الاصلاح الاداري.

1–مقدمة: الإصلاح نقيض الفساد، بل هو العلاج الأنجع في حالة استشراء الفساد والسبيل الأمثل للقضاء عليه، والإصلاح مفهوم واسع يشمل جميع جوانب الحياة التي يمسها الفساد، فهناك الإصلاح السياسي والقانوني والاقتصادي والاجتماعي والإداري، وقد ورد لفظ الإصلاح في القرآن الكريم عدة مرات، باعتباره نقيض الفساد قال تعالى (الَّذِينَ يُفْسِدُونَ فِي الْأَرْضِ وَلَا يُصْلِحُونَ)[1]، وقوله تعالى (وَكَانَ فِي الْمَدِينَةِ تِسْعَةُ رَهْطٍ يُفْسِدُونَ فِي الْأَرْضِ وَلَا يُصْلِحُونَ)[2]. وظهر مصطلح الإصلاح الإداري في أواخر الستينيات من القرن الماضي في بعض الدراسات عندما قام علماء الإدارة مثل Bribanti & Spengler و Lapalambora و Riggs" بالدعوة الى إعادة تنظيم النظم الإدارية لتواكب التغيير وتتماشى مع البرامج الإنمائية القومية، وساعد على تقبل هذا الفكر الجديد أن النظم الإدارية القديمة فشلت في تنفيذ البرامج التي تعمل على تحقيق التنمية والتقدم، منذ ذلك الحين وموضوع الإصلاح الإداري يشغل فكر الإداريين في العالم حتى زاد التركيز عليه في ثمانينيات القرن الماضي عندما دعي علماء الإدارة الحكومات لتطبيق هذا الفكر الجديد في أجهزتهم الإدارية لأنه يعتمد على التغيير والتطوير لأداء الجهاز الإداري[3].

وقد بدأ الاصلاح الإداري بالتركيز على إصلاح نظام الخدمة المدنية وإبعاد الفساد الحزبي والسياسة الحزبية عن الوظيفة العامة ومن الذين أسهموا في ذلك (ودرو ولسن) ببحثة الشهير . دراسة الإدارة . فقد نادى بإبعاد التدخل الحزبي عن الوظيفة العامة والقضاء على نظام الغنائم وشغلها على أساس الكفاءة وتحقيق تكافؤ الفرص[4].

---

[1]– –سورة الشعراء ، الآية 152.

[2]–. سورة النمل ، الآية / 48.

[3]-حياة محمد خطاب، دور المنظمات غير الحكومية في الإصلاح الإداري، دراسة مقارنة بين جمعية تنمية خدمات حي مصر الجديدة في جمهورية مصر العربية والاتحاد النسائي في دولة الإمارات العربية المتحدة مع التركيز على متغير القيادة، **رسالة دكتوراه**، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، 1998، ص 07وما بعدها.

[4]–احمد رشيد، **الإصلاح الإداري، إعادة التفكير**، دار النهضة العربية، القاهرة، 1994، ص 7 وما بعدها.

2–تعريف الإصلاح الإداري:

إن الإصلاح الإداري ظاهرة معقدة و ليس من السهل إيجاد تعريف جامع مانع لها، ولهذا اختلفت النظرة الى الإصلاح الإداري تبعًا للمنظور الّا أنها تمحورت حول ثلاثة مداخل أساسية[5].

أ–المدخل الإداري:

ويعني الإصلاح الإداري وفقاً لهذا المدخل ، الجهود المبذولة من جانب الدول النامية في استيراد التكنولوجيا الإدارية من الدول الصناعية المتقدمة، وبهذا المعنى يرى (هيدي) ان الإصلاح الإداري يبنى على الثقة في أن الدول الغربية قد حققت آفاقا عالية من الكفاءة الإدارية التي يكون نقلها الى الدول النامية أمرا ضروريا، ففي مؤتمر الإصلاح الإداري في الدول النامية الذي عقدته هيئة الأمم المتحدة في جامعة (ساسكس) في المملكة المتحدة عام 1971 ركز المؤتمر على الجانب الإداري في التعريف، فقد عرف الإصلاح الإداري بأنه: "المجهودات ذات الإعداد الخاص التي تهدف الى إدخال تغييرات أساسية في أنظمة الإدارة العامة من خلال إصلاحات على مستوى النظام جميعه أو على الأقل من خلال وضع معايير لتحسين واحد أو أكثر من عناصرها الرئيسية"[6].

ب– المدخل السياسي:

يلعب الإطار السياسي دورا هاما كمحدد لجهود الإصلاح المبذولة، فهناك الكثير من المظاهر السلبية التي تعاني منها الإدارة العامة مرجعها عوامل سياسية وليست إدارية في الأصل.

إن نقطة البداية لدى أنصار هذا المدخل هي أن مشاكل الجهاز الإداري في حقيقتها مشاكل سياسية، فلو لم تتسع وظائف الدولة لما ظهرت الحاجة الى الإصلاح الإداري، و اتساع وظائف الدولة في حقيقته مسألة سياسية بالدرجة الأولى، كما أن شرعية النظام مرهونة بقدرته على تحقيق معدلات عالية من الأداء.

ج–الإصلاح الإداري الذاتي:

إن الفكرة الأساسية لهذا المفهوم تعني أن القيادات الإدارية العليا في الإدارة العامة هي التي تقوم بعملية الإصلاح الإداري بمقتضى إحساسها بأن الجهاز الإداري قد أصبح غير قادر على تحمل أعباء ومتطلبات تنفيذ التغيير

---

[5]–محمد محمد بدران، **أسس الإصلاح الإداري في نظرية التنظيم، دراسة في الهيكل التنظيمي ومحددات تطويره**، ط 2. القاهرة: دار النهضة العربية، 1985، ص6.

