

Cairo University
Faculty of Economic and Political Science
Public Administration Department

**Evaluating of Civil Service Reform Programs
Concentrating on the Administrative Elite:
With Applied Study on the Jordanian case in
the period (1984 - 2006)**

A study presented to complete the requirements to obtain
The PhD degree in Public Administration

Prepared by
Ali Ahmad AL-Drabkah

Supervisor
Prof.Dr Samir Mohammad Abdelwahab
Public Administration Department
The Director Of Public Administration Research Consultation Centre
Faculty of Economics and Political Science

Cairo University

2009

ملخص الرسالة

الاسم : علي احمد محد الدرايكه
تاريخ وجهاه الميلاد : ١٤/٧/١٩٥٩ الأردن (باعون – عجلون)
الدرجة : دكتوراه
التخصص : إدارة عامة
المشرف : أ.د. سمير محمد عبد الوهاب
أستاذ الإدارة العامة ومدير مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة
عنوان الرسالة : تقييم برامج إصلاح الخدمة المدنية بالتركيز على مكون النخبة الإدارية مع دراسة تطبيقية على الحالة الأردنية في الفترة ١٩٨٤-٢٠٠٦

الملخص

هدفت الدراسة إلى تقييم علمي لمدى نجاح برامج إصلاح الخدمة المدنية بالتركيز على مكون النخبة الإدارية وذلك باستخدام معايير ومؤشرات محددة وقابلة للقياس وبعيدا عن الانطباعات العامة غير العلمية (Evidence- Based Evaluation)، باعتبار التقييم وسيلة للوقوف على مجالات النجاح وتعزيز جهود الاستمرار فيها، ومجالات التعثر أو الإخفاق للوقوف على أسبابها وتجنب تكرارها، كما هدفت أيضا إلى الوقوف على أحدث أدبيات إصلاح الخدمة المدنية واستراتيجيات بناء وإعداد النخبة الإدارية، وكذا الوقوف على التجارب والممارسات الناجحة عالميا في هذا المجال، وبالتالي الخروج بجملة من التوصيات الهادفة إلى تحسين وتطوير مكونات برامج إصلاح الخدمة المدنية من أجل الوصول إلى برامج أكثر شمولية وأكثر قابلية للتطبيق والاستمرار وقادرة على أحداث نقله نوعيه للخدمة المدنية في الحالة الأردنية، من واقعها الحالي إلى الوضع المأمول بما يحاكي النماذج المتقدمة ويتلاءم مع البيئة الأردنية.

ولتحقيق هذه الأهداف اعتمد الباحث على عدة مناهج لتعزيز مصداقية الدراسة وهي (المنهج الوصفي التحليلي، والمنظور المقارن، ومنهج تحليل المضمون، والمنهج الاستقرائي)، كما اعتمدت الدراسة على عدد من المداخل لتقييم الحالة الأردنية وفقا لمعايير محددة بالدراسة حيث تم استخدام مدخل تقييم الأداء Performance Based Evaluation لتقييم معايير لها علاقة بمدخلات ومقومات نجاح وأنشطة وعمليات برامج إصلاح الخدمة المدنية، إضافة إلى مدخل تقييم النتائج/العوائد Outcomes Based Evaluation وانعكاساته على المستفيدين، كما تجدر الإشارة أن الدراسة لم تكتف بالمعايير أعلاه بل اعتمدت تقييم معيار رضا المواطن عن هذه البرامج ودرجة تقبله لها.

ولتحقيق أهداف الدراسة كذلك اعتمدت الدراسة الميدانية على ثلاثة أدوات بهدف تغطية كافة الجوانب وتقييم البرامج وفقا لمعايير التقييم المشار إليها سابقا ومن أجل تعزيز موضوعية ومصداقية النتائج وهذه الأدوات شملت استبانة تم توزيعها على أعضاء النخبة الإدارية الحالية والمحتملة (القيادات الإدارية) في الخدمة المدنية الأردنية، وتعتبر الأداة الرئيسية لجمع بيانات الدراسة الميدانية، وإجراء مقابلات مع عدد من الشخصيات المحورية والمهتمة ببرامج إصلاح الخدمة المدنية، كوسيلة مساندة ومعززة لمصداقية وموضوعية نتائج الاستبانة الأولى الخاصة بالنخبة الإدارية، واستبانة لقياس رضا المواطن (متلقي الخدمة) عن برامج إصلاح الخدمة المدنية وعواندها.

