

الاتجاهات الحديثة لإصلاح وتطوير أعمال الإدارة الحكومية في مصر

أمل احمد طلعت مدرس الإحصاء بكلية التجارة بنات الأزهر

مقدمة:

حظيت الإدارة باهتمام كبير مع أنها حديثة النشأة كعلم مستقل، ويعزى هذا الاهتمام إلى طبيعتها، ووظائفها، وغاياتها، فمن حيث طبيعتها تُعد الإدارة فرعاً من فروع العلوم الإنسانية، وتتسم بالحنمية بمعنى أن إنجاز الأعمال في المنظمات لا يتأتى إلا بها، وبذلك فليس للمنظمة الخيار في أن تأخذ بها أو ترفضها، ومن حيث وظائفها تتطوي الإدارة على مجموعة من الوظائف هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وتتسم هذه الوظائف بالتشابه والتداخل، فمع أن لكل وظيفة خصوصية معينة، وتستهدف تحقيق أغراض محددة، إلا أن هذه الأغراض تجتمع معاً لتحقيق أهداف المنظمة.

فالإدارة وسيلة تتشد تحقيق غايات معينة وأغراض محددة لتحقيق أهداف المنظمة، فهي تعمل على استثمار القوى البشرية والإمكانات المادية المتاحة من أجل الوفاء بتطلعات الفرد والجماعة، فالإدارة هي المركز الرئيسي في تطوير الأفراد والجماعات، والعامل الحاسم في تحقيق التنمية في المجالات كافة. أن تحقيق التقدم في أي دولة يتوقف إلى حد كبير على كفاءة الإدارة وقدرتها على حسن الاستفادة من عناصر الإنتاج وتحقيق الكفاية الإنتاجية. وبالتالي فإن التقدم لا يتم بمجرد استيراد الآلات الحديثة وتوفير الأموال اللازمة بل إنه يحتاج إلى فكر إداري وتنظيمي يحسن استثمار هذه الأموال وتخطيط عمليات الإنتاج ووضع الفرد المناسب في المكان المناسب بغية القضاء على التخلف. ومن المعروف أن مشكلة التنمية الاقتصادية تمثل أهم المشكلات المعاصرة التي تهدد العالم وخاصة للدول التي حصلت على الاستقلال بعد الحرب العالمية الثانية.

إن الحديث عن العلاقة بين النمو والتنمية وأهمية الأخذ بمفهوم التنمية الشاملة المتكاملة والمتوازنة والمستدامة يمكن تحقيقه من خلال فهم أهمية تبني الرؤى الأساسية لبناء إدارات وتنميتها حتى نحقق من خلالها إدارة التنمية بشكل سليم ومتوازن، يؤكد عديد من الدراسات أننا نعاني في مؤسساتنا الحكومية خلا أساسيا يتمثل في عدم اهتمامنا بتنمية الإدارة وتطوير أساليبها والبناء عليها وفقا للتوجيهات الحديثة التي تهتم بتطوير أساليب العمل وتبسيط الإجراءات وميكنة والاهتمام بالكفاءات التي تعمل لتطوير الإدارة وتنميتها والعمل على بناء القيادات الشابة التي تحقق المفهوم السليم للتنمية.

وقد عززت تكنولوجيا المعلومات من القيمة التنافسية للمنظمات بتطبيقاتها المختلفة فقد أدت إلى تغيير الوظائف وعلاقات العمل داخل المنظمة وخارجها تسهم في زيادة عملية الابتكار والإبداع ورفع الأداء وتبرز علاقة تكنولوجيا المعلومات بالأداء المتميز من خلال تأثيرها في الجانب المعنوي لدى العاملين بزيادة ولائهم وانتمائهم للمنظمة من خلال ما توفره من فرص للإطلاع على المعلومات بشكل يسهم في تعزيز مشاركتهم

في صنع القرار وزيادة قدرتهم على مواكبة التطورات والتغيرات المتلاحقة والمتسارعة في البيئة الخارجية وإحداث التغيير المنشود لأن نجاح أي منظمة مرهون بنجاح أفرادها وبمستوي كفاءتهم ومهاراتهم مما ينعكس على المجتمع كله في صورة إنجاز الخدمات بشكل أكثر تطوراً وفاعلية.

يعود تقدم الأمم إلى الإدارة الموجودة فيها، فالإدارة هي المسئولة عن نجاح المنظمات داخل المجتمع، لانها قادرة على استغلال الموارد البشرية و المادية بكفاءة عالية و فاعلية. فهناك العديد من الدول التي تملك الموارد المالية و البشرية و لكن لنقص الخبرة الادارية بقيت في موقع متخلف.

وتتزايد باستمرار أهمية إدارة الأعمال للمجتمع مع الأخذ في الاعتبار التطور التكنولوجي وتطورت الحياة بشكل عام، لأن الإدارة تشكل عصب الحياة بسبب الحاجة الماسة لاتخاذ قرارات واعية مدروسة لتحقيق الهدف المنشود. وحيث أن الإدارة مفتاح للتقدم، فإن التركيز على خصائص النجاح للإعمال وازدهارها ينعكس إيجابياً في ترسيخ قيم وتقاليد العمل، وبذل الجهد، واحترام الوقت، وتنمية التفكير الحر، وتحمل المسؤولية.

ويعد المستوى الإداري هو المقياس الهام الذي تصنف بموجبه المجتمعات والدول إلى متقدمة متطورة ومتخلفة نامية فمن المنطقي أن: "للمدارس بكل المجتمعات والدول إلى تعزيز إدارتها وإصلاح ضعفها وترشيدها باستمرار كوسيلة ضرورية تمكنها من تحقيق أهدافها ومصالحها والتنمية الشاملة عموماً".

من خلال ما تقدم يتبين لنا أن الإصلاح والتطوير الإداري هو المدخل للإصلاح والتطوير في سائر المجالات لذلك يجب الاستمرار في تأهيل وتدريب العدد الكافي من الإداريين الوطنيين للتخفيف قدر المستطاع من الاعتماد على الكوادر الأجنبية وتعتبر التنمية الإدارية والإصلاح والتطوير الإداري وتطوير الإدارة مدخلاً ضرورياً لتحقيق تنمية اقتصادية واجتماعية شاملة في المجتمع، فالإدارة هي قبل كل شيء علم قائم بذاته ويختص بإيجاد أفضل وأنجع السبل والطرائق المتعلقة بأسلوب تنظيم وقيادة العمل الحكومي حيث لا يمكن تحقيق التقدم في أي مجال من المجالات دون إداريين متخصصين وكفاء وإدارات متخصصة قابلة للتطور باستمرار وبما يواكب تطور المجتمع باتجاه المستقبل ويلبي بالتالي احتياجاته المختلفة اتخاذ القرار السليم ومن بين مهام الإداري الناجح القدرة على اتخاذ القرار السليم في إدارة وتوجيه النشاط الاقتصادي والاداري وتحقيق أعلى كفاءة وفاعلية.

الأهداف الرئيسية للمشروع:

هدفت الدراسة الحالية إلى:

١. التعرف على وتطبيق الاتجاهات الإدارية الحديثة في العالم.
٢. تكثيف استخدام آليات التطبيق بالجهات الحكومية في الدولة.
٣. معالجة السلبات ونقاط الضعف والمشكلات الإدارية بالجهات الحكومية.

أساليب التحليل الإحصائي للبيانات:

تعتمد الدراسة علي أساليب التحليل الإحصائي المناسبة لنوعية البيانات وذلك لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها الدراسة، بهدف الوصول إلى مستوى عالي من دقة النتائج، ومن الأساليب التي استخدمها في التحليل (المقاييس الأساسية . النماذج الإحصائية . التقيب في البيانات)، وتم إدخال البيانات إلى الحاسوب باستخدام برنامج SPSS٢٢ لتحليلها إحصائياً بهدف الوصول إلي نتائج عملية وتوصيات يمكن أن تساعد متخذي القرارات.

