Comprehensive Journal of Science
Volume (11), Issue (42), (Sapt, 2026)
ISSN: 3104-6266

مجلة العلوم الشاملة
المجلد (11) العدد 42 سبتمبر 2026
ردمد: 3104-6266

الإصلاح المؤسسي المستدام من خلال اكتشاف المشاكل التنظيمية لتحسين الأداء

دراسة تحليلية نقدية في اتخاذ القرار

فهمي مفتاح الهمالى

باحث دكتوراه في التخطيط الإستراتيجي واتخاذ القرار

Sustainable institutional reform through the identification of organizational problems to improve performance

Fahmi Muftah Alhmali

PhD Researcher in Strategic Planning and Decision-Making

Email: FAHMEMOFTAH58@GMAIL.COM

تاريخ الاستلام: 2026/09/02 -تاريخ المراجعة:2026/09/08- تاريخ القبول: 2026/10/06- تاريخ للنشر: 12/11/ 2026

الملخص:

تبحث هذه الدراسة في كيفية الانتقال من تشخيص الاختلالات التنظيمية إلى تصميم تدخلات إصلاحية مترابطة يمكن متابعتها وتقويمها. وتتمثل المشكلة البحثية في ضعف الربط المفاهيمي بين تشخيص أسباب التعثر، وإعادة تصميم العمليات، وتوزيع الصلاحيات، والحوكمة، وإدارة التغيير. وتتبنى الدراسة مراجعة تحليلية نقدية للأدبيات، دون الادعاء بإجراء اختبار ميداني للنموذج المقترح.

يناقش البحث سبعة محاور تبدأ بتحليل الاختلالات البنيوية، ثم كفاءة الإدارة، وإعادة هندسة العمليات والهياكل، وصنع القرار، والحوكمة والمساءلة، وإدارة التغيير، وصولا إلى صياغة إطار تكاملي للإصلاح المستدام. ويستفيد التحليل من دراسات منشورة في مجلة الشهاب للعلوم الإنسانية، ولا سيما الأعمال المتعلقة بالقيادة التحويلية والمشاركة في القرار في البيئة الليبية.

تشير المقارنة النظرية إلى أن التدخل في العمليات بمعزل عن الثقافة التنظيمية والصلاحيات والمساءلة قد يحد من استدامة الإصلاح. وتقترح الدراسة تسلسلا تفسيريا يبدأ بالتشخيص المبني على الأدلة، ويمر بتحديد الأولويات والتصميم والتنفيذ، وينتهي بقياس النتائج والتعلم المؤسسي. ويظل الحكم على فاعلية هذا الإطار مشروطا باختباره في دراسات تطبيقية لاحقة.

الكلمات المفتاحية: هندسة الإصلاح، الإصلاح المؤسسي، الأداء المؤسسي، الكفاءة التنظيمية، إعادة الهندسة، الحوكمة، إدارة التغيير، الاستدامة التنظيمية.

Abstract:

This analytical study examines how organizations may move from diagnosing structural dysfunction ,to designing coordinated and assessable reform interventions. It critically connects process redesign decision-making, governance, organizational capabilities, and change management. Drawing on relevant scholarship, including recent studies published in Shihab Journal of Humanities, the paper develops a .conceptual framework rather than claiming empirical validation

The framework links evidence-based diagnosis, strategic prioritization, organizational redesign change implementation, and continuous evaluation. The analysis suggests that sustainable reform requires alignment between formal structures, employee participation, leadership, and accountability. Its .practical effectiveness remains a proposition for future empirical testing

,**Keywords**: Reform Engineering, Institutional Reform, Institutional Performance, Organizational Efficiency Re-engineering, Governance, Change Management, Organizational Sustainability.

1. المقدمة:

يُعدّ الإصـــلاح المؤســـسي أحد أهم الموضـــوعات التي اســـتأثرت باهتمام الفكر الإداري المعاصـــر منذ ثمانينيات القرن العشـرين، إذ شـكّل مدخلًا جوهريًا لمواجهة التحوّلات العميقة التي شـهدتها البيئة التنظيمية في عصـر العولمة والثورة المعرفية. وقد تضـافرت عوامل متعدّدة –اقتصـادية وسياسية وتقنية– في إبراز الحاجة إلى إعادة التفكير في البنى المؤسسية التقليدية، التي باتت عاجزة عن الاستجابة لمتطلّبات العصر، سواء على مستوى المنظمات العامة أو الخاصة (الحناوي، 2017).

غير أن الملاحظ في كثير من المحاولات الإصـلاحية التي شهدتها المنظمات العربية خلال العقود الماضية أنّها اقتصـرت في معظمها على جانب التشـخيص دون الانتقال إلى مرحلة البناء المنهجي للحلول، أو أنّها أنتجت حلولًا جزئية لا تُعالج جذور المشـكلات. ومن هنا تنشـأ الحاجة إلى تطوير مقاربة أكثر شـمولًا تنقل الإصـلاح من مجرد تشـخيص الأعراض إلى هندسـة الحلول البنيوية، وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى تأصيله نظريًا (القريوتي، 2014).

وتســـتند فكرة "هندســـة الإصـــلاح" إلى مقاربة فكرية تتجاوز الطرح التقليدي القائم على التعديلات التجميلية والإجراءات التصـــحيحية المتفرّقة، لتتبنّى منهجًا هندســيًا منظّمًا يقوم على الدراســة الشــاملة والتصــميم المنهجي والتنفيذ المرحلي والتقييم المسـتمر. وهي بهذا المعنى تسـتعير من الفكر الهندسـي صـرامته المنهجية، ومن الفكر الإداري مرونته التنظيمية، لتُقدّم مقاربة ثالثة تجمع بين الجانبين (المصري، 2014).

ومن الأهمية بمكان الإشارة إلى أن هندسة الإصلاح المؤسسي لا تهدف إلى تحسين الأداء الراهن فحسب، بل تسعى إلى بناء قدرات تنظيمية ذاتية قادرة على اسـتيعاب التغيير المسـتمر، وتحقيق الاسـتدامة التنظيمية في بيئة تتسـم بالتعقّد والتحوّل المتسارع. وهذا ما يجعل الكفاءة والاستدامة غايتين متلازمتين لأي عملية إصلاح جادة (العواملة، 2016).

