإدارية ليتمكنوا من فهم العمل ومتابعته وإنجاز المطلوب في دوائرهم وتطويرها تطويراً مناسباً والتخفيف من أعباء المدير.

- تحفيز العاملين في المديرية ومشاركتهم الرأي ليشعروا بالتقدير ويسهموا إسهاماً فعّالاً في إنجاز الأعمال المطلوبة وفي تطوير العمل، الأمر الذي يعطي إمكانية كبيرة لجعل المديرية تعمل باختصاصاتها كافة عملاً سليماً وتسهم في تحسين الأداء وتطوير الوزارة ككل.
- قيام دائرة التدريب والتأهيل في المديرية بالتعاون مع المدير على صعيد المديرية ومع الخبراء الفنين على صعيد الوزارة ككل بدورها في نشر ثقافة التنمية الإدارية واقتراح ما يلزم من دورات تأهيلية وتدريبية على مستوى العمل الإداري والفني، والعمل على الاستثمار الأمثل لكامل الدعم الفني المقدَّم من وزارة التنمية الإدارية لاسيما فيما يتعلق بتدريب العاملين في المديرية وتأهيلهم.
- تنظيم لقاءات دورية للعاملين في المديرية مع قيادة الوزارة، لما يشكله هذا الأمر من تحفيز معنوي كبير؛ ولأنه يعدُّ فرصة لتقديم المقترحات فيما يخص العمل والعاملين للتخفيف من المشكلات التي تواجههم.
- ضرورة اعتبار التنمية الإدارية استثماراً حقيقياً في وزارة الموارد المائية، مما يعطيها وزنها الحقيقي بوصفها لاعباً استراتيجياً في عملية التطوير، كما أنه يضمن وضع خطة طويلة الأجل للتنمية الإدارية، وهذا يتيح إمكانية ربطها بالاستراتيجية العامة للوزارة، مع ضرورة الإشارة إلى توفير قدر من المرونة في مثل هذه الخطة للتوافق مع أية مستجدات داخل الوزارة وخارجها.
- يمكن أن تكون من العوامل المهمة في خلق الأداء المتميز والحيوي وتحفيزه وتهيئة الثقافة التنظيمية الملائمة للتميز في الوزارة والشركات التابعة لها، وتحقيق المشاركة الفعالة والمنظمة في تخطيط برامج التنمية الإدارية وتنفيذها من قبل مديرية التنمية الإدارية بالتنسيق مع المديريات الأخرى ضمن الوزارة والتنسيق مع وزارة التنمية الإدارية، والاستفادة من الخبرات الاستشارية الخارجية ومن مقترحات العاملين في الوزارة أنفسهم على السواء.

- تشجيع المديرين والعاملين في الوزارة كافة على المشاركة في برامج التنمية الإدارية، مع الاهتمام بتحويل النظرة لديهم من أنهم مجرد متدربين في برنامج التنمية الإدارية إلى أن يكونوا شركاء أساسيين واستراتيجيين في عملية التنمية الإدارية، ومن ثمّ مسؤولين عن التغيير والتطوير في الوزارة والجهات التابعة لها؛ إذ إن الإيمان بأي مشروع والشعور بالشراكة الحقيقية فيه هو من النقاط المهمة جداً في نجاحه.

–العمل على نشر ثقافة نقل الخبرة والمعرفة بين جميع العاملين لا سيما العاملين الذين استفادوا من البرامج التدريبية التي تقيمها وزارة التنمية الإدارية على المستويات كافة بحيث يقاسمون زملاءهم المعرفة والخبرة التي اكتسبوها.

## المراجع

**الكتب والأبحاث والدراسات:**


- البحيري، سامي محمد أحمد: ٢٠١١، مداخل الإصلاح الإداري – التطوير التنظيمي والتدريب وتقييم الأداء، بحث مقدم للحصول على درجة الماجستير إلى الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، لندن، المملكة المتحدة.
- بن مرسلي، رافيق: 2011، الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق، مذكّرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية فرع: تنظيمات سياسية وعلاقات دولية جامعة مولود معمري – تيزي وزَو – الجزائر.
- ديب، ديمة محمد علي:2011، دور التنمية الإدارية في تحقيق التميّز في الأداء دراسة مقارنة في قطاع الصناعات الدوائية، رسالة أُعدت لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة دمشق.
- شبلي، صبري أحمد: ٢٠١٣، دور الحوكمة في الإصلاح الإداري – دراسة مقارنة بين الدنمارك ولبنان، رسالة ماجستير مقدمة إلى الأكاديمية العربية في الدنمارك، كلية القانون والسياسة، قسم القانون.
- شكشك، أسامة حسين: 2012، استراتيجيات الإصلاح الإداري ودورها في رفع كفاءة المؤسسات الليبية، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة دمشق.
- الصرن، رعد حسن:2002، صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرين، دمشق.
- عبود، زينب عبد الرزاق، ظفر ناصر حسين: 2014، الإصلاح الإداري ومتطلبات التنمية المستدامة، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، (10).
- قرين، علي: 2015، علاقة التكامل بين التنمية الإدارية والتنمية الاقتصادية– دراسة ميدانية لمؤسسة خدمية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، (15).

_ قرين، علي: 2014، التنمية الإدارية في الجزائر واقع وآفاق أطروحة مقدمة كجزء من متطلبات شهادة دكتوراه علوم تخصص: علوم اقتصادية، جامعة سطيف.