وهذه الأساليب هي:

- ١- تحليل الموثوقية (الثبات) Reliability Analysis: للتأكد من صحة مقاييس متغيرات النموذج، وقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية مثل تحليل الارتباط ألفا Alpha Correlation Coefficient وتم استخدامه للتحقق من درجة الاعتمادية والثبات في المقاييس متعددة المحتوى، وقد تم استخدامه في هذه الدراسة لاختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة.
 - ٢- تحليل المصادقية Validity Analysis: للتحقق من مختلف أنواع صدق مقاييس المتغيرات، مستخدماً في ذلك الصدق الظاهري، مصادقية التمايز Discriminate Validity، مصادقية التقارب Convergent Validity، مصادقية البناء المفاهيمي Construct Validity.
 - ٣- التحليل الإحصائي الوصفي Descriptive Statistical Analysis: وتم استخدام تلك الأساليب بغرض التعرف على المقاييس الأساسية للبيانات.
 - ٤- أسلوب تحليل العوامل Factor Analysis: حيث يعتبر أسلوب تحليل العوامل أحد أساليب التحليل الإحصائي للمتغيرات المتعددة، باستخدام تحليل المكونات الأساسية Principal Components حيث يركز على استخراج العناصر الرئيسة من البيانات الخاضعة للتحليل مع ترتيبها في شكل تنازلي حسب نسبة مساهمة كل منها في تفسير التباين الكلي في المتغيرات الأصلية الخاضعة للتحليل، من أجل تخفيض البيانات Data Reduction أو الكشف عن الأبعاد الأساسية Key Dimensions في البيانات الخاضعة للتحليل والتي تعكس خصائص المفهوم المطلوب قياسه، وليس شيئاً آخر.
 - ٥- تحليل الانحدار اللوجيستي المتعدد: لبيان أثر أو علاقة مجموعة من المتغيرات المستقلة على تابع وصفي له وجهان، وبيان نسبة تفسيرها.
- هذا وتم جمع وتبويب ومراجعة البيانات الأولية، ثم فرغت ورمزت، وأدخلت هذه البيانات إلى الحاسوب باستخدام برنامج SPSS٢٢.

حجم العينة اللازم:

أن الحجم اللازم لتقدير نسبة الظاهرة في المجتمع (P) محسوباً من العينة بحيث لا يتجاوز الخطأ المقدار المسموح به بدرجة ثقة (1 - α) % هو :

$$n = \frac{z^2 pq}{D^2}, \quad n^* = \frac{n}{n/N + 1}$$

حيث Z قيمة الإحصاء Z عند مستوى α و β ، P نسبة الظاهرة في المجتمع،

q = 1 - نسبة الظاهرة في المجتمع ، D مقدار الخطأ المسموح به،

n حجم العينة، n* حجم العينة المصحح ، N حجم المجتمع.

تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية طبقية متعددة المراحل، وللحرص في الحصول على الأعداد المطلوبة لعينة الدراسة تم زيادة أعداد الاستمارات الموزعة على عينة الدراسة لتصل إلى ١٢٠٠ استمارة، استوفى منهم ٩٨٨ صالحة بنسبة استجابة ٨٢%، وبالتالي فإن عينة الدراسة جاء توزيعها حسب خصائصها لتعكس تمثيلاً صادقاً لمجتمع الدراسة ويمكن تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

ويوضح الجدول التالي توزيع الاستقصاء الصالحة حسب الجهات الفرعية والرئيسية.

جدول (١) توزيع عينة الدراسة حسب الجهات الحكومية التي تم استلام الاستبيان منها

٤	الجهات الرئيسية	عدد الاستبيانات
١	الوزارات	٥٨٤
٢	الامارات الحكومية	١٤٧
٣	جهات أخرى	٢٦٧
المجموع		٩٨٨

إجراءات الدراسة:

أ- جمع البيانات:

تم جمع البيانات عن طريق المقابلات الشخصية حيث أنها أكثر ملائمة لمثل هذه الدراسات، وتولى ذلك مجموعة من الباحثين المؤهلين والمدرّبين بعد تزويدهم بالتوجيهات اللازمة لجمع البيانات، وتم ترجيح الاستجابات بالأوزان (٥، ٤، ٣، ٢، ١) لجميع البنود التي تقيس الرأي والاتجاه، لتعبر ٥ عن القيمة الأكبر (موافق بشدة)، و ١ عن القيمة الأقل (غير موافق على الإطلاق)، وتم حساب المتوسط المرجح لكل محور.

(١) احتمال خطأ النوع الأول وينتج إذا رفض فرض إحصائي وكان يجب قبوله (رفض فرض صحيح).

α = p (Type I Error)

(٢) احتمال خطأ النوع الثاني وينتج إذا تم قبول فرض إحصائي وكان يجب رفضه (قبول فرض خطأ).

β = p (Type II Error)

تم اختبار الأسئلة من حيث صدقها وثباتها كما يلي:

ب - الصدق:

الهدف من اختبار الصدق هو أن تؤدي الأداة إلى الكشف عن الظاهرة أو السمة التي تجرى الدراسة من أجلها. وقد عرضت صحيفة الاستقصاء على مجموعة من المحكمين لمعرفة رأيهم وحكمهم على درجة شمولية الأداة ومدى صحة ودقة العبارات لغويا واقتراح ما يروونه مناسباً من أفكار وتعديل أو حذف غير المناسب منها، وقد قاموا مشكورين بهذه المهمة على أكمل وجه، وتم الاستفادة مما طرحوه من أفكار حول بعض الجوانب الفنية لأداة القياس، ووضعت الأداة في صيغتها النهائية على ضوء تعديلات المحكمين واقتراحاتهم، وبالتالي طبقت الأداة بصورتها النهائية.

ج - الثبات:

يقصد به اختبار أداة جمع البيانات والمعلومات للتأكد من درجة الاتساق بما يتيح قياس ما نقيسه من ظواهر ومتغيرات بدرجة عالية من الدقة والحصول على نتائج متطابقة أو متشابهة إذا تكرر استخدامها أكثر من مرة في جمع نفس المعلومات أو قياس نفس المتغيرات سواء من باحث واحد أو عدة باحثين في أوقات وظروف مختلفة، وباستخدام معامل كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha وبالتطبيق على البيانات التي تم الحصول عليها وجد أن معامل الاتساق الداخلي لبند الاستمارة ٠.٩٦٠ وهي تدل على ثبات الأداة والاعتماد على نتائجها لأنها بالحدود المقبولة (تزيد عن ٠.٧)، هذا وقد اثبت الصدق الظاهري وصدق البناء العاملي تميز عبارات كل محور وعدم استبعاد أي منها.

خصائص عينة الدراسة:

أظهر تحليل الخصائص الشخصية أن العينة تتسم بمجموعة من الخصائص المميزة.

جدول (٢) توزيع عينة الدراسة حسب الجهة الرئيسية

الجهة الرئيسية	عدد	%
وزارات	584	59.1
جهات حكومية	147	14.9
جهات أخرى	٢١٧	15.7
جملة	988	100.0

جدول (٣) توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	عدد	%
عليا	53	5.4
وسطى	408	41.3
اشرافية	513	51.9
مجموع	974	98.6
م ع م	14	1.4
جملة	988	100.0

جدول (٤) توزيع عينة الدراسة حسب النوع

النوع	عدد	%
لعر	515	52.1
النقى	456	46.2
مجموع	971	98.3
غ م	17	1.7
جملة	988	100.0

جدول (٥) توزيع عينة الدراسة حسب مدة الخبرة بالوظيفة الحالية

مدة الخبرة بالوظيفة الحالية	عدد	%
أقل من ٥	19	1.9
5-9	56	5.7
+ 10	907	91.8
مجموع	982	98.4
غ م	6	.6
جملة	988	100.0

جدول (٦) توزيع عينة الدراسة حسب أعلى مؤهل دراسي

المؤهل الدراسي	عدد	%
مكفورة	18	1.8
مليستير	82	8.3
جلمعي	655	66.3
دبلوم	196	20.0
ثغوية للعل	26	2.6
مجموع	979	98.1
غ م	9	.9
جملة	988	100.0

جدول (٧) توزيع عينة الدراسة حسب فئة العمر

فئة العمر	عدد	%
أقل من ١٠	296	30.0
10-19	198	20.0
20-29	366	37.0
+30	120	12.1
مجموع	980	99.2
غ م	8	.8
جملة	988	100.0

جدول (٨) توزيع عينة الدراسة حسب مدة استخدام النت يوميا

مدة استخدام النت يوميا	عدد	%
لا استعم	56	5.7
أقل من ساعة	250	25.3
٢-٣ ساعة	673	68.1
مجموع	979	99.1
غ م	9	.9
جملة	988	100.0

جدول (٩) توزيع عينة الدراسة حسب قياس رضا المستفيدين

رضا المستفيدين	عدد	%
نعم	456	46.2
لا	504	51.0
مجموع	960	97.2
غ م	28	2.8
جملة	988	100.0

جدول (١٠) توزيع عينة الدراسة حسب العلم بوجود خطة استراتيجية

وجود خطة استراتيجية	عدد	%
نعم	569	57.6
لا	327	33.1
مجموع	896	90.7
غ م	92	9.3
جملة	988	100.0

جدول (١١) توزيع عينة الدراسة حسب وجود صندوق شكاوى بالجهة

وجود صندوق شكاوى	عدد	%
نعم	346	35.0
لا	618	62.6
مجموع	964	97.6
غ م	24	2.4
جملة	988	100.0

جدول (١٢) توزيع عينة الدراسة حسب من ذكر اتجاهات حديثة للإدارة

ذكر اتجاهات	عدد	%
لا	812	82.2
نعم	176	17.8
مجموع	988	100.0

جدول (١٣) توزيع عينة الدراسة حسب ابداء ملاحظات

ملاحظات	عدد	%
لا	935	94.6
نعم	53	5.4
جملة	988	100.0

ويظهر الجدول (١٤) توزيع خصائص عينة الدراسة حسب كل جهة.

