

العنوان:	الإدارة : مفهومها ومداخل إصلاحها
المصدر:	مجلة كلية الشريعة والدراسات الإسلامية بالأحساء
الناشر:	جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية - كلية الشريعة والدراسات الإسلامية بالأحساء
المؤلف الرئيسي:	جنيد، عبدالمنعم حياتي
المجلد/العدد:	مج 3, ع 3
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	1983
الصفحات:	517 - 539
رقم MD:	155126
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
قواعد المعلومات:	IslamicInfo
مواضيع:	السلوك الإداري، التخطيط الإداري، التنظيم الإداري، التنمية الإدارية، الإصلا الإداري، القيادة الإدارية، المهارات الإدارية، التدريب الإداري، الهياكل الإدارية، الخدمة المدنية، إدارة الأفراد، المؤسسات العامة، اللامركزية، الإدارة المحلية
رابط:	http://search.mandumah.com/Record/155126

الأجزاء مفهومها في مدخل إصلاحها

للاستاذ الدكتور / عبد المنعم محمد
رئيس قسم الإدارة بالقطيف

الإدارة مفهومها - ومداخل اصلاحها

أضحى واضحا الآن أن الادارة وظيفة مستقلة ومتميزة عن العمل الفنى، ولا جدال أن كفاية الادارة هى الأساس الذى يرتكز عليه تقدم أى مشروع وأى عمل؛ مهما كان نوع النشاط. أو كان حجمه.

ولاخلاف كذلك فى أن المبادئ العلمية للادارة هى حجر الأساس الذى تعتمد عليه كفاية الادارة.

وفى هذا البحث سنقدم الاطار الرئيس للادارة ثم نعرض للاصلاح الإدارى من حيث اسبابه ومداخله.

الفصل الأول

ماهية الإدارة

بالرغم أن كلمتى «ادارة» و«مدير» من الكلمات المتداولة والتي نقرؤها كثيرا وتطرق أسماعتنا باستمرار إلا أن معناها غير محدد فى الأذهان ولعل الكثير منا قد رأوا خريطة تنظيمية لمشروع صناعى أو تجارى أو لمؤسسة عامة أو لمصلحة حكومية، مكونة من مستطيلات موزعة بشكل معين، هرمى فى الغالب، وفى كل مستطيل لقب معين يرمز الى المركز الذى يحتله حامل هذا اللقب، وبحيث تحتل المراكز العليا أعلى الخريطة التنظيمية، والمراكز الأقل فى مستويات سفلى، وتربط المراكز فيما بينها بخطوط مستقيمة فى شكل تنسيقى متوازن.

ولكن مثل هذه الخرائط وإن كانت تشير الى مستويات السلطة وإلى المراكز المختلفة التي يشملها البناء التنظيمي إلا أنها لا تعطينا صورة واضحة عن ماهية العمل أو المهام التي يضطلع بها القائمون بالادارة في المشروع أو المؤسسة أو المصلحة الحكومية. وقد توحى مثل هذه الخرائط الى البعض أن الادارة ماهى إلا علاقة بين رئيس ومرؤوس أو أن الادارة هى عبارة عن الأفراد الذين يمثلون المراكز التي فى القمة.

ولكن فى الواقع أن للادارة معنى أوسع ومدلولا أعمق من مجرد علاقة بين رؤساء ومرؤوسين؛ فهى تتضمن مبادئ وأسس ونظريات يمكن تطبيقها فى كل مجال وفى كل ميدان، وهى أيضا لا تقتصر على فئة معينة من الأفراد يمكنهم احترافها أو احتكارها دون غيرهم.

وهناك من الكتاب من يعرف الادارة بأنها تصميم وتوفير جو داخل المنظمات بغرض التشغيل الفعال والكفاء لأفراد يعملون معا فى مجموعات.

ومنهم من يعرفها بإختصار بانها تخطيط وتنظيم وحفز وتوجيه الأفراد نحو التحقيق الفعال والاقتصادى كهدف مشترك معين.

وفى الحقيقة فانه لا يمكننا التعرف على ماهية الإدارة وطبيعتها إلا عن طريق الوظائف التي تؤديها. فالإدارة جهاز كأجهزة الكائن الحى، لا يمكن وصفه أو التعرف على الدور الذي يقوم به إلا بمشاهدته وهو يعمل ويؤدى وظيفته.

فالإدارة هى الجهاز الذى بدونه لا يتمكن أى مشروع من القيام بأى نشاط، كما أنها وهى التي تبعث الحياة فى المشروع عن طريق اتخاذ القرارات والاشراف على تنفيذها. وإذا تأملنا جسم الانسان كيف يعمل، وكيف أن هذا الجسم ليس عبارة عن أجهزة فقط أو أجزاء يرتبط بعضها ببعض الآخر وتكون فى مجموعها جسم الانسان، فانه يمكن القول أيضا أن أى مشروع قائم ليس فقط مجرد عن ادارات ومبان وعدد وآلات ومكاتب، إنه أكثر من ذلك، إنه شخصية مستقلة عن الأجزاء المكونة له، لأنه ينمو ويتحرك وتدب فيه الحياة، والادارة هى التي تبعث هذه الحيوية وهذه الحركة فى الأجزاء المكونة له

- فالإدارة هى الحد الفاصل بين نجاح المشروعات أو فشلها، وبين تحقيق الأهداف الموضوعة أو العجز عن تحقيقها.

- والإدارة هي التي تستطيع أن تحول الموارد الموجودة إلى أدوات فعالة في الوصول إلى الأهداف وذلك إذا كانت هذه الإدارة تتميز بالخبرة والكفاءة.
- والإدارة الناجحة هي التي تدفع الأفراد إلى العمل وبذل أقصى طاقاتهم الانتاجية وذلك برفع روحهم المعنوية وتهيئة جميع ظروف العمل المواتية لهم، وتدفع بالمشروع إلى الأمام وإلى النمو والتوسع.
- والإدارة هي التي تجعل مكان العمل مكانا يسعى كل فرد إلى أن يعمل فيه ويجب أن يعمل فيه.

إن الإدارة هي التي ترسم السياسات وتضع الخطط ، وهي التي تحدد الاطار الذى تستخدم داخله الموارد الموجودة: من رأسمال، وقوى عاملة، وموارد طبيعية وذلك فى سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية:

- فمهمة الادارة هي القيام بتنفيذ السياسة الموضوعية بأعلى درجة من الكفاءة، وفى حدود الامكانيات المتوفرة.
- ووظيفة الادارة هي تحقيق الأهداف بأعلى درجة من الكفاءة أى بأقل مجهود ممكن وبأقل تكاليف ممكنة وفى أقصر وقت ممكن.
- وأيضاً مهمة الادارة تهيئة جميع الظروف الملائمة لاستخدام الموارد الموجودة من بشرية ومادية وتكنولوجية بأحسن شكل ممكن للوصول إلى أهداف معينة.