1.1. مشكلة البحث:

تتمحور مشـكلة البحث حول الفجوة النظرية والعملية القائمة بين تشـخيص الاختلالات في المنظمات العربية وبين القدرة على إحداث إصـلاح مؤسـسـي حقيقي ومسـتدام. فعلى الرغم من كثرة الدراسـات التي رصـدت مظاهر الخلل في البنى الإدارية، تظل محاولات الإصـــلاح قاصـــرة عن تحقيق تحوّلات جذرية، مما يُشـــير إلى غياب إطار نظري متكامل يربط بين مراحل الإصلاح المختلفة ويُحوّلها إلى منظومة متماسكة. ومن هنا يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي:

كيف يمكن بناء إطار نظري متكامل ينقل عملية الإصلاح المؤسسي من مرحلة تشخيص الخلل إلى مرحلة الهندسة المنهجية لإعادة البناء، بما يُحقّق الكفاءة التنظيمية والاستدامة المؤسسية؟

ويتفرّع من هذا السؤال الرئيس التساؤلات الفرعية الآتية:

1. ما طبيعة الاختلالات البنيوية التي تعاني منها الإدارة المؤسسية في البيئة المعاصرة؟
2. كيف يتمّ الانتقال من نموذج الإدارة التقليدية إلى نموذج الإدارة القائمة على الكفاءة؟
3. ما الأسس النظرية والمنهجية لإعادة هندسة العمليات والهياكل التنظيمية؟

4. كيف يمكن تطوير منظومة اتخاذ القرار وإعادة توزيع الصلاحيات بشكل يُعزّز الفاعلية؟
5. ما مكوّنات منظومة الحوكمة والمساءلة اللازمة لاستدامة الإصلاح؟
6. كيف تُدار عملية التغيير وتُواجه مقاومات الإصلاح؟
7. ما ملامح النموذج المتكامل للإصلاح المؤسسي المستدام؟

2.1. أهداف البحث:

- تقديم تحليل نظري معمّق للاختلالات البنيوية التي تُعيق الأداء المؤسسي.
- رصد مسار التحوّل من الإدارة التقليدية إلى الإدارة القائمة على الكفاءة.
- تأصيل مفهوم إعادة هندسة العمليات والهياكل بوصفه مدخلًا جذريًا للإصلاح.
- تحليل متطلّبات تطوير منظومة اتخاذ القرار وتوزيع الصلاحيات.
- إبراز دور الحوكمة والمساءلة في استدامة الإصلاح المؤسسي.
- معالجة إشكالية مقاومة التغيير وتقديم آليات لإدارتها.
- بناء نموذج نظري متكامل للإصلاح المؤسسي المستدام.

3.1. أهمية البحث:

تنبع أهمية هذه الدراسة من ثلاثة مستويات متكاملة؛ فعلى المستوى المعرفي، تُسهم الدراسة في بناء إطار نظري متكامل في مجال الإصلاح المؤسسي يتجاوز الأطروحات الجزئية السائدة في الأدبيات العربية. وعلى المستوى التطبيقي، تُقدّم أدوات تحليلية يستفيد منها صانعو القرار في تشخيص الاختلالات وهندسة الحلول. وعلى المستوى الاستراتيجي، تُؤسّس لمقاربة جديدة في فهم الإصلاح بوصفه عملية هندسية متكاملة لا مجرد سلسلة من الإصلاحات الجزئية (الصيرفي، 2015).

4.1. منهج البحث:

اعتمد الباحث على المنهج التحليلي النظري، باعتباره الأنسب لطبيعة الدراسة التي تستهدف بناء إطار مفاهيمي متكامل دون اللجوء إلى الاستبيانات أو الدراسات الميدانية. وقد تمّ ذلك عبر استعراض الأدبيات العربية والأجنبية ذات الصلة، وتحليل العلاقات بين المتغيرات محلّ الدراسة، وبناء النموذج التفسيري المقترح.

5.1. الدراسات السابقة والفجوة البحثية

دراسة جولق (2026)

تناولت دراسة جمعة محمد أبوالقاسم جولق المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في شركات النقل الجوي الليبية بطرابلس. اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة، وشملت مجتمع الدراسة البالغ 220 موظفا. وأشارت إلى تفاوت بين إدراك أهمية المشاركة وتطبيقها، وإلى علاقة عكسية بين المركزية الإدارية والالتزام العاطفي. تدعم هذه النتيجة إدراج التفويض والمشاركة ضمن إصلاح منظومة القرار، لكنها لا تختبر نموذجا شاملا للإصلاح المؤسسي (جولق، 2026).

دراسة العومري ودبوس وقونة (2026)

ناقش العومري ودبوس وقونة دور القيادة التحويلية في تطوير القدرات التنظيمية وإدارة الأداء في البيئات الديناميكية. اعتمد الباحثون مراجعة نظرية تحليلية وربطوا القيادة بالتعلم والمرونة والابتكار. وتفيد الدراسة في تفسير دور القيادة

والقدرات التنظيمية في استمرار الإصلاح، إلا أن طبيعتها النظرية لا تسمح باستنتاج أثر سببي مثبت ميدانيا (العومري وآخرون، 2026).

قراءة مقارنة والفجوة البحثية

تتقاطع الدراســـتان في الاهتمام بالعوامل البشـــرية والتنظيمية، لكن الأولى ميدانية محددة بقطاع النقل الجوي الليبي وتركز على المشـــاركة والالتزام، بينما الثانية نظرية وتركز على القيادة والقدرات والأداء. ويتمثل مجال الإضـــافة في البحث الحالي في الربط بين هذين المســتويين وبين إعادة هندســة العمليات والحوكمة والتقييم المســتمر ضــمن إطار تفسيري واحد. وهذه إضافة تركيبية مقترحة، لا دليل على تفوقها التطبيقي قبل اختبارها.

ضوابط المنهج التحليلي

وحدة التحليل هي المفاهيم والعلاقات بين مراحل الإصلاح، وليست المؤسسات أو الأفراد. وتتم المقارنة بين الدراسات من حيث السؤال والمنهج والسياق والنتائج وحدود الاستدلال، ثم تستخدم المقارنة لبناء النموذج المفاهيمي. ولا تمثل العلاقات الواردة في النموذج فرضيات إحصائية مختبرة؛ بل قضايا تفسيرية قابلة للفحص لاحقا.

2. المحور الأول: تشخيص الاختلالات البنيوية في الإدارة المؤسسية

1.2. مفهوم الاختلال البنيوي:

يُشير الاختلال البنيوي (Structural Dysfunction) إلى "الخلل العميق الذي يُصيب البنى الأساسية للمنظمة ويُؤثّر في قدرتها على أداء وظائفها الجوهرية، بما يتجاوز مجرد الأخطاء التشغيلية العرَضية إلى مستوى العيوب الجذرية في التصميم أو الآليات أو الثقافة" (المصري، 2014، ص 68). ويتميّز الاختلال البنيوي عن الخلل العرَضي بأنه يتسم بالعمق والاستمرارية والقابلية للتناسخ، بحيث يُعيد إنتاج ذاته بصور مختلفة ما لم يُعالَج من جذوره.

ويذهب بعض الباحثين إلى تصنيف الاختلالات البنيوية في المنظمات إلى خمسة مستويات متدرّجة: الاختلال في الرؤية والاستراتيجية، والاختلال في الهياكل والعمليات، والاختلال في الموارد البشرية، والاختلال في الثقافة التنظيمية، والاختلال في العلاقات مع البيئة الخارجية (القريوتي، 2014). ويُلاحَظ أن هذه المســتويات تتداخل فيما بينها وتُغذّي بعضــها بعضًــا، مما يجعل معالجتها تستلزم مقاربة منظوميه شاملة.

