

## نحو تطبيق استراتيجية متكاملة للإصلاح الإداري للحد من ظاهرة الفساد بالجزائر

## Towards the implementation of an integrated strategy for administrative reform to reduce the phenomenon of corruption in Algeria

د. ميلودي محمد<sup>1</sup>

جامعة عمار ثليجي الأغواط

m.miloudi@lagh-univ.dz

تاريخ الوصول 2020/10/21 القبول 2021/02/22 النشر على الخط 2021/11/30

Received 21/10/2020 Accepted 22/02/2021 Published online 30/11/2021

## ملخص:

تعتبر مسألة الفساد الإداري آفة خطيرة تفتك بالمجتمعات، وتأثر فيه بشكل مباشر، كما تساهمت في تخلفه وتدهور أوضاعه، والجزائر كغيرها من الدول تأثرت به حيث نلاحظ انتشار مظاهر الفساد المتنوعة من المحسوبية والرشوة وغيرها، مما أثر سلبا على المجتمع ككل وزاد من تدهور الأوضاع، وهذا ما دفع الشعب إلى الخروج في مظاهرات تنادي بضرورة التغيير وإحداث إصلاحات في جميع الميادين.

ويعتبر الإصلاح الإداري من الآليات المهمة لإحداث نقلة نوعية في جميع المجالات، باعتبار أنه يساهم في الانتقال من حالة متدنية إلى حالة أحسن، وفي هذا المقال سنحاول التطرق إلى أهمية الإصلاح الإداري ودوره في الحد من ظاهرة الفساد ومعرفة أهم مظاهر الفساد في الجزائر، كما نحاول توضيح أهم أسس واستراتيجيات نجاحه وتطبيقه في أرض الواقع.

**الكلمات المفتاحية:** الإصلاح الإداري، متطلبات نجاح الإصلاح الإداري، استراتيجيات الإصلاح الإداري، الفساد الإداري في الجزائر.

## Abstract:

The issue of administrative corruption is a dangerous scourge that kills societies, and is directly affected by it, as well as contributed to its backwardness and deterioration of its conditions, and Algeria, like other countries, was affected by it, where we note the spread of various manifestations of corruption such as nepotism, bribery and others, which negatively affected society as a whole and increased the deterioration of conditions, and this This prompted the people to go out in demonstrations calling for the need for change and for reforms in all fields.

Administrative reform is one of the important mechanisms to bring about a qualitative leap in all fields, as it contributes to the transition from a low state to a better one. In this article we will try to address the importance of administrative reform and its role in reducing the phenomenon of corruption and knowing the most important manifestations of corruption in Algeria, as we try to clarify The most important foundations and strategies for its success and its application in reality.

**Keywords:** administrative reform, requirements for successful administrative reform, administrative reform strategies, administrative corruption in Algeria.

<sup>1</sup> البريد الإلكتروني: m.miloudi@lagh-univ.dz

<sup>1</sup> المؤلف المرسل: الدكتور: ميلودي محمد

**1. مقدمة:**

يعتبر الإصلاح الإداري هدف ومشروع تسعى إلى تحقيقه كل المنظمات بغض النظر عن النشاط الذي تمارسه، إلا أن تحقيقه يشكل أصعب التحديات كونه يمس العديد من الجوانب الحساسة منها الجانب السلوكي والاجتماعي والقانوني، والإجراءات والهياكل التنظيمية وغيرها...

حيث أصبح من أهم المواضيع شيوعا لارتباطه بجانب التنمية، وكان سبب بروزه السعي لتحسين كفاءة وفعالية المنظمات المختلفة وكذا تحديث أساليب العمل سواء على مستوى القطاع الخاص أو العام.

ولابد أن يكون من أهداف الإصلاح معالجة الخلل ومحاربة الفساد باستئصاله وتحقيق المزيد من الفعالية والإنتاجية، ومكافحة البيروقراطية وتبسيط الإجراءات والتسريع في إنجاز المعاملات الإدارية، قصد تقريب الإدارة من المواطن لتعبه من هذه المشاكل. وعلى ضوء ذلك ارتأينا طرح الإشكالية التالية:

- ما هي استراتيجية الإصلاح الإداري للحد من ظاهرة الفساد في الجزائر؟

- وما هي أهم انعكاسات عملية تطبيق الإصلاح الإداري؟

- وما هي مظاهر الفساد الإداري بالجزائر؟

**1.1 أهمية البحث:**

تأتي أهمية البحث من خلال ما يلي:

- 1 - يساهم البحث بتقديم مساهمة لمعرفة أسباب ومظاهر الفساد الإداري في الجزائر.
- 2 - معرفة أهم الحلول التي قدمتها الجزائر قصد مكافحة الفساد.
- 3 - تقديم ووضع آليات واستراتيجيات واضحة للإصلاح الإداري قصد مكافحة والحد من ظاهرة الفساد الإداري.