وقد خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج لعل من أبرزها المتعلق بالحالة الأردنية، تواضع الاهتمام بالمدخل الاستراتيجي للإصلاح بقيادة الإصلاح ومؤسسته متغيرة وغير مستدامة، وبالتالي ضعفت الثقة ببرامجها من قبل كافة الأطراف، إضافة إلى تضارب وتداخل صلاحيات الأجهزة ذات العلاقة مما أفقد الملف الإصلاحي أهميته وأضيعت الجهود في محاولة الوصول إلى صيغ توافقية على حساب الأولويات، أما الموارد البشرية والمالية فقد خلصت الدراسة إلى معقولية هذه الموارد،

إلا أنه شابها سوء التخصيص وتسرب الخبرات، في ظل محدودية رواتب الخدمة المدنية، لا بل حولت المخصصات المالية إلى بنود ليس لها علاقة بالبرامج، في حين ثبت أن البرامج عموماً (باستثناء الفترة من ١٩٨٤-١٩٩٣) التي اعتمدت إلى حد معقول (لاكنه غير كافي) نهج التخطيط المستقبلي المبني على الدراسات، وتشخيص الواقع ورفع الأداء والإنتاجية للخدمة المدنية، إلى جانب معالجة مشاكل ومعوقات، بالمقارنة مع المراحل الأخرى، فمعظمها ليست ذات توجه مستقبلي في أغلبها ولا تمثل تدخلات استباقية وإنما هي ردود فعل لمواجهة مشاكل بعد حدوثها .

أما معايير التشاركية، والالتزام، ودرجة الاستجابة، والعدالة، ومدى الاستفادة من التجارب والممارسات العالمية الناجحة، وأخيراً معيار المتابعة والتقييم، فلقد تقاربت نتائج تقييم هذه المعايير، حيث جاءت في أغلبها مخيبة للآمال، باستثناء معيار الاستفادة من التجارب العالمية، حيث أتضح أنه معقول إلى حد ما وإن كان غير كافٍ.

أما عوائد البرامج (Outcomes) والى أي درجة عادت بالفائدة على الطرف الرئيس المستهدف وهو الخدمة المدنية، وكذا المواطن، مركزا الباحث على النخبة الإدارية، وهل تمكنت البرامج من الوصول إلى خدمة مدنية مؤهلة؟ ذات حجم ملائم؟ ولديها استراتيجيات كفؤة وجديرة لاستقطاب واختيار وإعداد وبناء كوادر النخبة الإدارية (الحالية أو المحتملة) (الصف الثاني من القيادات) ، و تتسم بعلاقات واضحة ومنسجمة بين السياسي والبيروقراطي ، وبالتالي خدمة مدنية متوجهة للمواطن ؟ لديها ممارسات لسياسات إدارة الموارد البشرية تتسجم مع الممارسات الناجحة عالمياً؟ وهل أفضت البرامج إلى خدمة مدنية (كادر وظيفي) راضية"؟ وهل تمكنت البرامج من رفع درجة رضا المواطن كمتلقي للخدمة الحكومية عن البرامج وعوائدها؟ كل هذه المعايير كانت محلاً للاختبار والتقييم وبذات المساطر التقييمية التي استخدمها الباحث في تقييم معايير البعد الاستراتيجي للبرامج، ولم تكن نتائج التقييم بأحسن حالاً من تقييم البعد السابق، إذ أن في ذلك منطقية تفسرها منهجية النظم، فإذا كانت مدخلات ومقومات نجاح البرامج متواضعة وكذلك عملياتها وأنشطتها فلنا أن نتصور مدى تحقق عوائدها ، باستثناء ما يخص درجة رضا المواطن، حيث أتضح وجود درجة من الرضا لدى المواطن عن عوائد برامج إصلاح الخدمة المدنية بدرجة متوسطة.

أما فيما يخص النخبة الإدارية فقد خلصت إلى اعتماد الحالة الأردنية معايير للاختيار غير موضوعية وبعيدة عن تحكيم الجدارة ، فالاعتبارات السياسية والواسطة والمحسوبية والتوصية والأقدمية هي معايير حاكمة ، أما استراتيجيات الإعداد والتطوير فهي ضعيفة نسبياً، فعدم كفاية الرواتب والأجور لهذه الفئة وكذلك تواضع الفعاليات التدريبية والتدريب والتعليم ، وضعف في استراتيجيات تنويع المهارات والمعارف وضعف درجة حرية الحركة داخل الجهاز الحكومي، وضعف نسبي في إعداد قيادات الصف الثاني كلها عوامل طارئة، ولا تشجع على استقرار هذه الفئة القيادية وبناءها، وبالتالي فقدت حماسها للتغيير وغاب النموذج القدوة لبقية الموظفين.