2.2. أبرز الاختلالات البنيوية في المنظمات العربية:

رصدت الأدبيات الإدارية جملة من الاختلالات البنيوية التي تتكرّر في المنظمات العربية، ويمكن تصنيفها كما يلي:

1. اختلالات الرؤية والاستراتيجية:

تتجلّى هذه الاختلالات في غياب الرؤية الاســتراتيجية الواضــحة، أو في وجود رؤى غير مترجمة إلى خطط تنفيذية قابلة للقياس. كما تظهر في عدم التوافق بين الأهداف المُعلنة والممارســـات الفعلية، وفي ضـــعف المواءمة بين موارد المنظمة وطموحاتها (الحناوي، 2017).

2. اختلالات الهياكل والعمليات:

تشمل هذه الاختلالات تضخّم الهياكل التنظيمية وازدواجية الاختصاصات، وبطء الإجراءات وتعقيدها بشكل يُعيق الأداء. كما تظهر في ضعف تنسيق العمليات بين الوحدات التنظيمية المختلفة، وفي استمرار إجراءات تقليدية لا تتناسب مع المتغيرات الراهنة (ماهر، 2017).

3. اختلالات الموارد البشرية:

تتمثّل في سوء توزيع الكوادر بين الوحدات التنظيمية، وضعف منظومات التأهيل والتدريب، وغياب معايير موضوعية للتعيين والترقية، وتفشّي الترهّل الوظيفي الذي يُعبّر عنه بوجود عمالة فائضة في بعض المواقع وعجز في مواقع أخرى (العتيبي، 2015).

4. اختلالات الثقافة التنظيمية:

تشمل سيادة ثقافة التلقّي بدلًا من ثقافة المبادرة، وغياب روح الفريق، وتفشّي قيم الولاء على حساب قيم الإنجاز، وضعف الاستعداد للتغيير. وتُعدّ هذه الاختلالات من أعمق المشكلات لأنها تمسّ البنية القيمية الحاكمة للسلوك التنظيمي (المغربي، 2018).

5. اختلالات العلاقات الخارجية:

تتجلّى في ضعف الاستجابة لمتطلّبات المستفيدين، وتدنّي جودة الخدمات المقدّمة، وضعف الشراكات مع المؤسسات الأخرى، وعدم القدرة على استشعار التحوّلات في البيئة الخارجية والاستجابة لها في الوقت المناسب.

3.2. منهجية تشخيص الاختلالات:

يستلزم تشخيص الاختلالات البنيوية اتّباع منهجية علمية رصينة تتجاوز الملاحظات السطحية إلى التحليل العميق. وقد طوّرت الأدبيات الإدارية عدة أدوات لهذا الغرض، أبرزها: تحليل (SWOT) الذي يرصد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، وتحليل الفجوة (Gap Analysis) الذي يُقارن بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف، وتحليل السبب الجذري (Root Cause Analysis) الذي يسعى إلى الوصول إلى الأسباب العميقة وراء الظواهر السطحية (الصيرفي، 2015).

وتتطلّب عملية التشخيص الفعّال توفّر ثلاثة شروط أساسية: الموضوعية في جمع البيانات بعيدًا عن التحيّزات الشخصية، والشمولية في تغطية جميع المستويات والوحدات التنظيمية، والعمق في تحليل الظواهر بما يتجاوز الأعراض إلى الأسباب.

3. المحور الثاني: الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة القائمة على الكفاءة

1.3. ملامح الإدارة التقليدية وقصورها:

تستند الإدارة التقليدية في جذورها إلى النموذج البيروقراطي الذي صاغه ماكس فيبر (Max Weber) في مطلع القرن العشرين، والذي يقوم على التسلسل الهرمي الصارم، وتقسيم العمل الدقيق، والاعتماد على القواعد والإجراءات الرسمية، والفصل بين السلطة والشخص (العواملة، 2016). وقد مثّل هذا النموذج إنجازًا تاريخيًا بالمقارنة مع أنماط الإدارة السابقة عليه، لكنّه بات –في ضوء التحوّلات المعاصرة– يكشف عن قصور متزايد في الاستجابة لمتطلّبات العصر.

ويمكن إجمال ملامح قصور الإدارة التقليدية في عدة جوانب:

- التركيز على الإجراءات على حساب النتائج، بحيث يصبح الالتزام بالقواعد غاية بذاته.
- البطء في اتخاذ القرار بسبب التسلسل الهرمي الطويل وتعدّد مستويات الموافقة.
- ضعف المرونة في مواجهة التغيّرات المتسارعة في البيئة الخارجية.
- إهدار طاقات العاملين الإبداعية بسبب الاعتماد على التلقين والانصياع.
- ضعف التوجّه نحو المستفيد، وغلبة المنطق الإداري الداخلي على اعتبارات الخدمة.
- الفصل الحاد بين التخطيط والتنفيذ، مما يُضعف المواءمة بين السياسات والممارسات.

2.3. مفهوم الإدارة القائمة على الكفاءة:

تُعرَّف الإدارة القائمة على الكفاءة (Competency-Based Management) بأنها "نهج إداري حديث يضـــع الكفاءة معيارًا مركزيًا في جميع العمليات الإدارية، بدءًا من اختيار الموارد البشـــرية ومرورًا بتصـــميم العمليات وانتهاءً بتقييم الأداء" (ماهر، 2017، ص 215). وتُشـــكّل الكفاءة في هذا النهج محورًا موحّدًا تلتقي حوله جميع الوظائف الإدارية، بديلًا عن التوجّهات التقليدية التي تُفرّق بين الوظائف وتُعاملها بوصفها جزرًا منفصلة.

وتقوم الإدارة القائمة على الكفاءة على عدة ركائز جوهرية:

الركيزة الأولى: التوجّه نحو النتائج؛ إذ تُحوّل الإدارة الحديثة اهتمامها من مراقبة الإجراءات إلى قياس النتائج، في ما يُعرف بالإدارة بالأهداف (Management by Objectives) والإدارة بالنتائج (Results-Based Management). وبهذا المنطق، يُصبح السؤال المحوري ليس "هل التزمنا بالإجراءات؟" بل "هل حقّقنا الأهداف؟" (القريوتي، 2014).

الركيزة الثانية: التمكين الوظيفي؛ ويعني منح العاملين صلاحيات أوسع في اتّخاذ القرارات المتعلّقة بعملهم، وتحويل العلاقة بين المدير والموظف من علاقة أمر وطاعة إلى علاقة شراكة وتعاون. ويُثبت التمكين فاعلية في رفع الروح المعنوية وتحسين جودة القرارات الميدانية (المغربي، 2018).