ويرى Peter Drucker^(١) أن الوظيفة الأساسية للإدارة هي الأداء الاقتصادى. فالإدارة يجب دائماً فى أى قرار تتخذه وفى كل عمل تقوم به أن تضع العائد الاقتصادى دائماً فى اعتبارها. إذ لا يمكن للإدارة أن تبرر وجودها ولا السلطة التى تتمتع بها إلا عن طريق النتائج الاقتصادية التى تعطىها. إنها تكون فاشلة إذا لم تورد السلع والخدمات المطلوبة من جانب المستهلك بالسعر الذى يكون المستهلك على استعداد لدفعه؛ وعلى ذلك يكون المدخل للتعريف بالإدارة هو أنها جهاز اقتصادى.

وترتيباً على ما مر فإنه للحصول على الأداء الاقتصادى فإنه يجب أن يكون هناك

(1) DRUCKER, P., The Landmarks of Tomorrow , New York: Harper and Bros., 1959.

مشروع ولذلك يمكن القول أن الوظيفة الثانية للإدارة هي أن تجعل من الموارد البشرية والمادية مشروعاً منتجاً، فيجب أن يكون المشروع:

- قادراً على أن ينتج أكثر أو أفضل مما فيه من موارد.
- أكبر من .. أو على الأقل مختلفاً ... عن مجموع أجزائه.
- الطاقة البشرية هي التي تحول كل المدخلات والموارد المكونة له إلى مخرجات، أما الموارد الطبيعية فإنه يمكن أن تستغل استغلالاً أفضل أو أسوأ ولكنها لا يمكن مطلقاً أن تعطى كمية منتجة أكبر من مجموع مدخلاتها.

نخلص من ذلك، أن الإنسان هو الذى يمكن أن ينمو بل هو محور التنمية أساساً وعندما نتكلم عن الإنسان القادر على النمو... فإنا نغنى به المدير. فالأداء هو أداء المديرين، وعندما يفشل المشروع فإن المسؤولية تقع على عاتق المدير العام للمشروع وليس على أحد من العاملين.

والوظيفة الثالثة للإدارة هي إدارة العمل والعاملين؛ فهناك أعمال يجب أن تؤدي، والعاملون هم القادرون على الأداء، وعلى ذلك فإنه يجب تنظيم العمل بحيث يكون مناسباً إلى أقصى حد للعناصر البشرية، كما يجب تنظيم الأداء بحيث يصبح جميع الأفراد فريقاً واحداً فيؤدي ما هو مطلوب بأقصى درجة من الانتاجية والفعالية.

من هذا يتضح لنا المجال الواسع الذى تعمل فيه الإدارة ويمتد إليه نشاطها؛ فهي تعنى برسم السياسات، ووضع الخطط، أو تحديد لآطار العام يحقق التناسق والتعاون الكامل بين الموارد المختلفة، وإيجاد المناخ الصالح المناسب لتشغيل كل الموارد المتوفرة إلى أقصى طاقتها الممكنة، كما تعنى بالتفاصيل الدقيقة لكل عمل وطريقة القيام به، كل ذلك من المهام الملقاة على عاتق الإدارة، فهي مهام:

- ذات طبيعة فنية.
- إدارية .
- اجتماعية ونفسية .

ويقول روكفلر أحد رجال كبار رجال الأعمال فى الولايات المتحدة أن مهمة الإدارة هي

أن تمكن الأشخاص العاديين من القيام بأعمال الأشخاص الممتازين. وهذا يتفق مع ما كان يعتقد فرديريك تيلر «قائد حركة الإدارة العلمية» التي ظهرت في الولايات المتحدة في أوائل هذا القرن حينما قال: إن في استطاعة نظام ما تحويل أى عامل عادى الى عامل ممتاز، والأمثلة كثيرة على الإدارة الناجحة في الميادين السياسية والاجتماعية والاقتصادية؛ ففي المعارك الحربية إذا لم تتوفر في القائد صفات المدير الناجح فإنه لن يقوى على كسب المعركة، ولن يستطيع التحكم في الأفراد الذين يعملون تحت قيادته. وفي المجال الاجتماعي لم تتطور حركات الإصلاح إلا بفضل رجال استطاعوا القيام بذلك بما يتمتعون به من صفات متميزة عن غيرهم في إدارة هذه الحركات ومن تكتيل الجهود ودفعها نحو الأهداف الاجتماعية السامية. وفي المجال الاقتصادي نجد الكثير من مديرين ناجحين استطاعوا أن يوجدوا من أفكار بسيطة مشروعات ناجحة ونافعة لأبناء وطنهم.

وهناك آخرون من أساتذة وعلماء الإدارة يرون أن الإدارة عملية مستمرة تهدف الى تحقيق نتائج محدودة باستغلال الموارد المتاحة بأعلى درجة من الكفاءة. والإدارة بهذا المفهوم توجد في كافة مجالات الحياة وتعتبر نشاطا إنسانيا رئيسا. ففي مجالات العمل والإنتاج تلعب الإدارة دورا قياديا هاما في تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية بتوفير السلع والخدمات التي تشبع رغبات المستهلكين وتضمن تواجد مستلزمات الإنتاج المختلفة. وفي المؤسسات الاجتماعية والثقافية والسياسية نجد الإدارة تؤدي نفس الوظيفة الأساسية وهي تجميع الموارد وتوجيه الجهود ناحية التحقيق الأمثل للأهداف المقررة.

وبذلك تعدد أوجه نشاط الإدارة، ومن ثم تختلف وتباين المشكلات التي تواجهها. ومن ناحية أخرى فإن طبيعة التنظيمات الحديثة التي تتولى أوجه الإنتاج والخدمات وأنشطة السياسة والثقافة وغيرها تميل الى التعقد والتشابك مما يجعل وظيفة الإدارة دائما أكثر تعقيدا وصعوبة.

كذلك فإن المجتمعات الحديثة الهادفة الى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية تفرض على الإدارة أهدافا تميل الى الطموح بينما لا توفر لها عادة كل ما تحتاج اليه من موارد وإمكانات، بل قد تتطلب طبيعة فترات النمو والتطور في بعض المجتمعات فرض قيود وحلود على حرية الإدارة في العمل.