جدول (١٤) التوزيع النسبي لخصائص عينة الدراسة حسب الجهات الرئيسية

الخصائص	وزارات	جهات حكومية	جهات أخرى
اللغة الوظيفية	عليا	6.3	٧.٩
	وسطي	52.4	٨٠.8
الجنس	اشرافية	41.3	110.3
	ذكر	37.9	111.2
الخبرة	انثى	62.1	79.7
	اقل من ٥	2.0	0.0
التعليم	5-9	4.8	7.9
	+ 10	93.2	97.1
العمر	دكتوراه	5.4	3.3
	ماجستير	8.2	16.9
استخدام الانترنت يوميا	جامعي	68.0	76.2
	دبلوم	17.7	32.9
قياس رضا المستفيدين	ثانوية فافل	0.7	1.7
	اقل من ١٠	35.6	55.4
خطه استرجعية	49-40	22.6	33.6
	59-50	28.1	80.1
صندوق الشكاوى	+60	13.7	22.0
	لا استخدم	2.0	2.9
قياس رضا المستفيدين	اقل من ساعة	36.1	25.5
	٣-٢ ساعة	61.9	71.6
خطه استرجعية	نعم	51.8	50.5
	لا	48.2	49.5
صندوق الشكاوى	نعم	73.4	66.3
	لا	26.6	33.7
صندوق الشكاوى	نعم	49.6	51.0
	لا	50.4	49.0

جدول (١٥) التوزيع النسبي للجهات الرئيسية لعينة الدراسة حسب الخصائص

الخصائص	وزارات	جهات حكومية	أخرى	الجملة
اللغة الوظيفية	عليا	17.0	٢٠.8	١٠٠.٠
	وسطي	58.9	24.7	١٠٠.٠
الجنس	اشرافية	11.5	27.1	١٠٠.٠
	ذكر	10.7	28.7	١٠٠.٠
الخبرة	انثى	19.7	22.6	١٠٠.٠
	اقل من ٥	15.8	0.0	١٠٠.٠
التعليم	5-9	12.5	19.7	١٠٠.٠
	+ 10	57.9	27.1	١٠٠.٠
العمر	دكتوراه	44.4	22.2	١٠٠.٠
	ماجستير	14.6	36.4	١٠٠.٠
استخدام الانترنت يوميا	جامعي	15.3	27.8	١٠٠.٠
	دبلوم	13.1	22.3	١٠٠.٠
قياس رضا المستفيدين	ثانوية فافل	3.8	7.7	١٠٠.٠
	اقل من ١٠	17.6	17.5	١٠٠.٠
خطه استرجعية	49-40	16.7	22.7	١٠٠.٠
	59-50	11.2	40.9	١٠٠.٠
صندوق الشكاوى	+60	16.7	39.5	١٠٠.٠
	لا استخدم	5.4	12.5	١٠٠.٠
قياس رضا المستفيدين	اقل من ساعة	21.2	33.8	١٠٠.٠
	٣-٢ ساعة	13.5	10.8	١٠٠.٠
خطه استرجعية	نعم	16.0	11.0	١٠٠.٠
	لا	13.5	24.4	١٠٠.٠
صندوق الشكاوى	نعم	16.0	28.6	١٠٠.٠
	لا	10.1	23.2	١٠٠.٠
صندوق الشكاوى	نعم	19.7	35.2	١٠٠.٠
	لا	11.2	21.2	١٠٠.٠

هذا وقد بلغ متوسط عدد العاملين بالوزارات ٣٨٧، وبالجهات الحكومية ٢٤٢، وبالجهات الأخرى ١٧٧٠، والمتوسط العام لعدد العاملين ٣١١ عاملاً.

أظهر تحليل الخصائص الشخصية وتوزيعها أن العينة تتسم بمجموعة من الخصائص التي تعكس المجتمع محل الدراسة لقياس الاتجاهات الحديثة لإصلاح وتطوير أعمال الإدارة الحكومية المصرية. ونتقل الآن لوصف بنود (عبارات) الدراسة ومحاورها الرئيسية وأهميتها النسبية وعلاقة كل زوج منها ببعضها في الجزء التالي:

وصف الآراء حول متغيرات (بنود/عبارات) الدراسة:

جدول (١٦) المقاييس الأساسية والأهمية النسبية لبنود الاستقصاء من وجهة نظر عينة الدراسة

البند	م	ع	%
الهيكل الإداري التنظيمي الحالي للوزارة / الهيئة يساعد فعلياً على سرعة إنجاز العمل ودقته.	2.77	1.10	55.3
يشترك مدراء الإدارات بالوزارة والهيئة في وضع الإستراتيجية العامة وتحديد الأهداف الرئيسية العامة.	2.05	0.94	41.0
يشترك رؤساء الأقسام المختلفة بالوزارة والهيئة في وضع الإستراتيجية العامة وتحديد الأهداف الرئيسية العامة.	2.41	1.02	48.3
يعرض كل مدير رؤية إدارته وطموحاته واحتياجاته التي شارك فيها العاملين بالإدارة على الإدارة العليا.	2.55	1.09	51.0
يعرض كل رئيس قسم رؤية قسمه وطموحاته واحتياجاته التي شارك فيها العاملين بالقسم على الإدارة العليا.	2.90	1.12	58.0
تؤثر السياسة العامة للدولة والسياسة الاقتصادية والعوامل الثقافية والاجتماعية في اختيار الأهداف ورسم الإستراتيجيات وآليات التنفيذ.	2.45	1.09	48.9
تساهم رغبات واحتياجات المواطنين بدور فعال في توجيه استراتيجيات العمل بالقطاع الحكومي.	2.63	1.13	52.5
أسلوب الإدارة في اتخاذ القرار هو المناقشة ثم أخذ القرار وتحمل المسؤولية الكاملة.	2.52	1.21	50.4
تتم بصورة دورية إعادة تصميم طرق أداء العمل بما يتناسب مع التقنيات الحديثة لزيادة كفاءة الخدمات المقدمة للمواطنين.	2.71	1.08	54.2
توجد شبكة إلكترونية داخلية (Intranet) تربط بين الإدارات والأقسام المختلفة بعضها ببعض توفر قدر كبير من المرونة في أداء الوزارة ككل.	2.71	1.30	54.2
لدى الوزارة / الهيئة فريق بحثي وآليات قياس تمددتها بمعلومات عن احتياجات المواطنين الحالية والمستقبلية.	3.17	1.15	63.4
معظم الخدمات التي تقدمها الوزارة / الهيئة للمواطنين مبنية على أسس تقنية حديثة.	2.99	1.07	59.9
يتم استخدام موقع الوزارة الإلكترونية بشكل فعال لتقديم الخدمات للمواطنين.	2.84	1.09	56.7
داخل الوزارة والهيئة وحدات تنظيمية تعمل باستقلال نسبي لتسهيل الأعمال للمواطنين.	2.89	1.05	57.7
يتم رصد المعاملات التي تحتاج التنقل بين الإدارات واستحداث بعض البرامج الخاصة على الشبكة الداخلية لإنجاز تلك المعاملات من خلال محطة توقف واحدة.	3.11	1.12	62.3
تحرص الوزارة والهيئة على تنمية مهارات اتخاذ القرار وتحليل المعلومات لدى المدراء عموماً.	2.80	1.08	56.1
تحرص الوزارة والهيئة على وجود وتفعيل قنوات خاصة لمراقبة ورصد أخطاء عملية تنفيذ الإستراتيجيات.	2.98	1.09	59.5
تتم بصفة دورية مراجعة طرق أداء العمل لكشف مواطن الصعف.	2.95	1.12	59.0
طبقاً للتقارير التي تقدمها هذه الجهات الرقابية يتم تقييم مزايا و عيوب خطط الوزارة والهيئة.	2.97	1.06	59.4
يتم قياس مدى و حدة تحقيق الأهداف الإستراتيجية العامة والإستراتيجيات الخاصة بكل إدارة بصفة دورية.	2.96	1.08	59.1
تحرص الوزارة على تخزين وتحديث نتائج التقييم المستمر لعمليات التقييم للرجوع إليها عند الحاجة.	2.89	1.11	57.9
تتبع الوزارة والهيئة أسلوب إداري متمد للجدولة في إجراءاتها الإدارية.	2.97	1.12	59.3
تقوم الإدارة العليا بال تواصل المستمر مع العاملين بالوزارة / الهيئة لشرح وتفسير الرؤيا الإستراتيجية العامة وما تم وما سيتم من الأهداف المرحلية.	2.98	1.17	59.6
تلتزم الإدارة العليا في الوزارة / الهيئة ببنية خطة واضحة لتجهيز وتطوير قيادات مستقبلية من العاملين فيها.	3.07	1.20	61.5
أساليب إدارة العمل المتبعة في القطاع الحكومي توفر بيئة تنافس صحية بين العاملين.	3.34	1.15	66.7
هناك آليات خاصة يتم استحداثها دائماً لمكافأة العاملين المتميزين مادياً أو معنوياً.	3.19	1.24	63.7
لدى الوزارة / الهيئة ميثاق أخلاقي يحكم ويوجه تصرفات العاملين بالوزارة.	2.91	1.16	58.2
حرص المدراء على إبعاد العاملين الجدد بالميثاق الأخلاقي ليوضح لهم متطلبات العمل.	2.87	1.17	57.4
لنماذج العام في الوزارة / الهيئة مشجع وحفز للابتكار والتجديد الذي يؤدي إلى جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.	3.37	1.23	67.3
لخدمات التي تقدمها الوزارة / الهيئة للمواطنين تستوردها من شركاء خارجيين.	3.10	1.04	62.0
لخدمات التي تقدمها الوزارة / الهيئة للعاملين فيها تستوردها من شركاء خارجيين.	3.18	1.03	63.5
لوزارة / الهيئة عقد تحالفات مع شركات القطاع الخاص لتطوير الخدمات التي تقدمها للمواطنين وضمان جودتها.	2.89	1.06	57.8
توجد فجوة اتصالية بين القطاع العام والقطاع الخاص.	2.70	1.07	54.1
توجد لقاءات دورية بين القطاع الخاص ولقاءات في الوزارة / الهيئة.	3.09	1.11	61.8