**1.2 هدف البحث:**

يسعى البحث إلى تحقيق الهدف الرئيسي للدراسة وهو تطبيق استراتيجية متكاملة للإصلاح الإداري للحد من ظاهرة

الفساد بالجزائر، وذلك من خلال:

- 1 - الوقوف على أسباب الفساد الإداري وتشخيص آثاره السلبية على الإدارة الجزائرية.
- 2 - محاولة وضع استراتيجية ومنهجية لتطبيق الإصلاح الإداري في الجزائر.

**2. تشخيص واقع الفساد الإداري في الجزائر****1.2. طبيعة وخصوصية الإدارة الجزائرية**

على العموم فإن الإدارة الجزائرية لديها بعض الخصوصية التي تمتاز بها نذكر منها:

1. الطابع الازدواج: تتميز به الإدارة الجزائرية، وهو ما يجب مراعاته في أي استراتيجية للإصلاح في الجزائر وهي:

أ - الطابع الفرنسي: حققت الجزائر استقلالها سياسيا، إلا أنها لم تحققه إداريا حيث أنها بقيت تابعة للمنظومة الإدارية الفرنسية إلى حد الآن، حيث تولت نخبة من البيروقراطيين مختلف المناصب الوزارية، وفي مختلف القطاعات، هذه النخبة المتغربة وذات الروح الوطنية الموالية لفرنسا، والتي عملت على إبقاء التبعية بكل أشكالها الثقافية والتربوية والاقتصادية، والسياسية والتشريعية، والمحافظة على المصالح الفرنسية، والتي قاومت كل محاولات الإصلاح والتغيير منذ الاستقلال حتى الآن.<sup>1</sup>

ب الطابع الاشتراكي: والمنبثق من الدور المعهود بالإدارة في قيادة ودفع ورقابة مسار التنمية منذ الاستقلال، والذي نتج عنه ما يلي: - المركزية الشديدة للقرار - ضرورة التخطيط المركزي - شبه احتكار للنشاطات الاقتصادية والاجتماعية.

2. الطابع الهيكلي: من ناحية الهياكل يمكن تصنيف الأجهزة الإدارية في الجزائر إلى ثلاث أصناف:

أ الإدارات المركزية: وتمثل في الإدارات التي لها الصفة القانونية لاتخاذ القرارات الإدارية النهائية، وبخصوص مسائل وشؤون الوظيفة الإدارية وباسم وحساب الدولة الجزائرية ككل، وهي: رئيس الجمهورية، ويعاونه في ذلك أجهزة إدارية تنفيذية واستشارية وفنية تابعة له وخاضعة للسلطات الرئاسية المباشرة، والوزير الأول والوزراء كل في حدود اختصاصاته، ويساعد كل وزير في اختصاصاته المركزية أجهزة إدارية تنفيذية واستشارية تابعة له، بالإضافة إلى الولاية في حدود اختصاصاتهم، غير أن ما يعاب عليه هو غموض صلاحيات بعض الوزارات، وهي إشكالية تتفاقم كلما تغير الوزير، وكذلك من خلال دمج وزارات وتجزئة أخرى، وما يترتب عنه من تبعات مالية وبشرية ومادية، بالإضافة إلى عدم استقرار الحكومة حيث تقلد منصب الوزير الأول من سنة 1962 حتى الآن 18 شخصا، كما أن تغيير الوزير الأول يتبعه تغيير في الوزراء والحكومة، بالإضافة إلى أن رئيس الجمهورية قد تقلد هذا المنصب من 1962 حتى الآن عشرة رؤساء، وتختلف طريقة وصولهم إلى الحكم من انقلاب إلى تعيين إلى انتخاب تعددي.