وإذا كان البعض يرى أن المفهوم الحديث للإدارة يستمد أصوله من التعريف الذى قدمه تيلور فى أوائل هذا القرن من أنها التحديد الدقيق لما يجب على الأفراد عمله، ثم من التأكيد من أنهم يؤدون تلك الأعمال بأحسن واكفاً الطرق؛ فإنه من هذا التعريف الواضح يمكن أن نستدل على بعض العناصر التى تشتمل عليها عملية الإدارة:

العنصر الأول : هدف أو أهداف أو نتائج يراد تحقيقها.
العنصر الثانى : أنشطة أو إجراءات يمكن استخدامها لتحقيق تلك الأهداف.
العنصر الثالث : مجهود بشرى يعتمد على عدد من الموارد والامكانيات المادية فى إدارة الأنشطة المحققة للأهداف.

ومن ثم يمكن تعريف الإدارة بشكل مبسط أنها :
«عملية تحقيق أهداف محددة باستخدام المجهود البشرى وبلاستعانة بالموارد والامكانيات المادية المتاحة:
أى أن ... الإدارة = أنشطة + موارد مادية + طاقة بشرية ← أهداف.

لقد عبر عن معنى الإدارة بعدة طرق مختلفة فى الشكل، دون الوصول إلى تعريف شامل وذلك فى محاولة لوصف تلك الظاهرة الإنسانية الهامة، ولكنها متفقة جميعها فى الأساس والمضمون.

إن مجال الاتفاق الرئيس فى الفكر الإدارى الحديث هو أن الإدارة عملية إنسانية تتطلب قدرات ومهارات قيادية لتجميع المجهودات والموارد المتاحة وتوجيهها ناحية الاستغلال الأمثل المحقق لأهداف معينة.

ويمكن هنا ملاحظة نقاط ثلاث على كل ما قيل من تعاريف:

أولاً : أن جميعها تستلزم وجود هدف.
ثانياً : أنها تتطلب تضافر جهد بشرى (جماعة) فلا إدارة من إنسان على نفسه.
ثالثاً : أن الإدارة ليست مجرد تنفيذ أعمال بل أعمال تنفذ بواسطة أفراد آخرين.

إن رئاسة التنفيذى لعدد من المرؤوسين لا يجعل منه مديراً، كما أن وجود هيراركية إدارية أو مجموعة من التابع المخلصين لا يعنى بالضرورة وجود الإدارة؛ فالإدارة بالضرورة تنطوى

على تحديد الأهداف وتحقيقها بواسطة جهود المرؤوسين، ولكن هذه الحقيقة الجوهرية يساء فهمها أحيانا في الحياة العملية.

فالإدارة نشاط متميز وعملية فريدة من نوعها، إذ أن تحديد الأهداف كثيرا ما يقوم به المدير نفسه بينما يتم تحقيق هذه الأهداف دائما بواسطة المرؤوسين، وتعتبر هذه الحقيقة إحدى الخصائص المميزة للإدارة.

إن الإدارة الفعالة تستلزم دائما استخدام أنواع معينة من المعرفة والمهارة والاجراءات... إن هناك فرقا شاسعا بين إنتاج المنتجات وبين معرفة التفاصيل الخاصة بكيفية أداء الأعمال المختلفة التي تؤدي إلى هذا المنتج، حقا إن المهارة الفنية مطلوبة لتنفيذ العمل المعين ولكن دور المدير لا يستلزم بالضرورة خبرة فنية متخصصة، ومن المعروف أن الكثير من المديرين كانوا خبراء فنيين أو اخصائيين قبل دخولهم العمل الإداري، وهذا شيء عادي ومتوقع في عصر التخصص. ولاشك أيضا أن الخبرة والمهارة الفنية تضيف الكثير الى قدرة مدير المستقبل.

وبالرغم من كل هذا فإن الدخول في ميدان العمل الإداري يستلزم من الفرد تخصصا آخر - وهو أن يدير بفاعلية، فالمهارة الفنية الضرورية للعمل التشغيلي المتخصص لا تعتبر كافية لعمل الإدارة.

بعد هذا الموجز عن ماهية الإدارة من منظور الفكر الإداري الحديث، فإنه في الواقع أن استنباط هذا الفكر مهمة غير يسيرة وذلك لأن الناس وإن كانوا مديرين لم يكتبوا عن الإدارة أو يعترفوا بها كعنصر له وزنه إلا من وقت قريب.

ولكن بنظرة بسيطة فيما ينادى به العلماء ورجال الفكر الإداري من مبادئ ومفاهيم حديثة يمكن إرجاع أصولها بسهولة الى القرآن الكريم وسنة نبينا محمد صلى الله عليه وسلم.

فلو أمعنا النظر فيما جاء في القرآن الكريم - الذي انفرد عن سائر الأديان الساهوية بتنظيم شؤون الدين والدنيا - لوجدنا في الفكر الإسلامي منهاجا متكاملًا يحتوي على كل الخير الذي جاءت به النظريات المعاصرة، بل ويزيد، حيث يقول الله تعالى في (سورة المائدة - الآيات ١٥، ١٦) «لقد جاءكم من الله نور وكتاب مبين يهدي به الله من اتبع رضوانه سبيل السلام ويخرجهم من الظلمات الى النور بإذنه ويهديهم الى صراط مستقيم».

كما أن خير الهدى ، هدى رسول الله صلى الله عليه وسلم ، الذى أرسله الله سبحانه وتعالى بدين الحق ليظهره على الدين كله، فإن في سنة النبي صلى الله عليه وسلم وتتبع سيرته العطرة وما روى عنه من أحاديث ما يتصل بالمبادئ الادارية القويمية، وما كان رسول الله صلوات الله عليه وسلامه لينجح في دعوة الإسلام لولا أن خلقه كان القرآن، ولولا أن سلوكه وحياته كانت أسوة حسنة لمن حوله من المسلمين وغير المسلمين ولمن جاء بعده، حيث يقول سبحانه وتعالى في سورة النساء الآية (٥٩) «يا أيها الذين آمنوا اطيعوا الله والرسول وأولى الأمر منكم. فإن تنازعتم في شئ فردوه الى الله وإلى الرسول إن كنتم تؤمنون بالله واليوم الآخر، ذلك خير وأحسن تأويلاً».

ولا ننسى ما أضافته سير الخلفاء الراشدين والسلف الصالح من فقهاء وعلماء وحكام من تطبيقات وممارسات في حياتهم لادارة شؤون العباد والبلاد. فكان الفكر الادارى يستند الى نصوص القرآن الكريم وتوجيهات السنة الشريفة، ويقوم على أساس من القيم الإنسانية التى كانت تسود المجتمع الإسلامى في ذلك الوقت. تلك القيم التى لايزال الفكر الادارى الغربى يلهث للوصول اليها ولكنه يعجز لأنه لا يهتدى بشريعة الله سبحانه وتعالى التى تتصف بالكمال والشمول والحق.