الركيزة الثالثة: التعلّم المستمر؛ إذ تُركّز الإدارة القائمة على الكفاءة على بناء القدرة التعلّمية للمنظمة، بحيث تُصبح قادرة على استيعاب المعرفة الجديدة وتطبيقها. وقد طوّر بيتر سينغه (Peter Senge) في هذا السياق مفهوم "المنظمة المتعلّمة" (Learning Organization) بوصفها النموذج الأمثل للمنظمة الحديثة (الحناوي، 2017).

الركيزة الرابعة: التركيز على المستفيد؛ حيث تتحوّل بوصلة العمل من الاهتمام بالاعتبارات الإدارية الداخلية إلى التركيز على تلبية احتياجات المستفيدين وتحسين جودة الخدمات المقدّمة لهم.

3.3. متطلّبات الانتقال إلى الإدارة القائمة على الكفاءة:

لا يتحقّق الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة القائمة على الكفاءة بقرارات فوقية، بل يستلزم توفّر جملة من المتطلّبات المتكاملة:

- تطوير الإطار التشريعي والتنظيمي بما يتيح مرونة أكبر في الإدارة ويُشجّع التمكين.
- بناء منظومة متقدّمة لقياس الكفاءات وتقييم الأداء على أسس موضوعية.
- إعادة هيكلة برامج التأهيل والتدريب بحيث تُركّز على بناء الكفاءات الحديثة.
- تطوير أنظمة الحوافز لتربط المكافآت بالإنجاز الفعلي لا بالأقدمية فقط.
- الاستثمار في تقنية المعلومات بوصفها بنية تحتية ضرورية للإدارة الحديثة.
- إحداث تحوّل ثقافي يُرسّخ قيم الكفاءة والإنجاز في الوجدان التنظيمي (العتيبي، 2015).

4. المحور الثالث: إعادة هندسة العمليات والهياكل التنظيمية

1.4. مفهوم إعادة الهندسة وجذوره الفكرية:

تُعدّ إعادة الهندســـة (Re-engineering) من أبرز المدارس الفكرية الحديثة في الإدارة، وقد صـــاغها مايكل هامر (Michael Hammer) وجيمس شـامبي (James Champy) في كتابهما الشـهير "إعادة هندسـة الشـركات" الصـادر عام 1993. ويُعرّف هامر وشـامبي إعادة الهندسـة بأنها "إعادة التفكير الأسـاسـي والتصـميم الجذري للعمليات الإدارية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية في مقاييس الأداء الحاسمة كالتكلفة والجودة والخدمة والسرعة" (المصري، 2014، ص 125).

وتختلف إعادة الهندسة عن مقاربات التطوير الإداري التقليدية في أربعة جوانب جوهرية:

- التفكير الأساسي: لا تنطلق من الواقع القائم بل تتساءل عن مبرّرات وجوده.
- التصميم الجذري: لا تكتفي بالتحسينات التدريجية بل تُعيد البناء من الأساس.
- التحسينات الجوهرية: لا تستهدف تحسينات هامشية بل قفزات نوعية في الأداء.
- التركيز على العمليات: لا تنصبّ على المهام أو الوظائف بل على العمليات المتكاملة.

2.4. مبادئ إعادة هندسة العمليات:

صاغ هامر مجموعة من المبادئ التي تحكم عملية إعادة الهندسة الناجحة، أبرزها (المصري، 2014):

المبدأ الأول: دمج الوظائف في وحدة واحدة؛ إذ ينبغي أن تُجرى الأعمال المترابطة بواسطة فريق واحد أو شخص واحد، بدلًا من تفتيتها بين عدة جهات، مما يُقلّل أوقات الانتظار ويُحسّن التنسيق.

المبدأ الثاني: تمكين من يُنفّذ العمل من اتّخاذ القرار؛ وذلك بتقريب سلطة القرار من موقع التنفيذ، مما يُقلّل التأخير ويرفع المسؤولية الفردية.

المبدأ الثالث: دمج خطوات العملية بشكل طبيعي؛ بتصميم العملية كتدفّق منطقي مترابط بدلًا من سلسلة من الخطوات المنفصلة.

المبدأ الرابع: اعتماد نسخ متعدّدة من العمليات؛ بحيث تُصمَّم عمليات مختلفة للحالات المختلفة بدلًا من فرض عملية موحّدة على جميع الحالات.

المبدأ الخامس: تنفيذ العمل حيث يُنجَز بشكل طبيعي؛ بنقل العمل إلى المكان الأنسب بدلًا من فرض مركزية زائدة.

3.5. إعادة هندسة الهياكل التنظيمية:

لا تقتصر إعادة الهندسة على العمليات، بل تمتدّ لتشمل الهياكل التنظيمية ذاتها. ويتطلّب ذلك إعادة النظر في عدة أبعاد هيكلية:

البعد الأول: تسطيح الهرم التنظيمي؛ وذلك بتقليل المستويات الإدارية الوسيطة وتبسيط خطوط التسلسل الإداري، مما يُسرّع الاتصال ويُقلّل البيروقراطية.

البعد الثاني: التحوّل من التنظيم الوظيفي إلى التنظيم القائم على العمليات؛ بحيث تُنظَّم الوحدات حول العمليات المتكاملة التي تنتج قيمة للمستفيد، بدلًا من التقسيم التقليدي حسب الوظائف.

البعد الثالث: المرونة التنظيمية؛ بتصميم هياكل قادرة على التكيّف مع التغيّرات، كالهياكل المصفوفية والشبكية والفرق المؤقّتة، بدلًا من الهياكل الجامدة التقليدية (ماهر، 2017).

البعد الرابع: تقليل التعقيد؛ بتبسيط الهياكل وإلغاء الوحدات المتداخلة أو غير الضرورية، والتخلّص من ازدواجية الاختصاصات.

4.4. تحديات إعادة الهندسة ومتطلّبات نجاحها:

تواجه مشاريع إعادة الهندسة جملة من التحديات التي تستلزم استجابة منظّمة، أبرزها: مقاومة التغيير، والحاجة إلى موارد ضخمة، وطول فترة التنفيذ، وصعوبة قياس النتائج قصيرة الأمد. ويستلزم نجاح هذه المشاريع توفّر دعم القيادة العليا، وإشراك العاملين في عمليات التصميم، وتوفير التدريب اللازم، والاعتماد على فرق متخصّصة لإدارة مشروع إعادة الهندسة (الصيرفي، 2015).

5. المحور الرابع: تطوير منظومة اتخاذ القرار وتوزيع الصلاحيات

1.5. أهمية منظومة اتخاذ القرار:

يُعدّ اتّخاذ القرار جوهر العملية الإدارية، إذ تتحوّل كل الوظائف الإدارية الأخرى إلى مجرد تنفيذ لقرارات سابقة. ومن ثمّ فإن جودة القرارات تُحدّد إلى حدّ بعيد جودة الأداء المؤسسي ككلّ. وقد عبّر هربرت سايمون (Herbert Simon) –الحائز على جائزة نوبل في الاقتصاد– عن هذه الحقيقة بقوله إن "الإدارة هي اتّخاذ القرار"، مؤكّدًا المكانة المحورية لهذه الوظيفة في الفكر الإداري الحديث (حريم، 2013).