ب الإدارات الإقليمية: رغم التحولات المدرجة على قانوني البلدية والولاية في سنة 1990، وسنة 2011 قانون 10-11 المتعلق بالبلدية، وقانون 07-12 المتعلق بالولاية، في ظل التوجه الجديد لدستور 1989، ودستور 1996، إلا أن تعميق مسار اللامركزية في الجزائر لا يزال بعيدا، ويتكون المشهد الإداري على المستوى الإقليمي من 48 ولاية و1541 بلدية، والتي أغلبها يعاني من ضعف التأطير البشري، وكذا من العجز الميزاني، بسبب عدم وجود موارد مالية سواء من الدولة أو من القطاع الضريبي.<sup>2</sup>

ج الهيئات العمومية: والتي تتفرع إلى هيئات ذات طابع إداري وأخرى ذات طابع تجاري وصناعي، كما أن الديمقراطية الإدارية التي كرسها دستور 1989، وعززها دستور 1996 أوجدت أصناف إدارية جديدة على الساحة الإدارية وهي:

1 - السلطات الإدارية المستقلة: والتي ظهرت للتكفل بالأدوار الجديدة للدولة، والهدف منها وضع أشكال جديدة لضبط النشاطات الاقتصادية والمالية، كالمجلس الأعلى للإعلام، وسيط الجمهورية، سلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية،

<sup>1</sup> - سرير عبد الله رابح، عملية صنع القرار وتطبيقاتها في الإدارة العامة بالجزائر، رسالة دكتوراه في العلوم السياسية، جامعة الجزائر؛ جوان 2006، ص 400-402.

<sup>2</sup> - قاسم ميلود. علاقة الإدارة والمواطن في الجزائر: بين الأزمة ومحاولة الإصلاح. مجلة دفتار السياسة والقانون، العدد 5؛ جوان، 2011، ص 73.

وغيرها...<sup>1</sup> غير أن البعض منها احتفت دون أن تتمكن من تأدية مهامها، وأخرى فشلت أمام صلابة البيروقراطية الإدارية، وأخرى لم تنجح بسبب قلة الموارد المالية.<sup>2</sup>

2 - الإدارة الاستشارية: تم تكريسها دستوريا على غرار المجلس الإسلامي الأعلى، المجلس الأعلى للأمن، المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي،.. لكن ما يعاب عليها هو عدم إلزامية استشارتها وبالتالي تبقى مجرد حلقة بيروقراطية تزيد من التضخم الهيكلي.

3. طابع الوظيفة العامة: نظام الوظيفة العامة في الجزائر يتبع النظام المغلق مثله مثل النظام الفرنسي، وأهم ميزة لديه هو الديمومة والاستمرارية في الوظيفة، مما يعطي للبيروقراطيين الشجاعة أكثر في التمادي في أعمالهم، وتعاني الوظيفة العمومية الجزائرية خاصة في ظل التحولات الجديدة من غياب إطار يحكم تنظيمها وسيرها، رغم وجود قوانين تنظيمية كقانون 06-03 وغيره من القوانين، إلا أنها جامدة وغير متكيفة مع الحقائق والتغيرات الاجتماعية وروح العصر.

ونتيجة التوظيف العشوائي وغير المدروس للتوظيف العمومي، جاء بنتائج سلبية سواء على مستوى الأداء أو مستوى تباير الأموال، حيث تشكل عبئا كبيرا على ميزانية الدولة، وذلك نظرا لضخامة التعدادات والتي تنفق أكثر من 70% من ميزانية التسيير، بالإضافة إلى أن أغلب الإطارات الجديدة موظفة في إطار الشبكة الاجتماعية، وتشغيل الشباب.

كما تعاني الوظيفة العمومية من ضعف معدلات التأطير، كما تشهد اختلالات في كل من منظومات: التوظيف، والتقييم، والترقية، والتكوين والأجور، حيث أن 37% من المساعدين الإداريين بدون تأهيل أو تكوين وهم يستحوذون على 70% من البلديات، ويوجد 30.72% من الموظفين لم يرتقوا ولم يتكفونوا منذ 20 سنة؛<sup>3</sup>