وإذا كانت الإدارة اليوم تهتم بتنظيم النشاط البشرى الجماعى تنظيمًا يعمل على حسن إدارة شؤون المجتمع وخدمته لتحقيق أهدافه الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، فالقرآن الكريم هو الشريعة الكاملة ونظام وأسلوب العمل في الحياة فقد اشتمل على كافة الأحكام التى يمكن أن يتصورها بشر والتى يمكن أن تطبق وأن يقوم عليها المجتمع في أى وقت. والفكر البشرى مهما سما حين يرتقى بخاطر وتؤلف فيه الكتب بل الموسوعات هو في واقع أمره فكر قاصر، غير أن منطلق الحياة التى نعيشها والنظم التى تحكمنا والأفكار الغربية التى غزتنا وزخرف دعايتها وأساليب أعلامها أبعدت الباحثين عن معرفة معدن الإسلام.

لهذا ينبغى أن تكون بحوثنا واجتهاداتنا في الفكر الادارى في جزئياتها داخل مبادئ وأحكام وأصول نابعة من الكتاب والسنة، الأمر الذى يعين على تطوير الادارة في مجتمعنا العربى والإسلامى.

هذا من ناحية ومن ناحية أخرى فإن الله سبحانه وتعالى يحض الناس سواء كانوا رؤساء

أو مرؤوسين على اتقان ما يعهد اليهم من عمل بما يرضى ضائرتهم فيوفوا بالأمانة التي يحملونها، «يا أيها الذين آمنوا لا تخونوا الله وتخونوا أماناتكم وأنتم تعلمون» (سورة الأنفال - ٢٧)، كما قال تعالى في سورة النجم (٣٩، ٤٠، ٤١) «وإن ليس للإنسان إلا ما سعى. وإن سعيه سوف يرى. ثم يجزاه الجزاء الأوفى»، وقال في سورة التوبة (١٠٥) «وقل أعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون، وستردون إلى عالم الغيب والشهادة فينبئكم بما كنتم تعملون» كما يقول النبي صلى الله عليه وسلم في حديثه الصحيح «ان الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه».

وفي ضوء هذه الآيات الكريمة وحديث رسول الله صلى الله عليه وسلم سيكون عرضنا للفصل الثاني عن الإصلاح الإداري.

الفصل الثانى

مداخل

الإصلاح الإدارى

إن الإدارة الرشيدة هى الركيزة التى تقوم عليها عملية إعداد وتنفيذ خطة تنمية طموحة بنجاح، مع الأخذ فى الاعتبار أن الجهاز الإدارى فى الدول النامية غالباً ما يكون بطبيعته عاجزاً أو قاصراً عن تحقيق ما تصبوا إليه الأمة والشعب من آمال كبار، وعلى هذا الأساس تتخذ عملية الإصلاح الإدارى فى هذه الدول طابعاً وبعداً سياسياً؛ إذ تتبنى القيادات السياسية عملية الإصلاح الإدارى باعتبارها القضية الأولى والمحك الرئيسى لنجاحها.

وعملية الإصلاح الإدارى إنما تثبت نتيجة للإحساس بالحاجة إلى أحداث تغيير وتطوير فى الأجهزة الإدارية القائمة، وقد يكون الجهاز الإدارى لدولة ما قادراً بنفسه على تعديل أوضاعه، وتغيير أساليبه ومناهجه بطريقة وبصورة مستمرة وبحيث يكون هناك دائماً وأبداً مواكبة مستمرة لرغبات وحاجات النظام الإدارى والسياسى للدولة والمجتمع.

ومع ذلك فإن هذا الجهاز الإدارى، رغم هذا الإصلاح الذاتى الذى يقوم به، يكون فى مرحلة من المراحل فى حاجة إلى إصلاح جذرى يفرض عليه من الخارج نتيجة لأن معدلات تطور الجهاز الإدارى أقل من معدلات التطور المطلوبة، فضلاً عن أن الجهاز الإدارى نفسه قد يكون عاجزاً عن تصور الرؤية المستقبلية أو التحليق إلى آفاق التخيل مركزاً على الواقع بمشاكله واحتياجاته.

وقد يتخذ الإصلاح الإدارى شكل الثورة الإدارية الشاملة نتيجة لإحساس المواطن والقيادة بأن الجهاز الإدارى للدولة عاجز باستمرار عن تحقيق الأهداف المحددة له، وذلك بشيوع التواكل والإهمال فى عمل وأداء هذا الجهاز وبفشله فى القيام بواجباته ومسئوليته العادية وغير العادية. وفى هذه الحالة يجمع المجتمع بكل فئاته وطوائفه على أن جهازه الإدارى غير كفاء لمهمته بل يبدد ثرواته وموارده، ويجمد أعماله ويعرقل مسيرته وانطلاقه مما يؤدي بالضرورة إلى فرض إصلاح إدارى.

أولاً : أهداف ومخطيط الإصلاح الإدارى :

(أ) الأهداف :

١ - إن أهداف الإصلاح الإدارى ينبغى أن تأخذ في الاعتبار مسألتين: الحقائق السائدة، والأهداف المستهدفة للموقف الحالى. وهاتان المسألتان تتطلبان مجموعة من الأحكام التى تبدأ بافتراضات عن القيم المناسبة والتى من خلالها يمكن تحديد المشكلة وما الذى ينبغى اتخاذه بشأنها وأفضل السبل لمعالجتها. وهذه المرحلة تحتاج إلى جهد حقيقى للدراسات الفنية والتحليلية التى يمكنها أن تحدد الحالة وأيضا التصرف الممكن اتخاذه حيالها.

٢ - رغم وجود الاختلافات بين الدول فى الاحتياطات والاستراتيجيات الملائمة للإصلاحات الإدارية الكبيرة فقد كان هناك إجماع على أن الغرض الرئيسى من مجهودات الإصلاح ينبغى أن يكون تمهيد السبيل لإيجاد قدرات إدارية أكبر من أجل تحقيق الأهداف الوطنية. إن ضرورة وأهمية مثل هذه الإصلاحات كانت أكثر إلحاحاً فى الدول النامية بسبب الدور المركزى الكبير الذى تلعبه الحكومة فيها، وفى كثير من الحالات بسبب البداية المتأخرة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، ولأسباب متنوعة لم تكن الإدارة العامة بالدول النامية موجهة بالكامل إلى حاجات التنمية الاقتصادية والاجتماعية والأهداف القومية العاجلة بها، إذ كانت الإدارة فى كثير من هذه الدول تقليدية ومرتبطة بالاجراءات، ومن ثم ظهرت فيها الحاجة إلى تحويل الإدارة إلى إدارة فعالة من أجل التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

٣ - وهناك أهداف شاملة أخرى للإصلاح الإدارى وتتضمن هذه الأهداف تقوية قرارات الإدارة العاجلة لأجل الاستخدام الفعال للعلم والتكنولوجيا فى قطاعى الإنتاج والخدمات.