كما خلصت الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية ضمن سياسات تخطيط الموارد البشرية، والاختيار والتعيين ، والتدريب ، وتقييم وإدارة الأداء لا زالت تعتمد نهجاً تقليدياً، إذ هناك فجوة ليست بالقليلة بين ما تشهده الممارسات الناجحة وبين واقعها في الحالة الأردنية، كما يؤد الباحث التأكيد أخيراً، إلى أن الصياغة النظرية لمعظم استراتيجيات إصلاح الخدمة المدنية التي تم استعراضها إنما هي استراتيجيات جيدة الصياغة، رائعة الإعداد، تحاكي أفضل التجارب العالمية، ولكن العبرة بالنتائج، وهذا ما لم يكن متاحاً في الحالة الأردنية، فالإصلاح يحتاج إلى استدامة والتزام ومؤسسية وتشاركية، ويبدو أنه لا زالت هناك فجوة بين النظرية والممارسة لا بد من تجسيرها .

Abstract الرسالة

عنوان الرسالة : تقييم برامج إصلاح الخدمة المدنية بالتركيز على مكون النخبة الإدارية مع دراسة تطبيقية على الحالة الأردنية في الفترة ١٩٨٤-٢٠٠٦

هدفت الدراسة إلى تقييم علمي لمدى نجاح برامج إصلاح الخدمة المدنية بالتركيز على مكون النخبة الإدارية، وذلك باستخدام معايير ومؤشرات محددة وقابلة للقياس، وبعيدا عن الانطباعات العامة غير العلمية (Evidence- Based Evaluation)، ولتحقيق ذلك تم اعتماد تقسيم مكون من أربعة فصول مسبقة بالإطار العام للدراسة ومنتهية بخاتمة، يتفق التقسيم مع المشكلة البحثية ومحاورها الأساسية، وكذلك مع أهداف الدراسة.

الفصلان الأول والثاني شكلان البوصلة أو العدسة التي مكنت الباحث من رصد التجارب الناجحة في مجال إصلاح الخدمة المدنية، وإعداد وبناء وتطوير النخبة الإدارية، وأبرز الاتجاهات والمداخل الحديثة في إدارة الخدمة المدنية، مكنته لاحقاً من إجراء مقارنة مع التجربة الأردنية من خلال استخدام منهج المنظور المقارن.

وجاء الفصل الثالث متعلقاً بتقييم واقع التجربة الأردنية في إصلاح الخدمة المدنية، وذلك باستخدام أدوات وأساليب ومناهج، أولها مراجعة الدراسات والأدبيات الإدارية ذات العلاقة، والمقارنة المرجعية مع التجارب الناجحة الواردة في الفصلين الأول والثاني.

أما الفصل الرابع فيتعلق بالدراسة الميدانية والتي اعتمدت ثلاث أدوات لجمع البيانات وهي استبانة وزعت على أعضاء النخبة الإدارية، يساندها لتعزيز موضوعية ومصداقية الدراسة مجموعة مقابلات مع شخصيات محورية مهتمة ببرامج الإصلاح، ثم استبانة لقياس رضا المواطن عن برامج إصلاح الخدمة المدنية وعوائدها.

أما الخاتمة فخصت لتناول النتائج والتوصيات ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

الكلمات الدالة: الخدمة المدنية، إصلاح الخدمة المدنية في الأردن ، النخبة الإدارية، الإدارة العامة في الأردن، التطوير الإداري في الأردن، تقييم برامج إصلاح الخدمة المدنية .

المشرف : أ.د. سمير محمد عبد الوهاب

أستاذ الإدارة العامة ومدير مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة/ كلية الاقتصاد والعلوم السياسية/ جامعة القاهرة.

**Evaluating of Civil Service Reform Programs
Concentrating on the Administrative Elite:
With Applied Study on the Jordanian case in
the period (1984 - 2006)**

The study aimed at evaluating the success of civil service reform programs through concentrating on the component of the elite administrative leaders, and through the use of well defined criteria and (SMART) indicators, which guarantee that the evaluation dose not influenced by general impressions (Evidence Based Evaluation). The study considered the evaluation method as a tool to determine the domain of success and to consolidate the effort of success as well, and to determine the domains of the stumbling, as well as to review the best practices worldwide in this field, in order to come out with recommendations and suggestions that improve the components of civil service reform programs.