4. طابع علاقة الإدارة مع المواطن: رغم جهود السلطات العمومية في البحث عن اطر جديدة لتنظيم هذه العلاقة، كالمرسوم رقم 131-88 المنظم للعلاقة بين الإدارة والمواطن، والمؤرخ في 04 سبتمبر 1988 الرامي إلى تيسير مراسلة المصالح المحلية وعلاقتها بالمواطن، والتعليمة الرئاسية رقم 10 المؤرخة سنة 1997، إلا أنها تبقى ضعيفة التأطير القانوني من جهة، ومن جهة أخرى تبقى تبحث عن مرجعية جديدة في ظل التحولات الجديدة والتوجه نحو اقتصاد السوق، وعلى العموم فإن العلاقة التنافرية بين المواطن والإدارة، وانعدام الثقة بينهما، سببته البيروقراطية على مرّ مراحل الإدارة العامة الجزائرية، واتساع موجات الفساد الإداري، وكذا تعدد السلبات التي طالت المؤسسة العمومية في الجزائر، من انحراف إداري واستغلال المناصب لأغراض خاصة والعمل على اختزال الوظيفة الإدارية في العملية الروتينية دون وجود أي أثر للتحديث والتوافق والتقارب ما بين الإدارة في جانبها السلطوي والمواطن في جانبه الاحتياجي، وتفشي ظاهرة الرشوة والمحسوبية واختلاس المال العام والتزوير، أزمة الإدارة هي معضلة حقيقية عانى

<sup>1</sup> - خرشي إمام. (2014-2015). السلطة الإدارية المستقلة في ظل الدولة الضابطة، رسالة دكتوراه علوم في القانون العام. جامعة سطيف2، ص 80-84.

<sup>2</sup> - زوامبية عبد النور، الإدارة العمومية الجزائرية الواقع وحمية التغيير. مجلة البحوث السياسية والإدارية، العدد2، (جانفي، 2013)، ص 120-121.

<sup>3</sup> - قاسم ميلود، مرجع سبق ذكره، ص 76.

منها المواطن الجزائري منذ استقلال الجزائر، وهذا جراء تداخل العديد من المتغيرات السياسية والثقافية والاجتماعية، لارتباط هذه المتغيرات بمفهوم الإدارة كسلوك اجتماعي يهدف لإنتاج مجهود إنساني قصد النفع العام واستمرارية الدولة ومؤسساتها.

## 2. 2. أهم المشكلات التي تعاني منها الإدارة الجزائرية

تعاني الإدارة الجزائرية من عدت مشاكل وعراقيل، يرجع سببها أكثر إلى البيروقراطية ونذكر منها:<sup>1</sup>

1 - المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات، وتعدد المستويات الإدارية، مما يعني تعدد الإجراءات لتبرير وجود هذه المستويات الإدارية المتعددة؛

2 - التمسك بحرفية القوانين واللوائح، والتهرب من المسؤولية، مما يولد الجمود في حل المشاكل؛

3 - التضخم الكبير في الأجهزة الإدارية مما يعيق الأعمال ويسبب تضارب بين الأنشطة، وما يترتب عنه من التداخل والازدواج في عمل العديد من الأجهزة، وتعقد الإجراءات وطول مسارات القرارات الإدارية، بالإضافة إلى الصعوبات المتزايدة التي تعيق فاعلية عملية الاتصالات داخل المنظمة؛

4 - ضعف الأداء الوظيفي للجهاز الإداري، وما يعيشه من مظاهر مختلفة كالإجراءات الروتينية، وشيوع أسلوب (الوساطة) في إنجاز المعاملات الإدارية، حيث برزت بعض نتائج ذلك في انخفاض الإنتاجية، وتقليل استثمار الوقت، والبطء في تقديم الخدمات وعدم تحديد مدة زمنية لإنجاز المعاملات، مما يجعله عاجزا عن الوفاء بمتطلبات خدمة المواطنين؛

5 - التجاوب البطيء مع التغيرات الحاصلة، ومقاومة التغيير؛

6 - التبذير والإسراف وارتفاع التكلفة الاقتصادية للخدمات والإنتاج، بسبب التوسع في الإنفاق غير الضروري على المظاهر الخارجية، أو استخدام الخبرات الأجنبية المكلفة دون مبرر، أو الاستخدام غير الاقتصادي للتكنولوجيا الأجنبية؛

7 - ضعف النظام الرقابي وسوء التخطيط؛

8 - قصور القيادة وعجزها، بسبب ضعفها وعدم تخصصها، أو غير المؤهلة، وانشغالها بالمشاكل اليومية وإهمالها عن الأهداف المرسومة؛

9 - إصابة الجهاز البشري الذي يقوم بمهام الإدارة العامة بأفات مرضية عديدة ومعروفة، نذكر منها: فقدان الرؤيا وروح المبادرة، ودوافع الإنجاز، وانخفاض الولاء الوظيفي، واللامبالاة، ونزيف في الكفاءات نتيجة للهجرة والتهemis، تفشي نزعة التحايل والتلاعب بالقوانين والأنظمة، والتسيب، وعدم الالتزام بمواعيد العمل، وتضييع الوقت.