٤ - وعندما تتعرض للأهداف يثار دائماً التساؤل عما إذا كان من المناسب أن يتبع الإصلاح الإدارى للتنمية الاقتصادية والاجتماعية فى الدولة أو أن يهدف الإصلاح استشارة هذه التنمية، وقد اقترح البعض إتباع الاتجاه الأول بتأكيد خطورة أى اصلاح يتجه ضد التطور الاجتماعى، وأشار البعض الآخر الى حقيقة أن الإدارة كانت ومازالت المكان الرئيس للاحتفاظ بالصفاة المفكرة التى يمكنها حفز المواطنين والأجهزة لتحقيق سرعة التغيير والتطور.

٥ - وقد يرى البعض أن تحقيق الكفاءة والاقتصاد في الإدارة العامة تعتبر أهدافاً للإصلاح الإداري. ولكنها في الحقيقة وفي مضمونها الواسع أهداف وطنية ينبغي الحرص عليها، وفي نفس الوقت فإن الاهتمام المطلق بالكفاءة والاقتصاد يشجع على استمرار الأنظمة القائمة على حساب الوسائل الابتكارية والتطويرية التي قد تبدو أكثر تكلفة، فالقيمة المستهدفة هي الفاعلية أكثر من رخص التكلفة.

٦ - وكثيراً ما اعتبر ترشيد الإدارة العامة هدف آخر، والحقيقة أن الترشيح هو في النهاية الهدف الوحيد لعملية الإصلاح الإداري، بصفة عامة ينبغي على الحكومات التي تنظم وتخطط تنفيذ برامج الإصلاح الإداري أن يكون لديها تحديد واضح للأهداف قبل البدء في إجراء إصلاح مناسب. وبالمثل يجب على المدافعين عن الإصلاح أن يوضحوا اقتراحاتهم والأهداف التي يسعون لتحقيقها من خلال الإصلاح الإداري.

(ب) التخطيط للإصلاح الإداري :

عملية الإصلاح الإداري عملية مستمرة وطويلة الأجل، لذلك ينبغي أن يكون لها تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم من خلال برامج عمل محددة لهذا الغرض.

وهناك عدد من العوامل تجعل التخطيط للإصلاحات الإدارية الكبيرة صعباً، ومن بين هذه العوامل المشكلات ذات الطبيعة التي لا يمكن التنبؤ بها، وكذلك الضغوط التي تنجم عن الأحداث والأزمات، وندرة الموارد وصعوبة الحصول عليها وقصر الوقت الذي يتطلبه القادة السياسيون، والمطالب والأولويات المتصارعة والمتناقضة وصعوبة فصل الإدارة العامة عن بيئتها وغيرها من العوامل المتعددة.

ومع ذلك فإن التخطيط للإصلاح الإداري ضرورة لا غنى عنها إذا أرادت الحكومات أن تتجنب الأزمات المستمرة. ان التخطيط عملية ضرورية لتحديد المجالات الاستراتيجية وأولويات الإصلاح الإداري.

وكيفما بدأت الحكومات اتباع التخطيط من أجل التنمية الاقتصادية والاجتماعية فإن الإصلاح الإداري ينبغي أن يشكل جزءاً من عملية التخطيط الشاملة، أن الخطط الوطنية يجب

أن تدخل في حسابها الإمكانيات الإدارية اللازمة لإعطاء الفاعلية في إعداد الخطط الإدارية، وبالتالي ينبغي أن تصبح جزءاً متكاملًا من عملية التخطيط الوطني.

إن التخطيط للإصلاح الإداري يمكن أن يخدم هدفاً مفيداً وهو إتاحة المعلومات التي بواسطتها يتسنى تمييز المشكلات الهامة من المسائل التخمينية. وبينما لا يحقق دائماً نتائج الإصلاح الإداري الكبير اصلاحات فورية، فإن من نتائجه الأكيدة الحصول على المعرفة والمعلومات التي تمكن صانعي السياسة من اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.

وعندما يتقرر من حيث المبدأ وضع برنامج للإصلاح الإداري فإن التخطيط له يمكن أن يعاون في ضمان فرص النجاح. ومثل هذا التخطيط يمكن أن يشمل: الاهتمام بتحليل واقعي لجوانب الضعف التي يسعى للتغلب عليها، والأهداف المطلوب تحقيقها، وأكثر الوسائل فاعلية لتحقيق هذه الأهداف، ومن هم الذين سيؤتمنون للقيام بمهمة الإصلاح، وكيف يمكن للقادة الذين هم في موقع التأثير في نتائج الإصلاح أن يشتركوا في مرحلة التفكير واعداد التوصيات، وكيف يمكن التحقق من البيانات، وإيضاح الأفكار، وتحديد البدائل التي يمكن تنفيذها، وما نوع الموارد التي يمكن أن تتاح لتنفيذ الإصلاحات، وأي الأطراف يتوقع منها أن تعارض التنفيذ، ومن المرغوب فيه لاعطاء الواقعية لعمليات الإصلاح، وأخيراً مدى استجابة القيادات لاقتراحات الإصلاح.

مثل هذا التخطيط يمكن أن يهيئ الأساس لتحديد إطار برنامج كبير للإصلاح الإداري، ونظام العمل للجهاز الذي يكلف بمهمة تنفيذه، والموارد اللازمة له، ويمكن فيما بعد أن تعلن الأفكار التي تتعلق بالاصلاحات السياسية والفنية واشتراك الخبرة الفنية الخارجية في التنفيذ.

بصفة عامة فإن الجهود الدورية في الإصلاح الإداري تخدم غرضاً مفيداً في تركيز الاهتمام على الحاجة إلى جعل الادارة العامة إدارة عصرية. وهذا الاتجاه يمنح الأشخاص والجماعات المهتمين بالاصلاح الاداري الفرصة لكي يتقدموا بأرائهم عن الأداء الاداري وعن الطرق والوسائل لتحسين هذا الأداء، كما أن مجهودات الإصلاح الإداري التي يتم اعدادها لها إعدادا خاصا تنمي الحوار البناء بين القادة السياسيين والموظفين المدنيين.