In order to achieve the objectives of the study and to increase its credibility, the researcher adopted multi approaches, (Analytical descriptive approach, referential comparison approach (the comparative viewed), documents analysis approach, and the inductive approach. Moreover, the study depends on many factors to evaluate the Jordanian case according to definitive criteria, such as performance evaluation for evaluate components related to the success factors and the activities of civil service reform programs as well as evaluate the results and outcomes (Outcomes Based Evaluation). It worth to consider that the study also focused on assess the acceptance of these program by citizens.

In addition to that and to strengthen the objectives of the study, the researcher relays on three tools to cover and evaluate all related aspects and programs according to the above mentioned evaluation indicators. a questionnaire targeted the administrative leaders in the civil service was conducted, as well as interviews with different key people who has interesting on the civil service programs were conducted as a secondary tool to increase the credibility and objectivity of the study, and a second questionnaire to measure citizen satisfaction was spread out.

The study shows a list of outputs such as the humbleness of the interest in the strategic dimension of the reform, clash and overlap the duties of the institutions, which the deprived the reform in Jordan his importance and wasted the efforts asserted to achieve consensual agreement, which refers to the Jordanian case.

As for human and financial resources, although the study concluded that these resources were reasonable, but it's clear that they suffered from

misallocating and experts escape with the limitless of salary scale. The study proved that all civil service reform programs except the programs during the period 1984-1993 (which depend on future planning based on studies, diagnose the AS IS situation for raising the productivity and improve the performance), comparing the rest programs which represent as a reaction of specific bottleneck or problem. Nevertheless, according to the partnership criteria, commitment, response rate, justice, monitoring & evaluation and get benefit of best practices.

As for the programs outcomes and how much the targeted group, civil service as well as citizen benefit from it, if the program could achieve qualified civil service? Have a suitable size? Have qualified strategies to attract choose, and prepare the elite administrative leaders? Have practices for human resources police consist with the successful best practices? Did these programs led to satisfied civil service (cadre)? Did these programs increase citizen's level of satisfaction as customers of public services? All these criteria were tested and evaluated with the same tool that the researcher used in evaluating the strategic criteria for the programs, in which the results were not better than the previous criteria, and this is a logical fact Explained by systems methodology, if the inputs were humble as well as the processes we can expect the outcomes, except for the issue of citizen satisfaction which showed that there is a medium degree of satisfaction about the outcomes of the civil services reform programs.

As for elite administrative leaders, the study concluded that the Jordanian case depends on selective criteria was irrational and not objective, because of considering seniority, recommendation, nepotism, etc as main factors for raising up in the scale of civil service. In addition, according to the human resources practices within the policies of human resources planning, training, employing, performance assessment still based on traditional way, while there is a real and huge gap between the traditional practices and the success practices worldwide.

The researcher asserts that most strategies of civil service are theoretical and well done in drafting, but there is clear big gab between practicing and theories which should be bridged (over passed).

Abstract

This study aimed at evaluating the success of civil services reform programs through concentrating on the component of the elite administrative leaders, and through the use of well defined criteria and (SMART) indicators, which guarantee that the evaluation is not influenced by general impressions (Evidence Based Evaluation), and to achieve that; an approach composed of four chapters preceded by general framework and the conclusion that was adopted, which is consistent with the research problem and the objectives of the study.

First and second chapters form the compass, or lens, which enabled the researcher to monitor the successful stories in the field of civil service reform, And preparation, and development of the administrative elite, and to highlight trends and recent entries in the management of the civil service, Enabled him later to compare with the experience of Jordan through the use of a comparative perspective.

Chapter three relates to the assessment of the realities of the Jordanian experiment in the civil service reform, using the tools, methods and approaches, starting from reviewing the studies and administrative literatures, and the comparison with the successful stories that mentioned in the previous two chapters.

As for chapter four, its about site study which depend on three tools to collect data: questionnaire targeted the administrative Elite in the civil service was conducted, as well as interviews with different people who has interest the civil service programs were conducted as a secondary tool to increase the credibility and objectivity of the study, and a second questionnaire to measure customer satisfaction was spread out.

The conclusion was allocated to address the findings and recommendations related to the topic of study.