<sup>1</sup> - اعتمدت على مجموعة من الكتب منها: كتاب عمار بوحوش، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، 1984. - كتاب عبد الكريم درويش، وليلى تكلا، أصول الإدارة العامة، مصر: مكتبة الأنجلو المصرية، 1976. - كتاب طارق مجذوب، الإدارة العامة، العملية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري، بيروت: منشورات الحلبي الحقوقية، 2005. - كتاب محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، ط5، الأردن: دار وائل للنشر، 2009. - كتاب مرغني عبد العال حمور، التطوير التنظيمي والخصوصية العربية، مصر: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1987، وغيرها من الكتب.

## 3. استراتيجية تطبيق الإصلاح الإداري

## 3. 1 مفهوم وأهداف الإصلاح الإداري

## 3. 1.1 تعريف الإصلاح الإداري:

هناك من يعتبر الإصلاح الإداري على أنه: عملية تغيير واعية ومدروسة تتم على مستوى منظمات القطاع العام بغرض هيكلتها وتحسين جودة ونوعية القوى العاملة لديها.<sup>1</sup>

ويمكن اعتباره بأنه: " حركية ورؤية جديدة يعيد النظر في الأشكال القائمة للجهاز الإداري للدولة ويفرض صيغا جديدة لهذه الأجهزة، حيث يستهدف أساسا لتنظيمها بشكل يحقق أهداف السياسة العامة للدولة بكفاءة وفعالية، من خلال التغيير الشامل في القيم السائدة في التنظيم.<sup>2</sup>

ومنه نعرف الإصلاح الإداري على أنه: عملية ديناميكية هادفة وشاملة، وهي استجابة لتغيرات حاصلة، وذلك بوضع استراتيجيات لتغيير المعتقدات والاتجاهات والقيم، لتتلاءم مع التطورات العالمية والتكنولوجية الحديثة.

## 3. 1. 2 أهداف الإصلاح الإداري

يقوم الإصلاح الإداري على مجموعة من الأهداف والغايات التي يسعى إليها، وتحدد أهداف الإصلاح الإداري بالأهداف الاستراتيجية والسياسة العامة للدولة، والبرامج الحكومية المرتبطة بها في كافة المجالات، ويمكن ذكر هذه الأهداف كالاتي:<sup>3</sup>

1. معالجة الخلل ومحاربة الفساد باستئصال أسباب المفساد، وتحسين مستوى الموارد وتحقيق المزيد من الفعالية والإنتاجية مع احترام الاعتبارات الإنسانية؛

2. إعادة تنظيم الجهاز الإداري للدولة في صيغة جديدة تستجيب للأدوار الجديدة تكيفا مع التحولات الداخلية والخارجية لمحيط الدولة؛

3. تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الجهاز الحكومي بشتى مستوياته الوظيفية وتحسين مستوى الأداء المؤسسي للقرارات والدوائر والمؤسسات العامة من خلال إيجاد أساليب ونماذج تقييد فعالة؛

4. ترشيد عمليات الإنفاق الحكومي عن طريق وضع وضبط آليات تسيير مالي فعالة والتركيز على اقتصاديات التشغيل من خلال تخفيض البرامج والأجهزة والأعداد الزائدة من العاملين، وتعزيز الرقابة على المال العام بغرض الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، ورفع مستوى الإنتاجية وتحسين مستوى الكفاءة والفاعلية وتطوير القدرة التنافسية للجهاز الحكومي وتحسين نوعية الخدمات المقدمة للمواطنين من خلال تبسيط الإجراءات والتسريع في إنجاز المعاملات وتحديث الوسائل المستخدمة وتحقيق المرونة في أساليب العمل؛

<sup>1</sup>-James Lain Gow, **Administrative Reforme**, Le Dictionnaire Encyclopédique De L'administration Publique, (En Ligne), 2012, <http://bit.ly/2nuCDo8>

<sup>2</sup>- محمد الصيرفي، الفساد بين الإصلاح والتطوير الإداري، مصر: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، 2009، ص 64.