ثانياً: المداخل الرئيسية أو المجالات الأساسية للإصلاح الإدارى:

بينما فيما تقدم أنه فى بعض الأوقات يمكن للحكومة أن تجرى إصلاحاً إدارياً شاملاً يغطى كافة جوانب ومجالات الإدارة العامة، متضمناً الجهاز الحكومى، والخدمة المدنية، والموازنة، وإدارة الأفراد والمؤسسات العامة، والحكم المحلى، وأوجه أخرى من الإدارة، وفى أوقات أخرى يمكن أن يبدأ الإصلاح الإدارى بقطاع أو أكثر من القطاعات الرئيسية ويكون له آثاره على القطاعات الأخرى من النظام وفى كلتا الحالتين من الضرورى اتباع طريقة النظم على أن يؤخذ فى الاعتبار ما تحدته معايير الإصلاح المطبقة فى القطاعات الرئيسية من آثار على مستوى النظام جميعه، ويقول آخرفان الإصلاح الأسمى يمكن أن يكون شاملاً أو جزئياً بطبيعته ولكن طريقة الإصلاح ينبغى أن تكون شاملة بمعنى أن يؤخذ فى الحسبان آثار الإصلاح على مستوى النظام كله.

ويمكن من واقع ما تقدم تحديد أربعة مجالات أساسية يتجه إليها دائماً إهتمام المصلحين الإداريين.

١ - الهياكل الإدارية :

تعتبر الإدارة الحكومية وسيلة هامة لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية. إن الأداة الحكومية تتبع بنية الإطار الذى بدونه لا يمكن للأفراد وحدهم مهها كان تدريبهم أن يبلغوا النتائج المرجوة، وحتى مع وجود أفراد مدربين أكفاء ينبغى أن يوجد إطار هيكلى قوى لتمكينهم من القيام بأعمالهم. ومع ذلك ففى كثير من الدول النامية يكون هذا الإطار الهيكلى إطاراً ضعيفاً، كما أن الأداة الحكومية ليست مهياًة لمطالب التنمية أو لتشجيع التغيير.

وهناك اتجاه عام نسبياً فى كثير من الدول النامية إلى إيجاد بناء حكومى بالغ الاتقان مما يؤدى إلى ظهور عديد من الوزارات والمؤسسات العامة وغيرها من المصالح العامة المخولة سلطات مختلفة. وفى بعض الدول يأخذ الإصلاح الإدارى شكل ترشيد الإدارة الحكومية

والتركيز على أنشطة الحكومة، وفي عدد أقل من الوزارات. وعادة ما يكون ذلك على أساس تجميع الأعمال المترابطة، وبالإضافة إلى تجميع الأعمال فإن الإصلاح في الإدارة الحكومية يمكن أن يقوم على أساس التنظيم وفقاً للإجراءات أو التنظيم وفقاً للمناطق الجغرافية أو وفقاً للجماعات المتعاملين أو وفقاً للاختصاص أو غير ذلك من أشكال التنظيم.

وليس هناك قواعد تحدد الطريقة الأكثر رشداً في تنظيم الإدارة الحكومية والتي تعتبر مشكلة سياسية كما هي إدارية إذ يمكن عن طريق التعرف على العوامل السياسية وغيرها من العوامل البيئية، وكذلك التعرف على أهداف وأعمال الحكومة - تحديد بدائل أكثر فاعلية وأقل تكلفة لشكل البناء التنظيمي للحكومة.

وينبغي عند إعادة تكوين وتنظيم الإدارة الحكومية مراعاة الاعتبارات الرئيسية التالية:

- (أ) ينبغي أن تنظم جميع الهيئات والمصالح لتسهيل التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- (ب) نظراً لقلّة موارد الدولة النامية، فإن البناء الحكومي بها يجب أن يكون بسيطاً واقتصادياً ما أمكن، وأن يكون عملياً من الناحية السياسية وفعالاً من الناحية التطبيقية.
- (ج) طالما أن مطالب التنسيق في الإدارة العامة الحالية ذات أهمية لم تكن مطلوبة فيما سبق، فإن الإدارة الحكومية يجب أن تسهل عملية التنسيق وتتجنب الازدواج غير الضروري في الجهود.
- (د) وهذه النقطة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بسابقتها، فيجب أن يكون البناء التنظيمي أيضاً بشكل يمكن كلاً من الساسة والمديرين من الحصول على نظرة أشمل، وبعبارة أخرى ينبغي ألا تكون الإدارة الحكومية جامدة بحيث تحد رؤيا المديرين لدى تخصص ضيق جداً.
- (هـ) أن الإدارة الحكومية ينبغي أن تمكن الموظفين من اعطاء أكبر مساهمة لتحسين قدراتهم على أسس مستمرة وتسهيل تطوير مهنتهم.

٢ - الخدمة المدنية وإدارة الأفراد :

من المسلم به أن هيئات الحكومة ومصالحها بما فيها الأجهزة المسئولة عن الإصلاح الإداري الكبير لا يمكنها أن تزاوّل أعمالها بفاعلية إلا عندما يكون لديها رصيد متاح ومناسب

من الأفراد الأكفاء ذوى المهارات الإدارية اللازمة، والمحفرين للمساهمة بأقصى طاقاتهم في جهودات الحكومة للتنمية. وطالما أن العنصر الإنساني عاملاً أساسياً في نجاح الإدارة، فإن الكثير من الجهودات الموجهة للإصلاح الإدارى تأخذ شكل إنشاء أو تقوية الخدمة المدنية، أو تركيز الاهتمام على إدارة الأفراد والتدريب، وعلى العموم فإن إنشاء وإقامة نظام أفراد عصرى يتيح تعيين موظفين أكفاء، والاحتفاظ بهم، وتنظيم ترقياتهم وحوافزهم ومرتباتهم... إلخ. يعتبر عنصراً حيوياً في الإصلاح الإدارى، وفي السياسات العامة التى تدعمه.

إن أى إصلاح فى إدارة الأفراد ينبغى أن يكون بحيث يمكن الحكومة من تعيين الأكفاء وذوى الخبرة والدراية، كما يجب أن يوجد نظام للتدريب وتنمية هؤلاء الموظفين.

٣ - المؤسسات العامة :

تخلق المؤسسات العامة نوعاً مختلفاً من المشكلات باعتبارها جزء من البناء الإدارى مع الاختلاف فى مستوى الحرية أو المساواة أمام القيادة السياسية. لذلك ينبغى تطوير المؤسسات العامة لتكوين مراكز نموذجية، إذ عادة ما تقوم على إدارة هذه المؤسسات قيادات جديدة جيدة. ومع ذلك فإنه من الخطر الواضح السماح بارتفاع فئات الأجور وشئون الخدمة لموظفى المؤسسات العامة عن تلك التى يتمتع بها فئات الموظفين الحكوميين الذين كثيراً ما يستعان بهم فى مزاوله قدر من الاشراف والرقابة على هذه المؤسسات العامة. لقد وجدت المؤسسات العامة لتدعيم خطط الحكومة والعمل لمصلحتها لذلك ينبغى ألا يسمح لها بأن تصبح دولا داخل الدولة.