م: المتوسط

ع: الانحراف المعياري

%: الأهمية النسبية

ويظهر الجدول السابق ان الأهمية النسبية لبندود (عبارات) الاستقصاء تزلوحت ما بين ٤١%-٦٧%، وجاء أهم بند المناخ العام في الوزارة / الهيئة مشجع و محفز للابتكار و التجديد الذي يؤدي إلى جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، وأقل بند يشترك مدراء الإدارات بالوزارة/الهيئة في وضع الإستراتيجية العامة و تحديد الأهداف الرئيسية العامة.

وصف الآراء حول محاور الدراسة:

وبعد عرض خصائص عينة الدراسة ننتقل الآن لوصف متغيرات الدراسة (البندود/العبارات) ويظهر جدول (١٦) المقاييس الأساسية والأهمية النسبية والترتيب للمحاور الرئيسية للمقياس المستخدم، ويتضح أن أهم ثلاث محاور من وجهة نظر عينة الدراسة هي محور أدوات الإدارة، وبلغ متوسطه ٣.١٠، وبأهمية نسبية ٦٢.١%، يليه محور شراكة القطاع العام والخاص وبلغ متوسطه ٢.٩٩، وبأهمية نسبية ٥٩.٨%، يليه محور إعادة الهنسة وبلغ متوسطه ٢.٩٣، وبأهمية نسبية ٥٨.٦%، وأخيرا جاء محور إعادة الهيكلة الإدارية وبلغ متوسطه ٢.٥٣، وبأهمية نسبية ٥٠.٧%، هذا وبلغ المتوسط العام لجميع المحاور ٢.٩٠، وبأهمية نسبية ٥٧.٩%، ومن الجدير بالذكر أن الأهمية النسبية لجميع المحاور تزلوحت ما بين ٥٠.٧% - ٦٢.١%.

جدول (١٧) المقاييس الأساسية والأهمية النسبية والترتيب للمحاور الرئيسية

المحور	المتوسط	الاحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
إعادة الهيكلة الإدارية	2.63	0.75	50.7	5
ارتباط المواطنين بأصاى الإدارة الحكومية	2.92	0.87	58.3	4
إعادة هنسة أصاى الجودة	2.93	0.95	58.6	3
أدوات الإدارة	3.10	1.00	62.1	1
شراكة القطاع العام والخاص	2.99	0.76	58.8	2
التوجه الحديث للتجارة	2.90	0.72	57.9	

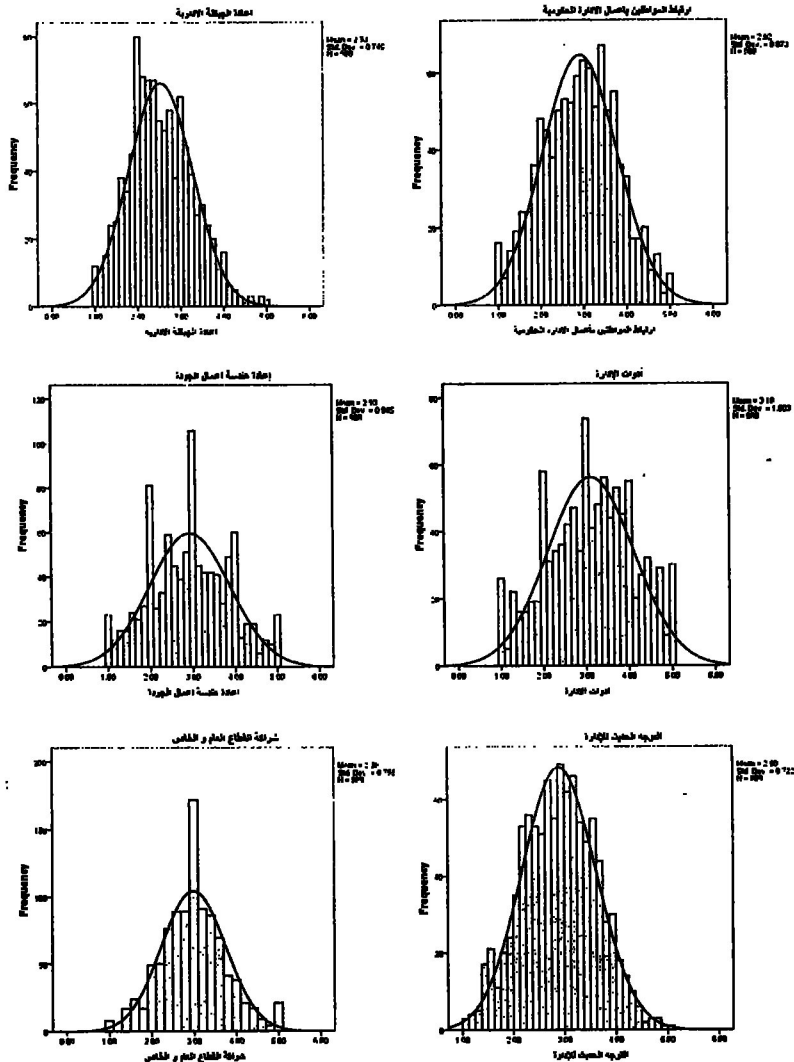
جدول (١٨) الأهمية النسبية للمحاور الرئيسية حسب الجهات الرئيسية

المحور	وزارات	حكومية	أخرى
إعادة الهيكلة الإدارية	51.9	50.4	48.5
ارتباط المواطنين بأصاى الإدارة الحكومية	60.4	58.0	54.2
إعادة هنسة أصاى الجودة	60.6	56.1	53.8
أدوات الإدارة	64.6	60.9	55.6
شراكة القطاع العام والخاص	60.1	58.0	60.6
التوجه الحديث للتجارة	59.5	56.1	54.5