ويواجه اتّخاذ القرار في المنظمات المعاصرة تحدّيات متزايدة بفعل عوامل متعدّدة: ازدياد التعقّد البيئي، وتسارع التغيّر، وتضخّم كميات المعلومات المتاحة، وتعدّد أصحاب المصلحة. وهذه التحدّيات تستلزم تطوير منظومة اتّخاذ القرار بشكل مستمرّ لتتمكّن من مواكبة هذه التحوّلات.

2.5. محاور تطوير منظومة اتخاذ القرار:

يمكن تحديد عدة محاور رئيسة لتطوير منظومة اتّخاذ القرار في المنظمات المعاصرة:

المحور الأول: ترشيد منهجية القرار:

يستلزم ترشيد اتّخاذ القرار الانتقال من الاعتماد على الحدس والارتجال إلى الاعتماد على المنهجية العلمية، التي تمرّ بخطوات متتالية: تعريف المشكلة بدقة، وجمع المعلومات اللازمة، وتحديد البدائل المتاحة، وتقييم كل بديل وفق معايير موضوعية، واختيار البديل الأمثل، وتنفيذ القرار، ومتابعة نتائجه (القريوتي، 2014).

المحور الثاني: الاعتماد على البيانات والتحليل:

تُعدّ الإدارة القائمة على البيانات (Data-Driven Management) إحدى أبرز التوجّهات في الإدارة المعاصرة، وتعني الاعتماد على البيانات الكمية والنوعية في بناء القرارات بدلًا من الاعتماد على الانطباعات الشخصية. ويستلزم ذلك بناء نظم معلومات متقدّمة توفّر البيانات اللازمة في الوقت المناسب وبالشكل المناسب (ماهر، 2017).

المحور الثالث: إشراك أصحاب المصلحة:

تكتسب القرارات شرعيتها وقابليتها للتنفيذ من مشاركة من يتأثّرون بها في صياغتها. ومن هنا تبرز أهمية تبنّي أساليب القرار التشاركي، سواء داخل المنظمة عبر إشراك العاملين، أو خارجها عبر إشراك المستفيدين والشركاء.

المحور الرابع: السرعة والمرونة:

في ظل بيئة أعمال متسارعة التغيّر، لم يعد ترف البطء في اتّخاذ القرار متاحًا، مما يستلزم تطوير آليات لاتّخاذ القرارات العاجلة، مع الحفاظ على جودتها. وقد طوّرت الأدبيات الحديثة ما يُعرف بـ"القرار الرشيق" (Agile Decision Making) الذي يجمع بين السرعة والجودة.

3.5. إعادة توزيع الصلاحيات:

تُشكّل إعادة توزيع الصلاحيات جزءًا جوهريًا من تطوير منظومة اتّخاذ القرار، وتعني إعادة النظر في كيفية تقسيم سلطة القرار بين المستويات الإدارية المختلفة. ويُلاحَظ أن المنظمات العربية تميل في الغالب إلى التركيز الشديد للصلاحيات في يد القيادات العليا، مما يُسبّب بطء القرارات وإرباكًا تشغيليًا (المغربي، 2018).

وتقوم إعادة توزيع الصلاحيات على مبدأين متكاملين:

المبدأ الأول: التفويض المنهجي؛ وهو نقل سلطة اتّخاذ قرارات محدّدة إلى المستويات الأدنى، مع الاحتفاظ بالمسؤولية النهائية في يد المفوّض. ويستلزم التفويض الفعّال وضوح المهمّة المفوّضة، وملاءمة المفوّض إليه، وتوفّر الموارد اللازمة، ووجود نظام متابعة ملائم.

المبدأ الثاني: اللامركزية الذكية؛ وهي نقل صلاحيات أوسع إلى الوحدات الفرعية، مع ضمان التنسيق والاتّساق مع الاستراتيجية العامة. وتتميّز اللامركزية الذكية عن اللامركزية التقليدية بأنها تجمع بين منح الاستقلالية وضمان التكامل، عبر آليات تنسيق ومتابعة فعّالة (العواملة، 2016).

4.5. متطلّبات نجاح إعادة توزيع الصلاحيات:

- وجود إطار قانوني وتنظيمي يُحدّد الصلاحيات بوضوح.
- توفّر الكفاءات القادرة على ممارسة الصلاحيات المفوّضة بفاعلية.
- بناء نظام معلومات يُتيح للقيادات العليا متابعة القرارات المفوّضة.
- ترسيخ ثقافة الثقة بين المستويات الإدارية المختلفة.
- ربط الصلاحيات بالمسؤوليات والمساءلة لضمان الاستخدام الرشيد للسلطة.

6. المحور الخامس: بناء منظومة الحوكمة والمساءلة

1.6. الحوكمة ركيزة للإصلاح المستدام:

لا يمكن تصوّر إصلاح مؤسسي مستدام في غياب منظومة حوكمة فاعلة، إذ تُشكّل الحوكمة الإطار الذي يحكم العلاقات داخل المنظمة ويُحدّد أسس اتّخاذ القرار وممارسة السلطة. وتُعرَّف الحوكمة الرشيدة بأنها "الممارسة الرشيدة للسلطة الاقتصادية والسياسية والإدارية في إدارة شؤون المنظمة على جميع المستويات" (الصيرفي، 2015، ص 112).

وتقوم الحوكمة الرشيدة على جملة من المبادئ المتكاملة:

- الشفافية: إتاحة المعلومات للأطراف المعنية بشكل يُمكّنهم من ممارسة أدوارهم.
- المساءلة: خضوع جميع المسؤولين للمحاسبة على أدائهم وفق معايير واضحة.
- المشاركة: إشراك أصحاب المصلحة في صنع القرارات التي تؤثّر فيهم.
- سيادة القانون: التزام الجميع بالقواعد القانونية دون استثناء.
- الفاعلية والكفاءة: تحقيق الأهداف باستخدام أمثل للموارد.
- العدالة: المساواة في الفرص وتوزيع المنافع والأعباء.
- الرؤية الاستراتيجية: تبنّي منظور طويل الأمد يتجاوز الاعتبارات الآنية (العواملة، 2016).

2.6. مكوّنات منظومة الحوكمة:

تتكوّن منظومة الحوكمة الفاعلة من عدة مكوّنات متكاملة:

المكوّن الأول: الإطار المؤسسي؛ ويشمل الهياكل التنظيمية ومجالس الإدارة واللجان المتخصّصة التي تُمارس من خلالها الحوكمة. ويتطلّب هذا الإطار تحديدًا واضحًا للأدوار والمسؤوليات، وتوازنًا في توزيع السلطات.

المكوّن الثاني: الإطار التشريعي؛ ويتمثّل في القوانين واللوائح والسياسات التي تحكم عمل المنظمة، والتي ينبغي أن تكون واضحة ومتّسقة وقابلة للتطبيق.