إن وجود المؤسسات العامة له دور فى الإصلاح الإدارى - فالمؤسسات العامة تقلل من التضخم فى الخدمة المدنية، وتعمل كحلقة وصل بين القطاعين الخاص والعام. كما ينبغى ألا يهتم الإصلاح الإدارى بالمؤسسات العامة أولاً، بل ينبغى أن يركز اهتمامه أولاً فى إصلاح إدارة الحكومة المركزية على أن يكون اهتمامه بالمؤسسات العامة فى مراحل لاحقة. وإذا لم يتضمن برنامج الدولة للإصلاح الإدارى المؤسسات العامة فإن الإصلاح ينبغى على الأقل أن يدرس بعناية عملية الرقابة والتنسيق والاتصال فيما بين المؤسسات والإدارة المركزية.

٤ - اللامركزية والادارة المحلية :

إن أحد الميادين الرئيسة للإصلاح الإدارى هى اللامركزية أو الإدارة المحلية. وهناك شعور سائد بأن الكثير من الاهتمام قد وجه فى الماضى للإدارة المركزية فى الحكومة، فى حين لم يوجه بقدر كاف للمطالب الإدارية فى المجتمعات المحلية والإدارة الميدانية.

ففى بعض الدول يمكن للإصلاح الإدارى أن يكون ذو فائدة إذا اهتم بمشكلة اللامركزية والادارة الميدانية. ومع ذلك حيث تكون الدولة فى مرحلة مبكرة من التنمية الاقتصادية والاجتماعية فانها ليست فى حاجة ملحة إلى تنفيذ برنامج اللامركزية، إذ الحاجة إلى مثل هذا البرنامج يظهر فقط عندما تصل الدولة فعلا إلى مستوى معين من التنمية، وحيث تلعب الدولة دوراً رئيساً فى تنظيم حياة المجتمعات المحلية، ومدها بقدر كبير من الخدمات الاجتماعية.

أن تبرير الأخذ باللامركزية هو المسار المتزايد للتنمية فى الدولة المعنية وعادة ما يصاحب النمو الاقتصادى والاجتماعى والثقافى ازدياد النشاط السياسى والإدارى بل ونشاط المجتمع بأكمله فى معالجة مشكلات الجماهير وبذلك يصبح العبء الإدارى أكثر ثقلاً ومن ثم تظهر الحاجة إلى مشاركة الشعب مع الأجهزة المحلية على كافة المستويات وذلك فى المجالات المختلفة للعمل الإدارى. ويمكن للأجهزة الإدارية بتحرير نفسها من جانب هذا العبء أن تركز اهتمامها إلى مسائل السياسات الرئيسة وفى نفس الوقت تشرف بطريقة أكثر فاعلية على البرامج المحلية.

هذا ويلاحظ وجود شروط أخرى قبل اتباع اللامركزية وتتضمن هذه الشروط تطوير أسس نظام الدولة بصفة عامة: تخطيطها اقتصادياً واجتماعياً وبناء أطار إدارى متكامل وقوى عمالة مدربة وتجهيزات فنية، كما ينبغى أيضاً الاستفادة على قدر المستطاع إن كان ذلك ممكناً من الكوادر القيادية المحلية المتعلمة.

ويضاف إلى ما سبق نقاط أخرى، منها أن الإدارة المحلية تعد من أفضل الوسائل لتشجيع المشاركة فى إدارة الشؤون المحلية لمصلحة التكامل الوطنى، وهنا تبرز أهمية اللامركزية الإدارية، كما يمكن أن تفرض اللامركزية أحياناً للإتساع الجغرافى أو لعدم تجانس السكان.

وهناك ضغوط متزايدة نحو المركزية في المجتمعات النامية ومن هذه الضغوط: الالتزام بالنمو الاقتصادي الذي كثيراً ما كان على قدر كبير من المركزية، كذلك لا ننسى والتطور في مصادر القوى مثل البترول والكهرباء التي يتم توزيعها على المستوى الوطني.

بصفة عامة يمكن القول أنه في بعض حالات معينة يمكن أن تثبت أن اللامركزية عنصر فعال في الإصلاحات الإدارية وأداة مفيدة في سرعة التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وكلما زاد الاهتمام بالإدارة الميدانية أمكن للامركزية أن تحسن معايير الأداء، كما تتيح أسلوباً مفيداً للمشاركة.

ثالثاً : تنفيذ برامج الإصلاح الإداري :

إن نجاح برامج الإصلاح الإداري يعتمد في قبولها ليس فقط من السلطات السياسية بالدولة، ولكنه أيضاً من مختلف الجهات المعنية، وحتى مع افتراض قبولها من كل الجهات المعنية ينبغي أن توجد خطة لتنفيذها ولا ينبغي أن تترك مهمة التنفيذ إلى الاجتهادات، فلا بد من أن تعطى الإدارة العليا استراتيجية التنفيذ اهتماماً جدياً لرقابة وترشيد الإصلاحات وتلقى ردود الفعل من الأشخاص والمنظمات التي تتأثر بالإصلاح، والعمل على إزالة الصعوبات التي تحدث من النتائج غير المتوقعة. أن أغلب الإصلاحات تتضمن استخدام الموارد الإضافية أو على الأقل الأسلوب المتطور في استخدام الموارد، كما أن كثيراً من الإصلاحات تبقى في مهدها بسبب عدم اصطحابها بالتخطيط والسلطات المالية والموارد البشرية اللازمة لتنفيذها، أخيراً ما يتطلب تنفيذ معايير الإصلاح المختلفة إصدار أنظمة ولوائح ملزمة.

ومن الممكن التحدث عن استراتيجيات الإصلاح الإداري بطريقة وصفية حيث لا توجد قواعد يمكن بواسطتها اختيار استراتيجيات الإصلاح ولكن من الممكن القول بأن تصميم استراتيجية الإصلاح تشمل خمسة مجالات هي:

البيئة، ومطالب التنفيذ، والتوقيت، والتعرف على الاحتمالات، والتفاعل بين هذه العوامل.

وبالقاء نظرة على هذه المجالات ينبغي أن يؤخذ في الحسبان مسائل النفاذ والسلطة والكفايات والاجراءات والتنظييات، وهناك مآثورات استراتيجية مستمدة من تجارب عملية دقيقة ولكنها غير كاملة مثل «من الأسهل إنشاء أجهزة جديدة بدلاً من تغيير أجهزة قائمة».

و«من الأسهل متابعة الإصلاح في حالة متغيرة عنه في حالة مستقرة».

«والمال يكون مصدرا للتوسع ولكنه أيضا مصدرا جذابا يعاون في تحقيق الإصلاح الإدارى وأن الإستثمارات الأجنبية يمكن أن تكون مضرلة».