جدول (١٩) المقاييس الأساسية للمحاور الرئيسية

المؤشر	إعادة الهيكلة الإدارية	ارتباط المواطنين بأعمال الإدارة الحكومية	إعادة هيكلة أصول الجودة	أدوات الإدارة	شفافية القطاع العام و الخاص	التوجه الحديث للإدارة
المتوسط	2.5333	2.9171	2.9307	3.1037	2.9921	2.8954
الوسيط	2.5000	3.0000	3.0000	3.1429	3.0000	2.9093
المنوال	2.00	3.43	3.00	3.00	3.00	3.00
الانحراف المعياري	.74612	.87316	.94547	1.00254	.75538	.72221
الانحراف	.355	-.022	.072	-.122	.184	-.015
الفرط	-.121	-.517	-.543	-.699	.318	-.354
الربيع	25	2.2857	2.2857	2.6000	2.3657	2.3657
	50	2.5000	3.0000	3.0000	2.9093	2.9093
	75	3.0000	3.5714	3.5714	3.4170	3.4170

شكل (١) المدرج التكراري والتبعية للتوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة



العلاقة بين محاور الدراسة:

لدراسة وجود علاقة معنوية بين محاور الدراسة الخمس الرئيسية ، واستخدم معامل الارتباط الخطي لبيرسون لقياس العلاقة بين كل زوج من المحاور وبينها وبين المتوسط العام للتوجهات الحديثة للإدارة، ويوضح جدول (٢٠) معاملات الارتباط الخطية لبيرسون لجميع المحاور الرئيسية في الدراسة ومعنويتها، ويتأكد لنا أن هناك علاقة ايجابية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١%.

جدول (٢٠) معاملات ارتباط محاور توجهات الحديثة للإدارة

الوجهة	المحاور	هيكلة	أصالة	هندسة	أدوات	شراكة	التوجه
الكل	إعادة الهيكلة الإدارية	1					
	ارتباط المواطنين بأصالة الإدارة الحكومية	0.637	1				
	إعادة هندسة أصالة الجودة	0.680	0.775	1			
	أدوات الإدارة	0.692	0.696	0.811	1		
	شراكة القطاع العام والخاص	0.369	0.449	0.468	0.468	1	
	التوجه الحديث للتجارة	0.808	0.864	0.913	0.900	0.646	1
	إعادة الهيكلة الإدارية	1					
	ارتباط المواطنين بأصالة الإدارة الحكومية	0.286	1				
الوزارات	إعادة هندسة أصالة الجودة	0.112	0.542	1			
	أدوات الإدارة	0.137	0.351	0.730	1		
	شراكة القطاع العام والخاص	0.180	0.317	0.349	0.579	1	
	التوجه الحديث للتجارة	0.512	0.720	0.795	0.783	0.676	1

ويتضح أن أهم محور مرتبط بالتوجهات الحديثة للإدارة إعادة هندسة أصالة الجودة، ثم أدوات الإدارة و إعادة هندسة أصالة الجودة ثم إعادة الهيكلة الإدارية وأخيراً شراكة القطاع العام والخاص.

وبعد العرض السابق نقوم باستعراض مفاهيم وأسس الأداء المتميز:

هناك مفاهيم متعددة للأداء المتميز وهذا يستلزم تناول مفاهيم الأداء ثم التميز على النحو التالي:-

أولاً : الأداء Performance

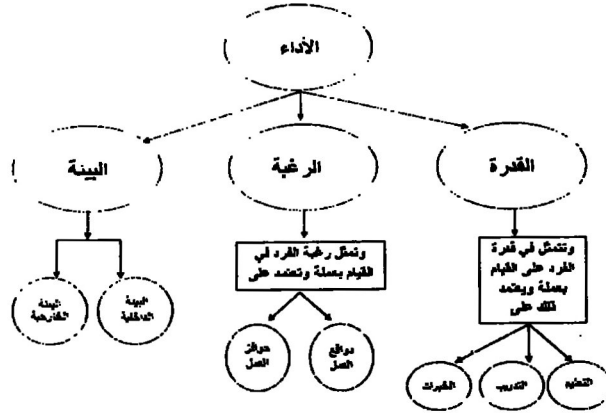
يقصد بالأداء "القدرة على الإنجاز السليم للمهمة أو المهام المطلوبة وفق المعايير المحددة للجودة والوقت والتكلفة".

أو " السلوك أو الطريقة التي يسلكها الفرد أو الجماعة لأداء العمل"

أو " المخرجات ذات القيمة التي تنتجها المنظمة في شكل سلع أو خدمات "

ويوجه عام فإن أداء الفرد هو محصلة تفاعل القدرة مع الرغبة مع البيئة.

ويوضح الشكل التالي عناصر الأداء:



شكل (٢) عناصر الأداء المتميز

ثانياً: مفهوم التميز

يمكن تعريف التميز بأنه:

" قدرة الفرد أو الجماعة أو المنظمة على أداء الأعمال المطلوبة منهم بإتقان وجودة " أو " قدرة الفرد أو الجماعة أو المنظمة على تحقيق الأهداف المطلوبة منهم بكفاءة وفعالية " وبناء على ذلك فإنه يمكن تعريف الأداء المتميز بأنه "الأداء الكفء والفعال الذي يحقق أو يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية ومواجهة المتغيرات العالمية".

أهمية الأداء المتميز

- تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة فالأداء المتميز هو السبيل الوحيد لبقاء المنظمات واستمرارها في عالم اليوم الحافل بتحديات تنافسية متنوعة.
- القدرة على تحقيق أهداف المنظمة من خلال حسن أداء الأنشطة المنوطة بها.
- تحقيق درجة رضا أعلى للعاملين بالمنظمة وتخفيض معدلات الغياب وكذلك تحقيق تكلفة أقل للعمل من خلال تقليل الفاقد من الجهد والوقت والموارد.

مداخل الأداء المتميز

أن نجاح المنظمة في تحقيق الأهداف المنشودة هو أسمى ما تسعى إليه وهناك مدخلان للأداء المتميز:

أ. مدخل الأهداف

ويتضمن تحقيق الأهداف والوصول إلى النتائج المحددة مسبقاً.

ب. مدخل النظم

ويتضمن الأداء الكلي للمنظمة وإدخال الكفاءة إلى جانب الفعالية حيث ينظر إلى المنظمة على أنها نظام متكامل يتكون من أجزاء متداخلة لتحقيق هدف مشترك وعلى ذلك فإن الأداء المتميز للفرد مسئولية تضامنية

بين أداء المنظمة والفرد الذي يقوم بنشاط معين أو خدمة معينة ومن ثم فإن القدرة على تحقيق التوافق بين هذين الطرفين (المنظمة . والفرد) يساهم في الوصول إلى الأداء المتميز .
عوامل نجاح الإصلاح والتطوير الإداري³:

- واقعية خطط وبرامج الإصلاح والتطوير الإداري.
- تهيئة المناخ للمشاركة والتعاون.
- تبعية جهاز الإصلاح والتطوير الإداري لقمة الهرم التنظيمي.
- كفاءة عناصر جهاز الإصلاح والتطوير الإداري.
- تخصيص الموارد المالية الكافية.
- إرساء مقومات ودعائم الديمقراطية.
- تكامل الإصلاح والتطوير الإداري مع الإصلاحات المجتمعية الأخرى.

التحليل العاملي Factor Analysis

استخدم التحليل العاملي من أجل التعرف عما إذا كانت مجموعة من المتغيرات (المحاور الفرعية الخمس للتوجه الحديث نحو الإدارة) تشكل مركبا عاما تعكس ظاهرة ما، فمثل هذه المتغيرات عادة ما تتحد تحت عامل واحد عدد إخضاعها للتحليل العاملي من أجل بناء مركبا عاما أو أكثر لأسباب تلك الظاهرة، ودمج بعضها مع البعض وتحويلها إلى عوامل بنائية عن طريق التحليل العاملي.

وبوضح الجدول التالي عدد العوامل المنبثقة عن التحليل العاملي للأسباب الخمسة باستخدام طريقة التحليل العاملي ذي المركبات الأساسية والتغاير بين المتغيرات المستقلة ويعتمد طريقة التنوير المعروفة بالتباين الأعلى، وباستخدام واحد صحيح كحد أدنى لقيمة أوجن Eigen Value كمعيار لعدد العوامل ذات الدلالة الجوهرية، وبالتطبيق على البيانات المتاحة فقد أسفر استخدام هذا الأسلوب عن وضع الخمس محاور إعادة هندسة أعمال الجودة، أدوات الإدارة وإعادة هندسة أعمال الجودة وإعادة الهيكلة الإدارية وشركة القطاع العام والخاص والتي تقسم من التباين بحدود ٦٥%-٧٣% بالأربع جهات الرئيسية، وبالإجمالي ٦٩%، باستخدام التحليل العاملي في عامل واحد، وكانت دقة المعاينة بالحدود المقبولة وبتم اتخاذ القيم الناتجة كتابع كمي.