Key Words:

Civil service, civil service reform in Jordan, Administrative elite, public administration in Jordan, Administrative development in Jordan, Evaluation of civil service programs

Supervisor:

Prof.Dr Samir Mohammad Abdelwahab

Public Administration Department

The Director Of Public Administration Research Consultation Centre

Faculty of Economics and Political Science

جامعة القاهرة
كلية الاقتصاد والعلوم
السياسية
قسم الإدارة العامة

تقييم برامج إصلاح الخدمة المدنية

بالتركيز على مكون النخبة الإدارية
مع دراسة تطبيقية على الحالة الأردنية في الفترة
١٩٨٤ - ٢٠٠٦

رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في الإدارة العامة

إعداد الباحث
على أحمد محمد الدرابكة

تحت إشراف
أ.د. سمير محمد عبد الوهاب

أستاذ الإدارة العامة ومدير مركز
دراسات واستشارات الإدارة العامة
كلية الاقتصاد والعلوم السياسية/جامعة القاهرة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وَيَسْأَلُونَكَ عَنِ الرُّوحِ قُلِ الرُّوحُ مِنْ أَمْرِ رَبِّي وَمَا أُوتِيتُمْ مِنَ

الْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلًا﴾

صدق الله العظيم

(سورة الإسراء، الآية ٨٥)



استمارة معلومات الرسائل التي تمت مناقشتها

القسم: إدارة عامة

الكلية/ المعهد: الاقتصاد والعلوم السياسية

دكتوراه

ماجستير

الدرجة العلمية:

١ -

بيانات الرسالة:

٢ -

عنوان الرسالة باللغة العربية:

تقييم برامج إصلاح الخدمة المدنية بالتركيز على مكون النخبة الإدارية مع

دراسة تطبيقية على الحالة الأردنية في الفترة ١٩٨٤-٢٠٠٦

عنوان الرسالة باللغة الأجنبية:

**Evaluating of Civil Service Reform Programs
Concentrating on the Administrative Elite: With Applied
Study on the Jordanian case in the period (1984 - 2006)**

التخصص الدقيق: إدارة عامة - موارد بشرية

تاريخ المناقشة: ٢٠٠٩/٧/٢

٣-بيانات الطالب:

الاسم: على أحمد محمد الدرابكة الجنسية: الأردنية النوع: ذكر

العنوان: ص.ب.٣٥٧٥ عمان ١١٨٢١ الأردن رقم التليفون: ٠٠٩٦٢٦٥٥٢٩٥٤٢

جهة العمل: وزارة تطوير القطاع العام البريد الإلكتروني: drabkah_ali@yahoo.com

٤-المشرفون على الرسالة:

الاسم	القسم	الكلية	الجامعة
١- أ.د. سمير محمد عبد الوهاب	الإدارة العامة	الاقتصاد والعلوم السياسية	القاهرة
٢-			



٥- مستخلص الرسالة (Abstract)

٥-١ باللغة العربية :

هدفت الدراسة إلى تقييم علمي لمدى نجاح برامج إصلاح الخدمة المدنية بالتركيز على مكون النخبة الإدارية، وذلك باستخدام معايير ومؤشرات محددة وقابلة للقياس، وبعيدا عن الانطباعات العامة غير العلمية (Evidence-Based Evaluation)، ولتحقيق ذلك تم اعتماد تقسيم مكون من أربعة فصول مسبقة بالإطار العام للدراسة ومنتهية بخاتمة، يتفق التقسيم مع المشكلة البحثية ومحاورها الأساسية، وكذلك مع أهداف الدراسة. فالفصلان الأول والثاني شكلان البوصلة أو العدسة التي مكنت الباحث من رصد التجارب الناجحة في مجال إصلاح الخدمة المدنية، وإعداد وبناء وتطوير النخبة الإدارية، وأبرز الاتجاهات والمداخل الحديثة في إدارة الخدمة المدنية، مكنته لاحقاً من إجراء مقارنة مع التجربة الأردنية من خلال استخدام منهج المنظور المقارن. وجاء الفصل الثالث متعلقاً بتقييم واقع التجربة الأردنية في إصلاح الخدمة المدنية، وذلك باستخدام أدوات وأساليب ومناهج، أولها مراجعة الدراسات والأدبيات الإدارية ذات العلاقة، والمقارنة المرجعية مع التجارب الناجحة الواردة في الفصلين الأول والثاني.