ومما لاشك فيه أنه مما يسهل تنفيذ عمليات برامج الإصلاح الإدارى المشاركة والاتصال غير الرسمى، فمن الوسائل الهامة والجوهرية أن - تشارك المستويات الادارية العليا في مرحلة تنفيذ الإصلاح وأيضا اشراك المتأثرين بالإصلاح

وقد يكون من الصعب تنفيذ الإصلاحات التى تم إقرارها في آن واحد إذ ينبغى أن يجرى التنفيذ متتابعاً مبتدئاً بالاجراءات التشغيلية ثم تتخذ خطوات تنفيذ إجراءات الإصلاح الأخرى ويمكن أن تعاون الحملات الإعلامية والتوعية على كسب القبول في تنفيذ هذه الاجراءات.

ومن العقبان الرئيسة أمام تنفيذ عمليات الإصلاح شعور بعض الموظفين أو أفراد الشعب أن مصالحهم الشخصية مهددة سواء كان هذا التهديد حقيقياً، أو وهمياً.

ويمكن زيادة فرص نجاح تنفيذ عمليات الإصلاح عن طريق طمأنة الأطراف المعنية ومعالجة تطلعاتهم بمختلف الوسائل، كما يمكن استخدام الحوافز لاثارة الرغبة في برامج واجراءات الإصلاح الجديدة؛ إن دراسة العوامل المساعدة أو المعوقة لاجراءات الإصلاح المقترحة يمكن أن نجعل منها عوامل واقعية، ومن ثم تزيد فرص نجاح هذه الاجراءات، ولذلك لا يلزم أن تتبع استراتيجية، تنفيذ بالأسلوب الرسمى في تقديم التقارير والتوصيات إذ ينبغى أن تكون استراتيجية التنفيذ جزءاً أساسياً من عملية التخطيط الإدارى لأحداث الإصلاح المطلوب.

ويمكن أن يعهد بعملية تنفيذ برامج الإصلاح الإدارى إلى جهاز مختص بالإصلاح الإدارى، كما يمكن أن يعهد بالعملية إلى المجالس واللجان التى يمكن أن تلعب دوراً هاماً في تحقيق الإصلاح إلا أن هناك بعض القيود التى تحدد من فاعليتها مثلاً عندما يكون عدد أعضاء اللجنة أكثر من اللازم أو غير متفرغين أو عندما تسيطر عليهم مجموعة فنية متخصصة. إن مجهودات هذه المجالس أو اللجان يمكن أن تذهب هباءً، ومع كل ذلك فإنه يمكن أن تنجح هذه المجالس واللجان أو إذا ما حصلت على تأييد قمة المستويات السياسية في الدولة.

رابعاً : تقييم الآثار والنتائج :

من الصعب وضع معيار واضح لتقييم الاصلاح الادارى - ويظهر جانب من الصعوبة في وضع هذا المعيار نتيجة لعدم إمكانية عزل مساهمة الادارة العامة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية عن العناصر الأخرى، وقد يكون من الضرورة إنشاء جهاز لرقابة وإنشاء وتقييم تقدم اجراءات الاصلاح، ويمكن أن يلحق هذا الجهاز بجهاز الاصلاح الادارى نفسه، أو بجهاز للتخطيط المركزى أو بمكتب رئاسة الوزارة أو بجهاز مماثل. بحيث يتولى تجميع المعلومات ورود الأفعال من المنظمات والهيئات التى استهدفتها الاصلاحات والارشادات فى تقدم التنفيذ. وهناك عدد من المعايير التى يمكن استخدامها فى تطوير نظام المعلومات، وبعض هذه المعايير تتعلق بالحركة داخل الأجهزة الادارية أكثر هذه المقاييس أهمية المقاييس التى تتعلق بالتنفيذ الفعال لبرامج الحكومة وتقديم الخدمات الجماهيرية وكلا النوعين من المقاييس فى حاجة الى المعلومات.

وإذا كانت الادارة بمفهومها العام هى القدرة على استخدام كافة الامكانيات المادية والبشرية المتاحة بأقصى كفاية لتحقيق أهداف معينة، فلم تخرج الادارة فى الاسلام عن هذا المفهوم بل وكانت سباقة إليه.

وإذا كانت الادارة فى كفاءتها العالية تتطلب تخطيطاً سليماً وتنظيماً رشيداً ورقابة شديدة، وادارة لشئون الأفراد والمال، بالحكمة والأمانة، وهذا ما تنادى به حركات الاصلاح الادارى وتفلسفه فى شكل نظريات ومداخل وطرق مختلفة، فإن الإدارة فى الإسلام كانت تطبق كل تلك الوظائف الادارية تطبيقاً مستنداً الى نصوص القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة مما اقضى الى تكوين مجتمع الكفاية والعدل فى عهد الرسول صلى الله عليه وسلم وعهود الخلفاء الراشدين من بعده، وتكوين مجتمع الكفاية والعدل هو اسمى ما تصل اليه أى أنظمة ادارية أو إصلاح ادارى.

فالموظف فى عمله رئيس أو مرؤوس وهو مسلم يرضى الله ويتقيه فى كل خطوة من خطوات عمله اليومي؛ فهو يدخل منظمة الادارية مهياً بسلوك معين هو مخافة الله فى كل أمر يأتيه، فخلفيته الإسلامية هى التى توجه سلوكه داخل عمله بل يرتبط ذلك أيضاً بسلوكه خارج وظيفته.

ان المجتمع السليم مجتمع عقائدى والمنطق العام يحكمه سلوك واحد وهو التزامه بأوامر الله واجتناب نواهيه فى أى موقع يجد نفسه فيه حيث قال تعالى (فى سورة آل عمران الآية ١٠) «كنتم خير أمة اخرجت للناس، تأمرون بالمعروف وتنهون عن المنكر» ففى هذا الالتزام الخلقى التبعدى العقائدى يفرض عليه المبادرة باصلاح الانحراف الادارى وان ينبه الى مكانم الخطأ والقصور وان يسعى الى هذا العلاج بما يرضى الله ورسوله، مستشعرا هذه المسئولية أمام الله قبل مسئوليته أمام رؤسائه.

فهذا الارتباط بين هؤلاء المؤمنين الذين يخشون الله ويطيعون أوامره ويحبتون نواهيه مؤدين لوظائفهم بالأمانة والاخلاص لله وحدة «وأفوا بالعهد أن العهد كان مسئولا» الآية ٣٤ سورة الاسراء) يعتبر جزءا لا يتجزأ من المجتمع المسلم الملتزم بعقيدة الله وشريعته، وخير ما يقال لهم، قول الله تعالى «ان الله لا يضيع أجر من أحسن عملا» صدق الله العظيم.