ويظهر جدول (٢١) الوزن النسبي للخمسة محاور للتوجه نحو الإدارة الحديثة وتحديد الوزن النسبي لكل منها حسب الجهات الرئيسية والكل:

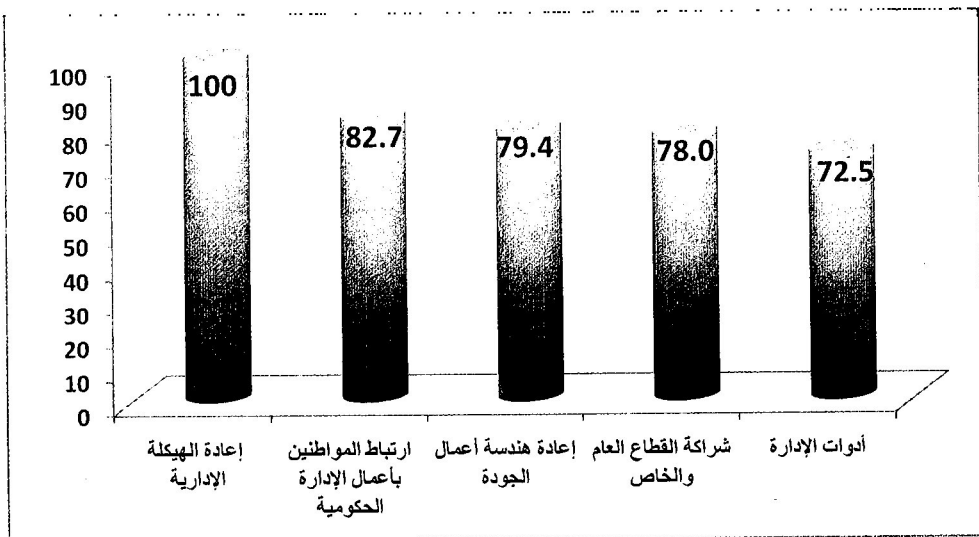
³ Jreilat jamil, administrative in developing countries : a comparative perspective public administration and development (vol 8). p 95

جدول (٢١) الوزن النسبي للمحاور الرئيسية حسب الجهات الرئيسية والكل

المحور	وزارات	حكومية	جهات أخرى
إعادة الهيكلة الإدارية	١٠٠.٠	١٠٠.٠	٩٢.٢
ارتباط المواطنين بأعمال الإدارة الحكومية	٧٥.٦	٨٦.٠	٨٨.٩
إعادة هندسة أعمال الجودة	٨٠.١	٧٤.٣	١٠٠.٠
أدوات الإدارة	٧٦.٣	٧١.٩	٩٢.٤
شراكة القطاع العام والخاص	٧٣.٤	٧٨.١	٨٦.٠

يتضح من الجدول السابق أن إعادة الهيكلة الإدارية يأتي بمقدمة المحاور الخمسة بكل من الوزارات والجهات الحكومية والآخرى بينما إعادة هندسة أعمال الجودة بالجهات الأخرى، وتتراوح المحاور الأخرى وهي ارتباط المواطنين بأعمال الإدارة الحكومية، وأدوات الإدارة، وشراكة القطاع العام والخاص.

شكل (٣) الوزن النسبي للتوجهات الحديثة للإدارة حسب المحاور الرئيسية



أهم خصائص المبحوثين المؤثرة في الإقتراع بالتوجهات الحديثة للإدارة:

والآن ننقل للاجابة على التساؤل القائل ما هي أهم الخصائص للمبحوثين وللجهة المؤثرة في الإقتراع بالتوجهات الحديثة للإدارة والتي تميز بين من كانوا يتفقوا او يتفقوا بشدة مع ذلك (يزيد متوسطهم العام عن ٣.٥ أي بأهمية تزيد عن ٧٠%) ومن يختلفوا؟، حيث يتم ذلك باختبار الفرض القائل " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة وعددها ١٢ متغير والإقتراع من عدمه" واختبار هذا الفرض استخدمنا أسلوب التحليل الاحصائي المعروف بالتحليل اللوجستي، وذلك لبيان اثر المتغيرات المستقلة على التابع حيث أن المتغير التابع وصفي وله وجهان:

١- ايجابي (٣١%)، ٠- سلبى (٦٩%).

ويعتبر نموذج الانحدار الخطى اللوجستي أهم النماذج المستخدمة لصياغة دالة التمييز والتقسيم، ويميز هذا النموذج بملامحه للعديد من الاستخدامات ، ويستخدم الانحدار اللوجستي بصفة عامة لتحليل العلاقة بين التابع وصفي اسمي (Nominal) وله وجهان.

وينشأ الانحدار اللوجستي عن استخدام تحويلة اللوجيت عندما يكون المتغير التابع (Y) يعبر عن احتمال حدوث حدث معين (θ)، وهناك مجموعة من المتغيرات التفسيرية $X = \{X_1, X_2, \dots, X_p\}$ عددها P متغير، وهناك علاقة بين الاحتمال (θ) والمتغيرات التفسيرية على الصورة الخطية التالية:

$$\logit(\theta_i / 1 - \theta_i) = \beta_0 + \beta_1 X_{1i} + \beta_2 X_{2i} + \dots + \beta_p X_{pi}$$

حيث أن الطرف الأيسر محدود ($0 < \theta_i < 1$) بينما الطرف الأيمن من المعادلة غير محدود . وباستخدام تحويلة اللوجيت نصل إلى أن :

$$P_r(Y_i = 1 | X) = \frac{\exp(\beta'X)}{1 + \exp(\beta'X)} = P_r(X)$$

في النموذج اللوجستي ليس المهم هو تقدير معالم النموذج ولكن المهم هو استخدامها في حساب احتمال الحدوث وعدم الحدوث. ودالة الانحدار اللوجستية هي توليفة خطية من المتغيرات المستقلة تختار لغتها التمييزية وتستخدم للتنبؤ باحتمال حدوث التابع.

حيث B_0 الثابت، B_j معاملات الانحدار (أوزان) للمتغير المستقل j ، X_{ji} المتغير المستقل j للمفردة i .

وباستخدام الطريقة التكريرية Stepwise (حيث تدخل المتغيرات المستقلة في النموذج حسب قدرتها على التمييز بين لوجه التابع)، وتحديد مستوى معنوية ٥% معيار لدخول المتغيرات المستقلة في النموذج، وبالتطبيق على البيانات وباستخدام حزم البرامج الجاهزة SPSS تم التوصل الى النتائج التالية والتي اظهرت دخول خمس متغيرات فقط واستبعاد متغيرين لم يدخلوا النموذج التي يوضحها جدول (٢٢)، وتم التوصل الى

أن النموذج على المعنوية حيث بلغت المعنوية (احتمال الخطأ) ٠.٠٠٠٠٠، وبلغت كفاءة التقسيم الصحيح به ٧٥%. وأوضحت النتائج أن ثمانية متغيرات مستقلة دخلت النموذج، ولم تثبت معنوية باقي المتغيرات المستقلة الأربع في التمييز الايجابي للتوجهات الحديثة للإدارة لنسبة ٦١%.

جدول (٢٢) مقاييس جودة نموذج التوجه الايجابي نحو الإدارة الحديثة

ك ^٢	درجات الحرية	المعنوية	نسبة التقسيم الكلية الصحيحة
١١٨.٨	٨	0.000	٧٥

أن النموذج على المعنوية حيث تبلغ ك^٢ ١١٩ بدرجات حرية ٨ بمعنوية ٠.٠٠٠٠٠. وتبلغ كفاءة التقسيم الصحيح الكلية به ٧٥%.