– كافي، مصطفى يوسف: 2018، كتاب الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق، دمشق.

– موسى، أشرف عبد العزيز:2011، الإصلاح الإداري في الوزارات الفلسطينية ودوره في تعزيز الحكم الرشيد، رسالة ماجستير، جامعة القدس – فلسطين.

**المراجع الأجنبية**

1. Aloysious, Bavon, "Public Enterprise Reform in Change: A Study of Effects of Institutional change on Organizational Performance", Dissertations Abstract Internationa, No. (55), 1994.
2. JaapPaauwe&RogerWilliams,Management Development Revisited;The Journal Of Management Development,Vo20No2.2001.
3. Paul S Krikbride Management Development in Search of New Role? The Journal of Management Development, V22, N2.2003.
4. Mikko Luoma, "Managers's Perceptions of the strategic role of management development," Journal of Management Development, (V24, N7, 2005).

**التشريعات والقوانين والقرارات الرسمية:**

– القانون رقم /28/ لعام 2018، وتعديله بالمرسوم التشريعي رقم /2/ لعام 2019.

–القرار رقم 23/م.و لعام 2019 الصادر عن رئاسة مجلس الوزراء.

**المواقع الإلكترونية:**

– موقع معاجم، معجم الغني، على الرابط:
https://www.maajim.com/dictionary/

**الملحق رقم (1): مراحل المشروع الوطني للإصلاح الإداري**

| المرحلة ومجالها الزمني | أبرز أهداف المرحلة | أبرز ما تم إنجازه من أهداف المرحلة حتى عام 2020 |
|---|---|---|
| المرحلة التأسيسية 2017/7/1- 2017/10/31 | وضع الإطار القانوني الناظم للمشروع، إضافةً إلى القرارات التنظيمية اللازمة.<br>إحداث مركز دعم وقياس الأداء الإداري للجهات العامة.<br>إحداث مركز خدمة الكوادر البشرية في الدولة.<br>تصميم نافذة إلكترونية بعنوان "منبر صلة وصل" وإطلاق المرحلة التجريبية لمدة ثلاثة أشهر.<br>مناقشة مشروع تمكين مديريات التنمية الإدارية.<br>تقليص حجم الوحدات التنظيمية ذات العمل الإداري في الوزارات. | صدور قانون مهام وزارة التنمية الإدارية رقم /28/ لعام 2018، وعدد من القرارات ذات الصلة.<br>إحداث مركز خدمة الموارد البشرية بعد حل السجل العام للعاملين في الدولة.<br>منبر صلة وصل.<br>تم تمكين مديريات التنمية الإدارية من خلال القانون رقم /28/ لعام 2018 وتعديله بالمرسوم التشريعي رقم /2/ لعام 2019، والقرار رقم 23/م.و لعام 2019، وإصدار الدليل النموذجي لمديريات التنمية الإدارية، وبدأ العمل بدمج الوحدات التنظيمية التي أصبحت تضمها هذه المديريات في العديد من الجهات العامة. |

| | | |
|---|---|---|
| مرحلة الحضانة 2017/11/1– 2018/4/30 | تنظيم آليات جمع البيانات والمعلومات وفق نماذج تعَدّ من قبل مركز دعم وقياس الأداء الإداري.<br>وضع الهيكل الإداري الأولي للجهاز الحكومي خلال الأسبوع الثاني من شهر آذار من عام 2018.<br>إطلاق الترتيب الأولي التجريبي للجهات العامة على مرصد الأداء الإداري.<br>رصد نقاط الضعف والقوة في المشروع والعمل على تقويمها طيلة الفترة الزمنية لهذه المرحلة. | تمت مراسلة الجهات العامة للحصول على البيانات المطلوبة، وجرى تصميم استمارات لتنظيم البيانات وتحليلها، ثم تم جمع البيانات من خلال فرق عمل بالتعاون بين وزارة التنمية الإدارية وكافة الوزارات.<br>يجري حالياً العمل على حساب المؤشرات وتحليل البيانات لإعداد خارطتي الشواغر والموارد البشرية للوزارات (الإدارات المركزية) بالإضافة إلى رئاسة مجلس الوزراء، بهدف تقييم الوضع الراهن والوصول إلى توصيف وظيفي مبني على أسس صحيحة قدر الإمكان. |
| مرحلة التمكين والاستجابة 2018/5/1– 2018/11/30 | بدء عمل الوزارات ذاتياً على إصلاح الخلل والاستجابة لتحسين الخدمات ومراجعة بنيتها التنظيمية.<br>العمل على تمكين الوزارات ودعمها وفق الخطط التنفيذية للتنمية الإدارية والبشرية المعتمدة من قبل وزارة التنمية الإدارية.<br>العمل على الأخذ بنتائج عملية قياس الأداء المؤسساتي والاستفادة من النصائح والإرشادات المقدمة من قبل مركز دعم وقياس الأداء الإداري.<br>إصدار النسخة الأولى من ترتيب الجهات العامة على مرصد الأداء الإداري خلال الأسبوع الرابع من شهر تشرين الأول عام 2018. | |
| مرحلة قياس الأثر 2018/12/1– 2019/10/30 | استقرار آليات عمل المشروع ومتابعة دورة الحياة.<br>لحظ الأثر الإيجابي على الأداء المؤسساتي والفني للجهات العامة. | |

.

تاريخ ورود البحث:2020/11/18
تاريخ الموافقة على نشر البحث:24 /2021/03