المكوّن الثالث: نظم الرقابة والتدقيق؛ وتشـــمل الرقابة الداخلية والخارجية، والتدقيق المالي والإداري والفني، وجميع الآليات التي تضمن التزام المنظمة بالقواعد المعتمدة.

المكوّن الرابع: نظم الإفصـاح والشفافية؛ وتتضـمّن آليات نشر المعلومات والتقارير الدورية التي تُتيح لأصـحاب المصـلحة الاطّلاع على أداء المنظمة (المصري، 2014).

المكوّن الخامس: نظم إدارة المخاطر؛ وتشـمل آليات رصـد المخاطر المحتملة وتقييمها ووضـع خطط الاسـتجابة لها، بما يحمي المنظمة من الصدمات غير المتوقّعة.

3.6. المساءلة الوقائية مقابل المساءلة العقابية:

يُميّز الفكر الإداري الحديث بين نوعين من المســاءلة: المســاءلة العقابية التي تركّز على محاســبة المخطئين بعد وقوع الخطأ، والمسـاءلة الوقائية التي تسـعى إلى منع وقوع الأخطاء من الأصـل عبر خلق وعي مُسـبق بالمسـؤولية. وتُعدّ المسـاءلة الوقائية أكثر فاعلية على المدى الطويل، إذ تحول دون وقوع الأضرار ولا تكتفي بمعالجتها بعد وقوعها (الكبيسي، 2011).

وتعمل المسـاءلة الوقائية عبر آليات متعدّدة: نشر الوعي بالمعايير والقواعد، وإتاحة المعلومات بشكل منتظم، وتفعيل نظم الإبلاغ عن المخالفات، وربط الحوافز بالأداء الملتزم، وتعزيز ثقافة الالتزام الطوعي بالقواعد.

7. المحور السادس: إدارة التغيير ومقاومة الإصلاح

1.7. طبيعة التغيير التنظيمي:

يُعرَّف التغيير التنظيمي (Organizational Change) بأنه "الانتقال المخطّط من حالة قائمة إلى حالة مستهدفة، بهدف تحسـين الأداء والفاعلية في المنظمة" (المغربي، 2018، ص 310). ويُميّز الباحثون بين عدة أنواع من التغيير بحسـب نطاقه (شامل أو جزئي)، وسرعته (تدريجي أو جذري)، ومصدره (داخلي أو خارجي)، ومستواه (استراتيجي أو تشغيلي).

وتزداد الحاجة إلى التغيير في المنظمات المعاصرة بفعل عوامل متعدّدة، منها: التطوّرات التكنولوجية المتسارعة، والتحوّلات في البيئة الاقتصادية، وتغيّر توقّعات المستفيدين، والمنافسة المتزايدة، والتحوّلات الديموغرافية في قوة العمل.

2.7. نماذج إدارة التغيير:

طوّرت الأدبيات الإدارية عدة نماذج لإدارة التغيير التنظيمي، أبرزها:

نموذج كيرت لوين (Kurt Lewin): ويقوم على ثلاث مراحل متتالية هي: الإذابة (Unfreezing) التي تهدف إلى زعزعة الوضــع القائم، والتغيير (Change) الذي يتضـمّن الانتقال إلى الحالة الجديدة، والتجميد (Refreezing) الذي يُرسّـخ الحالة الجديدة ويحول دون العودة إلى القديم (الحناوي، 2017).

نموذج جون كوتر (John Kotter): ويتكوّن من ثماني خطوات متتالية هي: خلق الشــعور بالإلحاح، وتشــكيل تحالف قيادي قوي، وتطوير رؤية للتغيير، ونشـر الرؤية، وتمكين العاملين، وتحقيق مكاسـب قصـيرة الأمد، وتعزيز المكاسـب لإحداث مزيد من التغيير، وترسيخ التغيير في الثقافة التنظيمية.

نموذج ماكينزي 7S: ويرى أن التغيير الفعّال يتطلّب الاتّساق بين سبعة عناصر مترابطة هي: الاستراتيجية (Strategy)، والهيكل (Structure)، والنظم (Systems)، والأسـلوب (Style)، والمهارات (Skills)، والكوادر (Staff)، والقيم المشـتركة (Shared Values).

3.7. مقاومة التغيير: الأسباب والأشكال:

تُعدّ مقاومة التغيير (Resistance to Change) ظاهرة طبيعية ترافق أي محاولة إصلاحية، وتتولّد عن أسباب متعدّدة يمكن تصنيفها إلى ثلاث فئات رئيسة (القريوتي، 2014):

الأسباب الشخصية: وتشمل الخوف من المجهول، والتخوّف من فقدان المكاسب القائمة، والشعور بعدم الكفاءة في مواجهة المتطلّبات الجديدة، والتعلّق النفسي بالوضع القائم.

الأسباب التنظيمية: وتشمل ضعف الاتصال وعدم وضوح أهداف التغيير، وضعف التأهيل اللازم لمواجهة التغيير، وغياب نظام حوافز يُشجّع على التغيير.

الأسباب الثقافية: وتشمل سيادة ثقافة المحافظة على الوضع القائم، وضعف ثقافة المبادرة والتجديد، وتجذّر قيم تتعارض مع متطلّبات التغيير.

وتتخذ مقاومة التغيير أشكالًا متعدّدة، منها: المقاومة الصريحة (كالاعتراض العلني والاحتجاج)، والمقاومة الضمنية (كالتباطؤ في التنفيذ وافتعال العقبات)، والمقاومة الجماعية (التي تتبنّاها مجموعات منظّمة داخل المنظمة)، والمقاومة الفردية (التي تصدر عن أفراد يتأثّرون سلبًا بالتغيير).

4.7. استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير:

طوّر كوتر وشليسنغر (Kotter & Schlesinger) ستّ استراتيجيات رئيسة للتعامل مع مقاومة التغيير، يمكن اختيار الأنسب منها بحسب طبيعة المقاومة وسياقها (المغربي، 2018):

- التعليم والاتصال: شرح أسباب التغيير وأهدافه ومزاياه بشكل مفصّل للمعنيين.
- المشاركة والإشراك: إشراك المعنيين في تصميم التغيير ليتبنّوه بوصفه خيارهم.
- التيسير والدعم: توفير التدريب والدعم النفسي للمتأثّرين بالتغيير.
- التفاوض والاتفاق: تقديم تنازلات محدّدة للمقاومين مقابل قبولهم بالتغيير.
- التلاعب والاستقطاب: استمالة قادة المقاومة إلى صفّ المؤيّدين للتغيير.
- الإكراه الصريح أو الضمني: اللجوء إلى السلطة الرسمية عندما تفشل الأساليب الأخرى.