أما الفصل الرابع فيتعلق بالدراسة الميدانية والتي اعتمدت ثلاث أدوات لجمع البيانات وهي استبانة وزعت على أعضاء النخبة الإدارية، يساندها لتعزيز موضوعية ومصداقية الدراسة مجموعة مقابلات مع شخصيات محورية مهتمة ببرامج الإصلاح، ثم استبانة لقياس رضا المواطن عن برامج إصلاح الخدمة المدنية وعوائدها. أما الخاتمة فخصصت لتناول النتائج والتوصيات ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

الكلمات الدالة: الخدمة المدنية، إصلاح الخدمة المدنية في الأردن ، النخبة الإدارية، الإدارة العامة في الأردن، التطوير الإداري في الأردن، تقييم برامج إصلاح الخدمة المدنية .



Abstract

This study aimed at evaluating the success of civil services reform programs through concentrating on the component of the elite administrative leaders, and through the use of well defined criteria and (SMART) indicators, which guarantee that the evaluation is not influenced by general impressions (Evidence Based Evaluation), and to achieve that; an approach composed of four chapters preceded by general framework and the conclusion that was adopted, which is consistent with the research problem and the objectives of the study.

First and second chapters form the compass, or lens, which enabled the researcher to monitor the successful stories in the field of civil service reform, And preparation, and development of the administrative elite, and to highlight trends and recent entries in the management of the civil service, Enabled him later to compare with the experience of Jordan through the use of a comparative perspective.

Chapter three relates to the assessment of the realities of the Jordanian experiment in the civil service reform, using the tools, methods and approaches, starting from reviewing the studies and administrative literatures, and the comparison with the successful stories that mentioned in the previous two chapters.

As for chapter four, its about site study which depend on three tools to collect data: questionnaire targeted the administrative Elite in the civil service was conducted, as well as interviews with different people who has interest the civil service programs were conducted as a secondary tool to increase the credibility and objectivity of the study, and a second questionnaire to measure customer satisfaction was spread out.

The conclusion was allocated to address the findings and recommendations related to the topic of study.

Key Words:

Civil service, civil service reform in Jordan, Administrative elite, public administration in Jordan, Administrative development in Jordan, Evaluation of civil service programs

الإدارة العامة
للدراسات العليا والبحوث
العملية



جامعة القاهرة



٦- أهم النتائج التطبيقية التي تم التوصل إليها:

- ٦-١ تبين أن الأجهزة المعنية والمشرفة على إصلاح الخدمة المدنية تعاني من التداخل والازدواجية في صلاحياتها ، وضعف مستوى التنسيق والتعاون بينها، مما ينعكس على جودة تنفيذ البرامج وعوائدها.
- ٦-٢ الدعم السياسي الملكي لبرامج إصلاح الخدمة المدنية ثابت ، في حين ظهر أن هناك ضعفاً نسبياً في التزام الحكومات المتعاقبة لبرامج إصلاح الخدمة المدنية، حيث لم تتمكن من اقتناص الفرصة النادرة من الدعم الملكي، ولم تتمكن من ترجمة رؤى جلالة الملك في هذا المجال بشكل كبير، ويعود ذلك إلى عدة أسباب منها قصر عمر الحكومات الأردنية وسرعة تعاقبها، ضعف المؤسسية والميل للبدء دائماً من نقطة الصفر.
- ٦-٣ أتضح أن برامج إصلاح الخدمة المدنية عموماً ليست ذات توجه مستقبلي في أغلبها ولا تمثل تدخلات استباقية وإنما هي ردود فعل لمواجهة مشاكل بعد حدوثها ،
- ٦-٤ اعتماد الحالة الأردنية معايير للاختيار غير موضوعية وبعيدة عن تحكيم الجدارة فيما يتعلق بالالنخبة الإدارية الحالية (الفئة العليا)، فالاعتبارات السياسية والواسطة والمحسوبية والتوصية والأقدمية هي معايير حاکمة .
- ٦-٥ ضعف نسبي في استراتيجيات الإعداد والتطوير لفئة النخبة الإدارية، فعدم كفاية الرواتب والأجور لهذه الفئة وكذلك تواضع الفعاليات التدريبية والتدريب والتعليم ، وضعف في استراتيجيات تنويع المهارات والمعارف، وضعف درجة حرية الحركة داخل الجهاز الحكومي، وضعف نسبي في إعداد قيادات الصف الثاني كلها عوامل طاردة، ولا تشجع على استقرار هذه الفئة القيادية وبنائها، وبالتالي فقدت حماسها للتغيير وغاب النموذج القدوة لبقية الموظفين.