<sup>3</sup>- باية صياد، الإصلاح الإداري في الجزائر 1999-2007، دراسة حالة المنظومة التربوية، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة بن يوسف بن خدة الجزائر، 2008، ص 21 .

5. التوسع في الاعتماد على التقنيات الحديثة وصولاً إلى المنظمات الإلكترونية، تمهيداً لبناء مشاريع الحكومة الإلكترونية، وتعزيز نشاط البحث والتطوير في هذه المجالات، بما يوسع من آفاق المساهمة في تطوير التكنولوجيا المتقدمة؛<sup>1</sup>
6. استحداث منظومة قيم جديدة في إطار العلاقة بين الإدارة والمواطن وذلك بإعادة صياغة ميثاق هذه العلاقة والأخذ بعين الاعتبار السياق العام الجديد لمهام الدولة من جهة، وتطلعات المواطن من جهة أخرى، وتحسين أساليب التعامل مع المواطنين وتعزيز مفهوم ضرورة الاستجابة لمطالبهم ويتم خلال إظهار الشفافية في عمل الموظفين والأجهزة الإدارية وتعزيز مفهوم المساءلة والمسؤولية الجماعية؛<sup>2</sup>
7. تحسين أداء الجهاز الحكومي بإزالة الازدواجية بين نشاطات الدوائر الحكومية وإيجاد التكامل والترابط بين النشاطات المتشابهة بما يخفف تكلفة الأجهزة الحكومية.

### 3.1.3. انعكاسات عملية الإصلاح الإداري

- إن عملية الإصلاح الإداري في الدول النامية تأخذ بالحسبان أهدافاً غير ظاهرة أو معلنة، وهذه الأهداف تؤثر بصورة أو بأخرى في عملية التنفيذ، وتؤدي إلى إبطائها أو إفراغها من محتواها، حيث يتأثر بعملية الإصلاح أكثر من جهة لكل منها أهدافها وهي:
1. **المواطن:** يعتبر المواطن هو المتأثر الأول والرئيسي بعملية الإصلاح، بسبب انعكاس ذلك عليه على شكل خدمات ومنتجات أفضل، وتكلفة أقل مع توفيرها بعدالة مع العلم أن دور المواطن وقدرته على إحداث التغيير في أسلوب إدارة وتعامل الجهاز الإداري للدولة محدود خاصة في ظل انعدام الممارسات الديمقراطية أو محدوديتها وشكلها في غالبية الدول النامية؛
  2. **موظفو الجهاز الحكومي:** والذين تتركز أهدافهم على تحسين أوضاعهم والمحافظة على امتيازاتهم وبقاء مؤسساتهم واستمراريتها في ظل جميع الظروف حيث أن أعداد العاملين في هذه المؤسسات يزداد باستمرار، ويصبح من الصعب تخفيضها لأسباب سياسية واجتماعية واقتصادية، وما ينتج عنها من تأثيرات سلبية في النظام السياسي الحاكم، كما وأن بقاء المؤسسات (مثل الهيئات المستقلة) على الرغم من عدم الحاجة الفعلية إليها يستمر حيث يصبح من الصعب إلغاء أي مؤسسة قائمة، أو أن هذه المؤسسات إما تضم إلى مؤسسات أخرى أو تستبدل بأسماء أخرى إن حدث أي تغيير؛
  3. **خبراء تصميم البرامج:** وهم من يعهد إليهم تصميم برامج الإصلاح الإداري وتنفيذها، ويهدف هؤلاء في الغالب إلى نقل تجارب برامج الإصلاح الإداري التي جربت في الدول المتقدمة، من أجل عصرنة الدول النامية، إضافة إلى الفوائد التي يحصلون عليها جراء اقتراحهم من السلطة السياسية الحاكمة وتقديم اقتراحات تلي تصورات تلك السلطة؛
  4. **السياسيون:** يعد السياسيون الجهة الرابعة ذات العلاقة ببرامج الإصلاح الإداري التي يجري الإعلان عنها والترويج لها بين فترة وأخرى، وإن أهداف السياسيين تتضمن إظهار الدولة بمظهر عصري، من خلال محاكاة ما هو موجود في الدول المتقدمة بغض النظر عن مدى إمكانية تطبيق برامج الإصلاح، أو توافقه مع أوضاع الدول النامية أو فائدته لها، ومن أهدافهم ضبط المجتمع والسيطرة السياسية عليه، واستقطاب النخبة واستمالتهم لتأييد النظام السياسي، بالحصول على آرائهم الفنية لمصلحة النظام

<sup>1</sup> - صدام الحمایسة، الحكومة الإلكترونية الطريق نحو الإصلاح الإداري، الأردن: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2013، ص 155.

