

محاضرات مادة التنمية الإدارية  
موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس علوم سياسية  
تخصص تنظيمات سياسية وإدارة  
Organisation politique et administrative  
السداسي الخامس  
2021 – 2020

المحاضرة رقم 05

متى نقوم بعملية الإصلاح الإداري

ان الحاجة او الرغبة او الشعور بأهمية الإصلاح الإداري تنشأ عادة من الاحساس بالفجوة بين درجة أداء النظام الاداري الراهن وما ينبغي له ان يكون عليه أي الأداء وفق الخطط والطموحات ولهذا ينظر للإصلاح الإداري على انه وسيلة لسد او تجسير الفجوة القائمة بين الواقع والطموح او المأمول . كما ان كلمة إصلاح تحلينا بطبيعة الحال الى ما يستوجب القيام به. ففي ما تعنيه وجود خطأ وجوب اصلاحه بعض النظر عن ما هو هذا الخطأ او الخلل مثلا قصور الاداء الحكومي ، فوضى ادارية، تدني المستوى المعيشي، تدني كفاءة الاقتصاد الوطني وعدم المنافسة، عدم قدرة الجهاز الاداري على الاستخدام الامثل للموارد المتاحة... وغيرها من الكثير من المشاكل التي تجعل الإصلاح الإداري من ضرورة وحتمة لرد الامور الى مسارها الصحيح.

أهداف الإصلاح الإداري

- تحسين مستويات الأداء الإداري.
- تزايد من فاعلية تنفيذ السياسات العامة للدولة حيث يتوقف ذلك على قدرات الجهاز الإداري وفاعليته.

- ترشيد الإنفاق الحكومي.
- تبسيط الإجراءات الإدارية وإصلاح أنظمة العمل.
- الإصلاح الإداري يعتبر ممرا نحو الديمقراطية ونحو تقيق التمية.
- تحسين خدمة الزبون وتحقيق الرضا بين المنظمة والمواطن.
- يعزز الإصلاح الإداري مفهوم الاستجابة لطلبات المواطنين.

### أسباب الرئيسية لتبني الإصلاح الإداري (الحالة العربية كمثال)

- تضخم نفقات الدولة وترهل وظائفها بدرجة تجعل من الصعوبة على الحكومة الوفاء بالتزاماتها فيكون الاهتمام إلى الإصلاح الإداري كأداة للحد من النفقات أولاً وتحقيق درجة من الكفاءة في النظام الإداري ثانيًا.
- الوضع السياسي غير المستقر في بعض الدول الذي يؤدي بطبيعة الحال لتغيرات جذرية في التكوينات الأساسية لأجهزة ومؤسسات الدولة، هنا يتم الإصلاح بدعوى إزالة الأوضاع والنقائص التي ورثها النظام السياسي الجديد وضرورة إصلاح النظام لإعادة تشكيله تطلعاً لأداء أفضل ووفق سياسات جديد.
- قد يكون تماشيًا مع ضغوطات خارجية مثل المؤسسات الدولية التي تقدم القرض والمعونات للعديد من الدول لاسيما الفقيرة منها.
- الدعوة الى منهج عصري في الإدارة وهي في الغالب مطلب المواطنين خصوصًا الشباب منهم.

### استراتيجية الإصلاح الإداري:

#### (1) الإصلاح الإداري الجزئي:

يركز على قلة من العناصر المكونة للجهاز أو النظام مثل تعقيدات إجراءات العمل فيقوم بتبسيطها وخلق المرونة فيها أو يقوم بتطوير الهياكل التنظيمية التي لا تتجاوب مع الكفاءة الإدارية.

#### (2) الإصلاح الإداري الأفقي:

يركز هو الآخر على قلة من العناصر المكونة للنظام الإداري لكنها تطبق على كل لمنظمة وقطاعاتها مثل خفض وزيادة الاجور، تقييم أداء الموظفين في الأداء الحكومي.

### (3) الإصلاح الإداري القطاعي:

تتمثل في جهود الإصلاح الإداري في قطاع معين من الأجهزة الحكومية أو منظمات حكومية مثل: الداخلية، الجمارك، الضرائب.

### (4) الإصلاح الإداري الشامل:

وتشمل في الجهود الإصلاح الإداري التي تتناول في الإصلاح بمختلف العناصر الدرجة في الأنظمة وذلك في كافة قطاعات الجهاز الإداري.

### معوقات الإصلاح الإداري

قد تقف أمام عملية الإصلاح عدة معوقات من شأنها الحد من فاعليته ونتائجه خصوصاً في الدول النامية.

- معوقات إدارية: مثل قيادات إدارية غير مؤهلة، قيود بيروقراطية، ... وغيرها
- معوقات اجتماعية: مثل: ضعف الوعي عند المواطنين، التقيد ببعض التقاليد، عدم تناسب استنساخ التجارب الناجحة حيث ان الإصلاح الإداري لا يتحقق بالضرورة بالنقل التلقائي والعشوائي لنماذج من المؤسسات والنظم والأساليب والأدوات التي ثبت جدوها في دول وحضارات أخرى مغايرة بلا على الإصلاح الإداري أن يكون سلوك إبداعي يتناسب مع الموروث الحضاري والثقافي للدولة
- معوقات مرتبطة بالموارد البشري: مثل: نقص الكفاءة والمؤهلات وعدم الالتزام الوظيفي، عدم عدالة نظم الحوافز والترقية وربط الأجر بالجهد المبذول

– **معوقات مرتبطة بالتشريعات:** مثل: وجود تشريعات قديمة لا تتناسب مع البيئة المتغيرة وما

يستوجب تكييفه مع المرحلة الجديدة

– **معوقات مادي:** وهي تعد أهم المعوقات التي تهدد الإصلاح الإداري خصوصاً بالنسبة للدول

النامية والفقيرة، فمحدودية الإمكانيات المادية تجعل من عملية الإصلاح الإداري مقيدة.

### علاقة التنمية الإدارية والإصلاح الإداري

الإصلاح الإداري من خلال مدلولاته تفضي الى وجود نقائص معينة في الجهاز أو في أجزاء من

منه مما يتطلب ترميم وتصحيح هذا الخلل فبعض الأنماط والضوابط السلوكية وآليات لعمل تحتاج إلى

إعادتها إلى الحالة السابقة أي أنه هناك عدم تجاوب مع متطلبات المرحلة أو حدث انحراف وجب

تصحيحه وإعادة الحالة السابقة التي كان عليها قبل حدوث هذه النقائص.

على الرغم من التشابه والتقارب بين المفهومين التنمية الإدارية والإصلاح الإداري إلا أنهما

يختلفان سواءً من حيث الأهداف التي يسعى كل منهما إلى تحقيقها أو من حيث التتابع الزمني

فالإصلاح الإداري لا يكون محددًا بفترة زمنية معينة ذلك أن برامج الإصلاح الإداري عادةً ما تنتهي

بزول الخلل والوصول إلى النقطة المحددة في الخطة، بينما التنمية الإدارية تعتبر دائمة مستمرة ليست لها

نقطة وصول محددة تقف عندها. كما أنها لا تستهدف الرجوع إلى الحالة السابقة على غرار

الإصلاح الإداري، وهذا لا ينقص ابداً من عملية الإصلاح الإداري فهي مهمة وأساسية لأية منشأة

أو منظمة في أي قطاع أو جهاز حكومي