[6]–المرجع السابق،ص08.

الاجتماعي والاقتصادي المستهدف في الخطط التنموية، أي أن الشرط الأساسي لهذا المفهوم هو قدرة الجهاز الإداري على الإحساس بأنه في وضعه القائم غير قادر على تنفيذ هذا التغيير المطلوب وأنه يجب أن يطور نفسه بنفسه حتى يكون قادراً على ذلك، إلا أن هذا المفهوم لم ينجح في الدول النامية بسبب تخلفها الاجتماعي والسياسي والاقتصادي والإداري، لذلك أعتبر هذا المفهوم سمة بارزة من سمات النظم الإدارية في الدول المتقدمة.[7]

الا أن هناك بعض التعريفات تشير الى وجود أربعة مفاهيم للإصلاح الإداري هي[8]:

أولا– مفهوم الإصلاح الإداري كعملية تغيير شامل:. وهذه التعريفات تستخدم التغيير الشامل مرادفاً للإصلاح الإداري، ولا تعترف بالإصلاحات الجزئية حتى ولو كانت جزءاً من تخطيط كبير.

ثانياً– مفهوم الإصلاح الإداري كتنظيم للأداة الحكومية:. وهذا المفهوم يتضمن التعريفات التي تجعل إصلاح الجهاز الحكومي أو تنظيم الجهاز الإداري للدولة مرادفاً للإصلاح الإداري.

ثالثاً– مفهوم الإصلاح الإداري كعملية تبسيط الإجراءات وطرق العمل، على اعتبار أن تبسيط الإجراءات وتحسين وسائل وطرق العمل من العوامل الرئيسية في تيسير اداء الخدمات.

رابعاً– مفهوم الإصلاح الإداري كعملية جزئية من العمليات الإدارية دون الاستراتيجيات، حيث يرى البعض أن مجرد تحقيق اصلاحات ادارية في أي مجال من مجالات الإدارة العامة يحقق المقصود بالإصلاح الإداري ولا يهم في أن تكون العملية متكاملة .

فالإصلاح ذو طبيعة شديدة المرونة والتوافقية، حيث لا يختلف على أهميته اثنان، فالإصلاح هدف مشروع يسعى كل فرد إلى تحقيقه وتسعى كل مؤسسة ومجتمع إلى الوصول إليه، ويشمل هذا المحور جانبين هما: جانب المعالجة لأوجه القصور القائمة، واعادة التوازن التشغيلي والأدائي للكيان الإداري ومعالجة الاختلالات القائمة.

وبذلك فإن الإصلاح الإداري له خصائص متعددة متمثلة في:

–تغيير جذري وأصيل في الأشخاص وفي المفاهيم.

---

[7]-حيم عويد نغميش ,الإصلاح الإداري والتنمية الإدارية، **رسالة دكتوراه** ، جامعة القاهرة ،كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، 1984 ، ص 76.

[8]- صباح عبد الكاظم شبيب الساعدي، بحث مقدم الى مؤتمر :الاصلاح التشريعي طريق نحو الحكومة الرشيدة ومكافحة الفساد ، مؤسسة النبأ للثقافة والاعلام وجامعة الكوفة، كلية القانون 25–26 نيسان ،2018 .

– عملية هادفة مخططة ومرسومة.

–عملية مستمرة متجددة هدفها يتحركً دائما.

3–استراتيجيات الإصلاح الإداري:

أ– استراتيجية الإصلاح الجزئي: الجهود موجهة إلى عدد قليل من العناصر وعدد محدود من المنظمات ويضم هذا التصنيف ثلاث مجموعات حسب موقعها من مستويات الإدارة (مستوى الهيكلة، ومستوى العنصر البشري، ومستوى طرق وأساليب العمل، ومستوى النصوص والأنظمة والتشريعات.

ب– استراتيجية الإصلاح الأفقي: تنصب جهود الإصلاح على قلة من العناصر المكونة للنظام الإداري الكلي .

ج – استراتيجية الإصلاح القطاعي: الجهود المنصبة على كل العناصر الحرجة المكونة للأداء داخل المنظمات الحكومية المنتقاة، وتقوم على تجريب الإصلاح قبل انتشاره وتعميمه، ويتم من خلال تأليف لجنة لتجرب عملية شاملة متكاملة تشمل كل مقومات الإدارة وسائر خطواتها.

وهي تشمل الجمع بين أطراف التغيير وديناميكيات المصالح المتمثلة في: **استراتيجية الإصلاح الشامل**

أ. المنظمات الحكومية والعاملون بها.

ب. القيادة السياسية.

ج. المؤسسات التشريعية.

د. جماعات المصالح والضغط.

هـ. أجهزة وخبراء الإصلاح الإداري.

4– معوقات الإصلاح الإداري:

تنقسم معوقات الإصلاح الإداري إلى نوعين:

النوع الأول: عوامل خارجية.

وهي عوامل تتعلق بعوامل خارج المنشأة أو المؤسسة وتتمثل في:

1.القيم الاجتماعية والثقافية ومقاومة فكرة الاصلاح.

2.تردد القيادات السياسية في تطبيق خطط الإصلاح.

3. عدم تفعيل قدرة الأجهزة المتخصصة في إدارة الإصلاح.

النوع الثاني: عوامل داخلية

1- عدم حماس القيادات الإدارية لخطط الإصلاح.

2- نقص الموارد البشرية القادرة على القيام بعملية الإصلاح.

3- تردي الأوضاع الإدارية إلى درجة الصعوبة في الإصلاحات.

ويبقى الاصلاح الاداري الشامل هو الرهان الحقيقي لمحاربة الفساد بمختلف صوره وأشكاله، وتحقيق الادارة العامة لوظائفها في مجال تنفيذ السياسات العامة للدولة.