8. المحور السابع: بناء نموذج متكامل للإصلاح المؤسسي المستدام

1.8. الأسس النظرية للنموذج المقترح:

يسعى هذا المحور إلى تقديم نموذج نظري متكامل للإصلاح المؤسسي المستدام، يُركّب بين المحاور الستة السابقة في إطار واحد متماسك. ويقوم النموذج المقترح على ثلاثة أسس نظرية متكاملة:

الأساس الأول: المقاربة المنظومية (Systems Approach)؛ التي ترى في المنظمة نظامًا مركّبًا من مكوّنات متفاعلة، لا يُمكن إصلاح أحد مكوّناته بمعزل عن المكوّنات الأخرى. وبالتالي فإن الإصلاح الحقيقي يستلزم تدخّلات متوازية في جميع المكوّنات.

الأساس الثاني: المقاربة التطوّرية (Evolutionary Approach)؛ التي ترى في الإصلاح عملية تطوّرية مستمرّة لا حدثًا منفصلًا، وأن استدامة الإصلاح تستلزم بناء قدرة تنظيمية ذاتية على التطوّر المستمر.

الأساس الثالث: المقاربة التكاملية (Integrative Approach)؛ التي تجمع بين الأبعاد الصلبة للإصلاح (الهياكل، العمليات، التقنيات) والأبعاد اللينة (الثقافة، السلوك، القيم)، باعتبار أن إهمال أحد هذين البعدين يُفضي إلى فشل الإصلاح.

2.8. مكوّنات النموذج المقترح:

يتكوّن النموذج المقترح من خمسة مستويات متكاملة تعمل في منظومة متماسكة:

المستوى الأول: التشخيص البنيوي الشامل:

يُمثّل هذا المستوى نقطة البداية لأي إصلاح، ويستلزم إجراء تشخيص عميق للاختلالات في جميع المستويات التنظيمية، باستخدام أدوات التحليل العلمي المناسبة. ويُفضي هذا التشخيص إلى تحديد الأولويات وتصنيف المشكلات بحسب خطورتها ومدى إلحاحها (الصيرفي، 2015).

المستوى الثاني: التأسيس الاستراتيجي:

يتضمّن هذا المستوى صياغة رؤية واضحة للمنظمة المستهدفة بعد الإصلاح، وتحديد الأهداف الاستراتيجية ومؤشّرات قياس النجاح، وبناء خارطة طريق تحكم مسار الإصلاح. ويُشكّل هذا التأسيس الاستراتيجي البوصلة التي توجّه جميع جهود الإصلاح اللاحقة.

المستوى الثالث: الهندسة البنيوية:

يُمثّل هذا المستوى جوهر عملية الإصلاح، ويشمل إعادة هندسة الهياكل التنظيمية، وإعادة تصميم العمليات، وتطوير نظم اتّخاذ القرار، وإعادة توزيع الصلاحيات، وبناء منظومة الحوكمة والمساءلة. ويتطلّب هذا المستوى الاعتماد على فرق متخصّصة قادرة على ترجمة المفاهيم الهندسية إلى تصاميم تنظيمية قابلة للتطبيق (ماهر، 2017).

المستوى الرابع: إدارة التحوّل:

يُعنى هذا المستوى بإدارة عملية الانتقال من الوضع القائم إلى الوضع المستهدف، مع التعامل الواعي مع مقاومة التغيير، وتوفير الدعم اللازم للعاملين، وبناء القدرات المطلوبة، وتفعيل الاتصال التنظيمي بشكل فعّال.

المستوى الخامس: المأسسة والاستدامة:

يُمثّل هذا المستوى ضمانة استدامة الإصلاح وعدم عودة المنظمة إلى حالتها السابقة. ويستلزم ذلك ترسيخ التغييرات في الهياكل الرسمية، وتضمينها في اللوائح والسياسات، ودمجها في الثقافة التنظيمية، وبناء آليات للتقييم والتحسين المستمر.

3.8. المبادئ الحاكمة للنموذج:

يحكم تطبيق النموذج المقترح جملة من المبادئ التي تضمن فاعليته:

- مبدأ التدرّج المدروس: الانتقال التدريجي من مرحلة إلى أخرى بدلًا من التسرّع.
- مبدأ التكامل: ضمان الاتّساق بين جميع تدخّلات الإصلاح.
- مبدأ المرونة: القدرة على تعديل المسار بحسب المستجدّات.
- مبدأ المشاركة: إشراك جميع أصحاب المصلحة في عملية الإصلاح.
- مبدأ الشفافية: إتاحة المعلومات عن مسار الإصلاح ونتائجه.
- مبدأ المساءلة: محاسبة المسؤولين عن تنفيذ الإصلاح.
- مبدأ التعلّم المستمر: استخلاص الدروس من التجربة وتحسين المسار.

4.8. عوامل نجاح النموذج:

يستلزم نجاح النموذج المقترح توفّر جملة من العوامل المتكاملة:

العامل الأول: الدعم القيادي؛ إذ يستلزم أي إصلاح جذري قيادة ملتزمة تحمل مشروع الإصلاح وتدافع عنه في مواجهة التحدّيات. وتُشير الدراسات إلى أن القيادة تُمثّل العامل الأهم في تحديد مصير مشاريع الإصلاح (العواملة، 2016).

العامل الثاني: البيئة الممكّنة؛ وتشمل الإطار القانوني والسياسي والاقتصادي الذي يُتيح الإصلاح. فالإصلاح المؤسسي لا يحدث في فراغ، بل يتأثّر بالسياق الأوسع المحيط به.

العامل الثالث: الموارد الكافية؛ سواء الموارد المالية اللازمة لتمويل مشاريع الإصلاح، أو الموارد البشرية المتخصّصة القادرة على تنفيذها، أو الموارد المعرفية المتمثّلة في الخبرات والممارسات المستفادة.

العامل الرابع: الالتزام بالزمن المناسب؛ فالإصلاح يستلزم فترات زمنية كافية لإحداث التغييرات الجذرية، وأي تسرّع في الحكم على النتائج قد يُؤدّي إلى إحباط الجهود قبل اكتمالها.

العامل الخامس: التقييم المستمر؛ إذ لا يكتمل الإصلاح بتنفيذ التدخّلات المخطّطة، بل يستلزم تقييمًا مستمرًا للنتائج وتعديلًا للمسار بحسب الحاجة. وهذا ما يجعل الإصلاح عملية دينامية مستمرّة لا حدثًا منفصلًا.

9. الخاتمة:

تناولت هذه الدراسة النظرية التحليلية إشكالية الإصلاح المؤسسي من زاوية جديدة، تسعى إلى الانتقال بهذا الإصلاح من مجرد تشخيص الاختلالات إلى هندسة الحلول المنهجية. وقد انطلقت الدراسة من فرضية مركزية مفادها أن الفشل المتكرّر لمحاولات الإصلاح في البيئة العربية يعود في جوهره إلى غياب إطار نظري متكامل يحكم مسار الإصلاح ويربط بين مراحله المتعدّدة في منظومة متماسكة.