جدول (٢٣) معالم نموذج التوجه نحو الإدارة الحديثة واختبار معنويتها

المتغير	التقدير	الخطأ المعياري	اختبار والد	درجات الحرية	المعنوية	الأرجحية
الجهة الرئيسية	-0.164	0.086	3.662	1	0.056	0.848
الفئة الوظيفية	0.477	0.179	7.122	1	0.008	1.611
التعليم	-0.402	0.165	5.960	1	0.015	0.669
العمر	-0.282	0.105	7.200	1	0.007	0.754
استخدام الانترنت يوميا	-0.466	0.186	6.265	1	0.012	0.628
قياس رضا المستفيدين	0.728	0.210	11.954	1	0.001	2.071
خطة استراتيجية	1.269	0.248	26.211	1	0.000	3.558
صندوق الشكاوى	0.499	0.211	5.606	1	0.018	1.647
الثابت	-0.318	0.916	0.121	1	0.728	0.727

ويوضح الجدول السابق أن ثمان متغيرات دخلت النموذج وتثبت معنويتها فى التأثير على التوجهات الحديثة للإدارة هي: الجهة الرئيسية والفئة الوظيفية ومستوى التعليم والعمر واستخدام الانترنت يوميا وقياس رضا المستفيدين و وجود خطة استراتيجية بالجهة وصندوق الشكاوى. ولم يثبت معنوية كل من جهة العمل بالتفصيل وعدد العاملين بها والجنس ومدة الخبرة للمستقصى منه.

ويظهر الجدول التالى كفاءة التقسيم الصحيح ونسبتها للنموذج اللوجيستي بالعينة الإجمالية.

جدول (٢٤) كفاءة التقسيم الصحيح لنموذج التوجه الايجابي الايجابي نحو الإدارة الحديثة

المشاهد	المتوقع		نسبة التقسيم الصحيح %
	التوجه نحو الإدارة الحديثة		
	سلبي	ايجابي	
سلبي	١٠٩	٧١	٣٩.٤
ايجابي	٣٨٠	٤٤	٨٩.٦
نسبة التقسيم الكلية			٧٤.٧

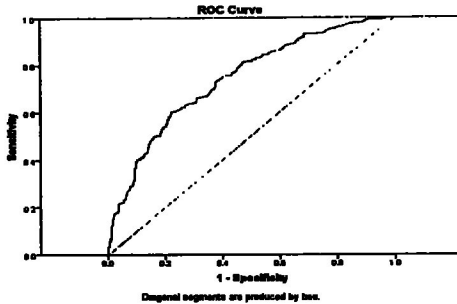
ويتضح من الجدول السابق أن :

٤٥١ مفردة تم تقسيمها تقسيماً صحيحاً بنسبة ٧٥% من اجمالي المفردات.

١٥٣ مفردة تم تقسيمها تقسيماً خطأ بنسبة ٢٥% من اجمالي المفردات.

ومن النتائج السابقة لاختبار الفرض يتضح أن هناك تأثير (معنوي) ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة (الثمان) على التوجه الايجابي الايجابي والسلبي نحو الإدارة الحديثة، وكفاءة تقسيم تصل لحوالي ٧٥%. ويؤكد اختبار المساحة تحت منحنى الرোক ٠.٧٤ حساسية النموذج في التقسيم بين المجموعتين.

شكل (٤) المساحة تحت منحنى الرোক لحساسية النموذج في التقسيم بين المجموعتين



خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج، وذلك على النحو التالي:

- ١- أن إعادة الهيكلة الإدارية يأتي بمقدمة المحاور الخمسة بكل من الوزارات والجهات الحكومية والملحقة بينما إعادة هندسة أعمال الجودة بالجهات المستقلة، وتراوح المحاور الأخرى وهي ارتباط المواطنين بأعمال الإدارة الحكومية، وأدوات الإدارة، وشراكة القطاع العام والخاص حسب باقى الجهات.
- ٢- أن أهم الخصائص المميزة للتوجهات نحو الإدارة الحديثة هي الجهة الرئيسية والفئة الوظيفية ومستوى التعليم والعمر واستخدام الانترنت يومياً وقياس رضا المستفيدين و وجود خطة استراتيجية بالجهة وصندوق الشكاوى. ولم يثبت معنوية كل من جهة العمل بالتفصيل وعدد العاملين بها والجنس ومدة الخبرة للمستقصى منه.
- ٣- بروز اختلال كبير في إدارة عمليات السياسات العامة نتج بشكل أساسي من ضعف مستوى الوعي لدى القيادات الإدارية في التعامل المنهجي مع السياسات العامة وانعكس في عدم وضعها في أولويات الإصلاح ببرامج الإصلاح والتطوير الإداري، الأمر الذي أفرز تضارب وعشوائية في تنظيم وإدارة السياسات العامة وجعل من إمكانية ترتيب أولويات السياسات العامة مسألة غاية في الصعوبة.
- ٤- غياب تام لأي توجهات لدى الحكومة في تطوير منظومة السياسات العامة بشكل علمي ومنهجي مركز وواضح كما هو متعارف عليه في علم الإدارة العامة، وكل ما هو متاح عبارة عن توجهات بسيطة في إطار قضايا فزعية تم إقحام السياسات فيها بصورة غير مدروسة وغير مركزة، الأمر الذي يعني استمرار التخطيط والعشوائية وغياب التوجه العلمي والمنهجي الواضح في عملية تطوير السياسات العامة.
- ٥- على الرغم من التوجهات الواضحة في إطار مشروع تحديث الخدمة المدنية لإعادة تحديد دور ووظائف الدولة وما يتطلبه من تطوير للمباني المؤسسية وإعادة هيكلة أجهزة الدولة إلا أن جهود إعادة الهيكلة ظلت في إطار إعداد الدراسات والوثائق ولم تنتقل عملية الهيكلة للأجهزة الإدارية للدولة إلى واقع التطبيق إلا في إطار محدود، بل وزادت عشوائية التعامل مع إعادة هيكلة المؤسسات إلى اجتهادات شخصية وانعكست في استحداث مكونات تنظيمية في أجهزة الدولة، في إطار المحسوبيات والاسترضاء السياسي والمناطقى وبدون دراسات جادة لمعرفة مدى الحاجة لاستحداث تلك التكوينات التنظيمية، بل يتم ذلك في ظل تغيب لدور الخدمة المدنية وتجاوز صلاحيتها عبر قرارات عليا.
- ٦- وجود اختلالات كبيرة في منظومة الخدمة المدنية سواء في المنظومة التشريعية أو في الإجراءات ومختلف السياسات الإدارية.
- ٧- استمرار الاختلال القائم في إجراءات اختيار وتعيين القيادات الإدارية دون الالتزام بأي معايير أو العودة إلى الخدمة المدنية في تقنين هذه الإجراءات مع تكامل منظومة هذه الإجراءات ابتداء بالاختيار والتعيين على أساس الجدارة، ومروراً بالتأهيل في برامج نوعية للقيادات الجديدة، كل ذلك يفضي إلى فجوة كبيرة

في الإدارة نتيجة تنقيب الكوادر النوعية من خلال تعيينات غير مدروسة وبالتالي ضياع الخبرات المؤسسية وتحجيم دورها إفساحاً لقيادات سياسية لا تمتلك الخبرات الإدارية الكافية، مما أدى ويؤدي وسيؤدي إلى تنامي الاختلالات وتركّم العشوائية وانهيار منظومة الإدارة.

٨- أن استراتيجية الخدمة المدنية والتي تتضمن توجهات للإصلاح الإداري يجب تحديثها باستمرار، فهي لم تتضمن محاور هامة في إطار المكونات الثلاثة (السياسات، والبنى المؤسسية، والخدمة المدنية) كالتجارب المماثلة، وإذا فإن هناك حاجة ملحة لإعادة دراسة الواقع الراهن وتحديد توجهات استراتيجية جديدة تغطي فجوة التطوير المستقبلي للإدارة العامة، وبما يتلاءم مع توجهات بناء الدولة المدنية الحديثة، والاحتكام إلى أسس الحكم الرشيد وفي إطار المكونات الرئيسية الثلاثة المشار إليها سابقاً. وعن أهم الاتجاهات الحديثة لإصلاح وتطوير أعمال الإدارة الحكومية التي تتناسب مع طبيعة عمل الجهات المصرية والواردة بالاستقصاء محل الدراسة من وجهة عينة الدراسة :