وعالجت الدراسة سبعة محاور متكاملة، تبدأ بتشخيص الاختلالات البنيوية، وتمرّ بالانتقال إلى الإدارة القائمة على الكفاءة، وإعادة هندسة العمليات والهياكل، وتطوير منظومة اتّخاذ القرار، وبناء منظومة الحوكمة والمساءلة، وإدارة التغيير ومقاومته، وتنتهي ببناء نموذج متكامل للإصلاح المستدام.

أهم النتائج:

1. الاختلالات البنيوية في المنظمات العربية ظواهر مركّبة تتجاوز الأعراض السطحية إلى عمق البنى التنظيمية والثقافية، مما يستلزم مقاربة منظومية لمعالجتها.
2. الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة القائمة على الكفاءة يستلزم تحوّلًا شاملًا يشمل الإطار التشريعي والهياكل والعمليات والثقافة في آن معًا.
3. إعادة هندسة العمليات والهياكل تُشكّل المدخل الجذري للإصلاح، لكنها تستلزم دعمًا قياديًا قويًا وإشراكًا فعّالًا للعاملين.
4. تطوير منظومة اتّخاذ القرار يستلزم ترشيد المنهجية والاعتماد على البيانات وإعادة توزيع الصلاحيات بشكل يُحقّق التوازن بين المركزية واللامركزية.
5. الحوكمة والمساءلة تُشكّلان الضمانة الأساسية لاستدامة الإصلاح، إذ تحولان دون العودة إلى الممارسات السابقة.
6. مقاومة التغيير ظاهرة طبيعية ترافق أي إصلاح، ويستلزم التعامل معها استراتيجيات متعدّدة تختار بحسب طبيعة المقاومة وسياقها.
7. الإصلاح المستدام لا يتحقّق بالتدخّلات الجزئية، بل يستلزم نموذجًا متكاملًا يجمع بين المستويات الخمسة: التشخيص، والتأسيس الاستراتيجي، والهندسة البنيوية، وإدارة التحوّل، والمأسسة والاستدامة.
8. استدامة الإصلاح مرهونة ببناء ثقافة مؤسسية جديدة تحتضن التغيير وتُعيد إنتاج الإصلاح بشكل ذاتي متجدّد.

التوصيات:

1. بناء مراكز وطنية متخصّصة في هندسة الإصلاح المؤسسي تضمّ خبرات متعدّدة التخصّصات.
2. تبنّي النموذج المتكامل المقترح إطارًا مرجعيًا لأي مشروع إصلاح مؤسسي.
3. الاستثمار في بناء قدرات القيادات الإدارية على قيادة التغيير وإدارة الإصلاح.
4. تطوير الإطار التشريعي والتنظيمي بما يُمكّن الإصلاح ويُيسّر تنفيذه.
5. اعتماد مقاربة الإدارة بالنتائج معيارًا موحّدًا لقياس نجاح جهود الإصلاح.
6. تفعيل منظومة الحوكمة والمساءلة بوصفها ضمانة لاستدامة الإصلاح.
7. بناء ثقافة التغيير المستمر في البيئة التنظيمية عبر برامج التدريب والتوعية.
8. إجراء دراسات تطبيقية لاختبار النموذج المقترح في بيئات تنظيمية متنوّعة.

10. قائمة المراجع:

أولًا: المراجع العربية:

- الحناوي، محمد صالح، والسيد، إسماعيل (2017). الإدارة الاستراتيجية. الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر.
- الصيرفي، محمد (2015). الحوكمة والمساءلة في الإدارة العامة. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.
- العتيبي، آدم (2015). العدالة التنظيمية وأثرها في الأداء الوظيفي. الكويت: مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت.
- العواملة، نائل (2016). الحوكمة الرشيدة والإصلاح الإداري. عمّان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- القريوتي، محمد قاسم (2014). السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة. الطبعة السادسة، عمّان: دار وائل للنشر.
- الكبيسي، عامر (2011). الفكر التنظيمي الحديث: المساءلة والشفافية. الدوحة: دار الشرق للطباعة والنشر.
- المصري، أحمد (2014). الحوكمة المؤسسية: المفاهيم والتطبيقات. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- المغربي، كامل محمد (2018). السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم. عمّان: دار الفكر ناشرون وموزعون.
- حريم، حسين (2013). السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. الطبعة الخامسة، عمّان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- ماهر، أحمد (2017). السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات. الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر.
- السالم، مؤيد سعيد (2015). نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم. الطبعة الثالثة، عمّان: دار وائل للنشر.
- العميان، محمود سلمان (2014). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. الطبعة السادسة، عمّان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- حنفي، عبد الغفار (2016). السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- عباس، سهيلة محمد (2017). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. الطبعة الرابعة، عمّان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- درويش، عبد الكريم، وتكلا، ليلى (2009). أصول الإدارة العامة. الطبعة الثانية عشرة، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- الطجم، عبد الله، والسواط، طلق (2010). السلوك التنظيمي: المفاهيم والنظريات والتطبيقات. جدة: دار حافظ للنشر والتوزيع.

- الهيتي، خالد عبد الرحيم (2015). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. الطبعة الثالثة، عمّان: دار وائل للنشر.
- عبد الباقي، صلاح الدين (2015). قضايا إدارية معاصرة. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- جولق، جمعة محمد أبوالقاسم. (2026). المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على شركات النقل الجوي الليبية بمدينة طرابلس. مجلة الشهاب للعلوم الإنسانية، 2(2). https://doi.org/10.65405/sjh .2.2.35
- العومري، محمد جمعة مسعود، ودبوس، أبوبكر البهلول محمد، وقونة، محمد مسعود علي. (2026). إدارة الأداء التنظيمي في البيئات الديناميكية: دور القيادة التحويلية في تطوير القدرات التنظيمية: دراسة نظرية. مجلة الشهاب للعلوم الإنسانية، 2(2). https://doi.org/10.65405/sjh.2.2.39

ثانيًا: المراجع الأجنبية:

Hammer, M., & Champy, J. (1993). Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business – Revolution. New York: Harper Business.

Kotter, J. P. (1996). Leading Change. Boston: Harvard Business School Press –

Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (2008). Choosing Strategies for Change. Harvard Business – Review86(7/8), 130–139.

Lewin, K. (1951). Field Theory in Social Science. New York: Harper & Row –

Senge, P. M. (2006). The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization. New – York: Doubleday.

Simon, H. A. (1997). Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in – Administrative Organizations (4th ed.). New York: Free Press.

Jolq, J. M. A. (2026). Participation in administrative decision-making and its relationship to organizational commitment: A field study of Libyan air transport companies in Tripoli *Shihab Journal of Humanities*, 2(2). https://doi.org/10.65405/sjh.2.2.35

Al-Oumari, M. J. M., Dabbous, A. A. M., & Qouna, M. M. A. (2026). Managing organizational performance in dynamic environments: The role of transformational leadership in developing .organizational capabilities: A theoretical study. *Shihab Journal of Humanities*, 2(2) https://doi.org/10.65405/sjh.2.2.39