- منح صلاحيات أكثر للمسؤولين الإشرافيين لتسهيل الإجراءات وتخفيف الضغط بالإعمال اليومية .
- ميكنة العمل بالوزارات والجهات الحكومية والتواصل الالكتروني بين الوزارات والقضاء على الورق.
- الشفافية في التعامل مع إدارة عليا وموظفين ومسؤولين.
- فتح خط ساخن للقياديين للتواصل مع قياديي وزارات أخرى.
- الاستخدام الأكبر لشبكة الانترنت والتراسل الالكتروني بين الوزارات.
- تطبيق الحكومة الالكترونية وكذلك الحكومة الذكية.
- حاجة القيادات العليا لتطبيق مفاهيم العمل الجماعي بشكل صحيح.
- توفير دورات مخصصة لتطوير الموظفين.
- مشاركة الموظفين بالقرارات التي سوف تتخذها الإدارة الخاصة بهم.
- فتح مجال للتعبير عن رضا أو عدم الرضا عن ما يقوم به كل موظف من أعمال.
- الابتعاد عن المركزية وفتح تعويضات لتسهيل وتبسيط الإجراءات.
- وضع نظام موحد وخاص بالحوافز .
- تطوير وتحديث نظام الترقيات والوصف الوظيفي.
- العمل على تبسيط الإجراءات وإنماء الخطوات غير الضرورية عند إعداد هذه الإجراءات .
- العمل على منع تركيز السلطات في يد الوزير وشل العمل وخلق الاحتياجات.
- قياس آراء المتعاملين مع الجهة من خلال إطراف خارجية.
- تطبيق سياسة الجودة لتقديم خدمات ذات جودة عالية تلبي متطلبات واحتياجات الوزارة.
- وضع تشريعات وقوانين جديدة والتي من شأنها تطوير العمل.

التركيز على تطوير العنصر البشري وتعزيز مفهوم الولاء للمؤسسة الحكومية ومفهوم أخلاق العمل من أهم الاتجاهات الحديثة للإصلاح وتطوير الإدارة الحكومية.

التوصيات:

تتلخص أبرز التوصيات التي توصلت إليها هذه الدراسة في الآتي:

- ١- بناء وتطوير منظومة متكاملة لإدارة عمليات السياسة العامة على أسس علمية ومنهجية تستند على إيجاد وعي واسع لدى القيادات الإدارية في مجال السياسات العامة وفي مختلف المستويات الإدارية .
- ٢- وضع السياسات العامة أولى أولويات توجهات الإصلاح والتطوير الإداري خلال المرحلة القادمة.
- ٣- إيجاد رؤية شاملة ومتكاملة تضمن معها نجاح عملية التطوير والإصلاح المنشودة.
- ٤- منع التأثيرات السياسية من التأثير في القرارات الإدارية والفنية، وذلك من خلال وضع المعايير الكفاءة والنزاهة والقدرات والمهارات والخبرات والمؤهلات العلمية ك شروط أساسية فيمن يتم تعيينهم في المناصب الإدارية العليا والوسطية في مختلف المؤسسات والأجهزة الحكومية ووفقاً لإجراءات واضحة ومحددة وعبر الأطر المؤسسية المعنية، وبعيداً عن تلك التأثيرات.
- ٥- العمل على تطوير الإدارة العامة من خلال ثلاث منظومات متكاملة ومتناسقة، هي: منظومة السياسات العامة، ومنظومة البنى المؤسسية ومنظومة الخدمة المدنية.
- ٦- إعداد دراسات تفصيلية لكل مكون من مكونات الإدارة العامة تنثري عملية تشخيص واقع الإدارة العامة في إطارها الكلي.

المراجع

- العباسي، عبدالحمد محمد (٢٠١٣)، التقيب في البيانات باستخدام SPSS Modeler، معهد الدراسات والبحوث الإحصائية - جامعة القاهرة - مصر، ٢٠١٣.
- العباسي، عبدالحمد محمد (٢٠١٢)، التحليل متعدد المتغيرات باستخدام SPSS، معهد الدراسات والبحوث الإحصائية - جامعة القاهرة - مصر، ٢٠١٢.
- العباسي، عبدالحمد محمد (٢٠١١)، التحليل الإحصائي المتقدم باستخدام SPSS، معهد الدراسات والبحوث الإحصائية - جامعة القاهرة - مصر، ٢٠١١.
- Andersen, P. K., Borgan O., Gill, R. D., & Keiding, N. (1993), Statistical Models Based on Counting Processes, New York: Springer - Verlag.
- Bray, James H. and Scott E. Maxwell (1985). Multivariate analysis of variance. Quantitative applications in the social sciences series #54. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Cronbach, L. J. (2004). My current thoughts on Coefficient Alpha and successor procedures. *Educational and Psychological Measurement*, 64, 391-418.
- Gill, Jeff (2001). Generalized Linear Models: A Unified Approach. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. Series: Quantitative Applications in the Social Sciences, No. 134. A mathematical overview of GLM.
- Gonzalez, J.M.B .& Desjandins, S.S.L. 2001 Antificial Neural Networks : Anew approach for Predicting Application Behavior. Paper presented At *The Annual Meeting of The Assoiration For Institutional Research*.
- Pett, Marjorie A., Nancy R. Lackey, and John J. Sullivan (2003). Making sense of factor analysis: The use of factor analysis for instrument development in health care research. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Segars, A. (1997). Assessing the Unidimensionality of Measurement: a Paradigm and Illustration Within the Context of Information Systems Research, *Omega*, Int. J. Mgmt Sci. Vol. 25, No. 1, pp. 107-121.
- SPSS (20١٣). SPSS BASE ٢٢.0 User's Guide. Chicago, IL: SPSS Inc.

الاتجاهات الحديثة لإصلاح وتطوير أعمال الإدارة الحكومية في مصر

ملخص

حظيت الإدارة باهتمام كبير مع أنها حديثة النشأة كعلم مستقل، ويعزى هذا الاهتمام إلى طبيعتها، ووظائفها، وغاياتها. لذلك فإن الإصلاح والتطوير الإداري هو المدخل للإصلاح والتطوير في سائر المجالات لذلك يجب الاستمرار في تأهيل وتدريب العدد الكافي من الإداريين الوطنيين للتخفيف قدر المستطاع من الاعتماد على الكوادر الأجنبية وتعتبر التنمية الإدارية والإصلاح والتطوير الإداري وتطوير الإدارة مدخلاً ضرورياً لتحقيق تنمية اقتصادية واجتماعية شاملة في المجتمع. وتهدف الدراسة الحالية إلى التعرف وتطبيق الاتجاهات الإدارية الحديثة في العالم ثم تكثيف استخدام آليات التطبيق بالجهات الحكومية في الدولة و أخيراً معالجة السلبات ونقاط الضعف والمشكلات الإدارية بالجهات الحكومي و قد أعتمدت الدراسة علي أساليب التحليل الإحصائي المناسبة مثل تحليل المصادقية بالإضافة الى الإحصائي الوصفي و اسلوب التحليل العاملى و تحليل الانحدار اللوجيستى المتعدد و قد وصلت الدراسة الى أن إعادة الهيكلة الإدارية يأتى بمقدمة المحاور الخمسة بكل من الوزارات والجهات الحكومية و من ثم بروز اختلال كبير في إدارة عمليات السياسات العامة و في منظومة الخدمة المدنية سواء في المنظومة التشريعية أو في الإجراءات ومختلف السياسات الإدارية. و أخيراً غياب تام لأي توجهات لدى الحكومة في تطوير منظومة السياسات العامة بشكل علمي ومنهجي مركز وواضح كما هو متعارف عليه في علم الإدارة العامة.

الكلمات الدالة: الحكومة الالكترونية - الاداء المتميز - الادارة الالكترونية - التحليل العاملى - الانحدار اللوجيستى.

New trends of the reform and development of State administration in Egypt

The administration has received considerable attention with its newly established as a science, and this interest is due to its nature, functions and objectives. The administrative reform and development is the key to the reform and development in other areas must continue to train a sufficient number of national administrators to mitigate as much as possible from relying on foreign personnel and management development, administrative reform and development and to develop management input necessary to achieve comprehensive economic and social development in the community. The current study aims to identify and apply modern management trends in the world and intensify the use of enforcement mechanisms by governmental agencies in the State and finally address the shortcomings and weaknesses and problems of management of government bodies. The study has adopted the appropriate statistical analysis methods such as analysis of credibility in addition to descriptive and statistical factor analysis method and multiple logistic regression analysis, the study reached that administrative restructuring comes with an introduction by the five axes of ministries and Government agencies and then the emergence of a large imbalance in policy management and service system for the public and the civil service system, either in the system or procedures and various administrative policies. Finally a complete absence of any orientation of the Government in the development of public policy in a scientific and systematic status and clear as it is recognized in the science of public administration.

Key Words: Electronic-Government - Outstanding performance- Electronic management - Factor analysis - Logistic regression.