<sup>2</sup> - محمد قاسم القريوتي، الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق، الأردن: دار وائل للنشر، 2001، ص 45.



السياسي الحاكم، وإغرائهم بالعديد من الامتيازات لضمان ولائهم، ومن أهدافهم كذلك تلبية متطلبات مؤسسات الإقراض الدولية كالبنك الدولي وصندوق النقد الدولي، والمؤسسات الأخرى، وما تتطلبه من إعادة هيكلة اقتصادية وإصلاح لمؤسسات الجهاز الإداري، إلا أن مدى الإصلاح من حيث شموليته أو جزئيته يعتمد على مدى تأثير ذلك في النظام السياسي الحاكم.<sup>1</sup>

### 3. 2 أسباب واستراتيجيات الإصلاح الإداري

#### 3. 2. 1 أسباب الإصلاح الإداري

هناك مجموعة من الأسباب التي تدفع الحكومات والمنظمات إلى إجراء عملية الإصلاح منها:

1. أسباب سياسية: عندما تواجه الدولة أحداثاً خارجية أو داخلية كبيرة تعجز عن مواجهتها، وضرورة النهوض بأجهزة الإدارة العامة لتصبح قادرة على التخلص من هذا العجز والوفاء بالتزاماتها تجاه المواطنين؛
2. أسباب اقتصادية: عندما تواجه الدولة أزمات اقتصادية حادة كالتضخم أو العجز الواضح أمام المنافسة العالمية أو عجز الميزان التجاري أو انخفاض مستوى الإنتاجية أو تدني مستوى الدخل الفردي يبدأ التفكير بالإصلاح الإداري نتيجة عجز الجهاز الإداري عن مواجهة الأعباء الجديدة التي ألقيت على عاتقه؛<sup>2</sup>
3. أسباب اجتماعية: وتشمل انتشار الجرائم وفقدان الأمن وانتشار الرشوة وازدياد الفساد وتفاقم نسبة الأمية والتغير في الهيكل الطبقي كل هذا يساعد على الانتشار في أذهان الناس الإحساس بضرورة النهوض بالنظام الاجتماعي والقضاء على مظاهر الفساد فيه؛
4. أسباب نفسية: وتشمل السمات النفسية المميزة لشخصيات القائمين بالعمل الإداري سواء كانوا رؤساء أو تابعين أو غيرهم من الأشخاص من ذوي العلاقة بالمؤسسات الإدارية، وأثر العوامل النفسية في أداء العاملين في تلك المؤسسات؛<sup>3</sup>
5. أسباب سكانية (ديموغرافية): وتعلق بالأزمات التي تواجهها الدول مثل الانفجار السكاني والمهجرات الداخلية والخارجية للعاملين فإن أعباءها تزيد إلى درجة تجعلها غير قادرة على تقديم الكثير من الخدمات الأساسية للمواطنين جميعاً، وهذا يؤدي إلى انتشار موجة المطالبة بالتغيير والإصلاح والقضاء على هذه الأزمات.

### 3. 2. 1 استراتيجيات الإصلاح الإداري:

هناك طريقتان للإصلاح الإداري هما الطريقة الجذرية والطريقة الجزئية، كما يمكن اعتبارهما كاستراتيجيات للإصلاح:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - صدام الخمايسة، مرجع سبق ذكره، ص 152 - 153.

<sup>2</sup> - فيصل بن معيض الفحطاني، استراتيجية الإصلاح الإداري والتطوير الإداري ودورها في تعزيز الأمن الوطني، دراسة تحليلية لانتجاهات القيادات العليا المدنية والأمنية بالمملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2006، ص 46.

<sup>3</sup> - علي محمد الأديب، الأسس النفسية للإصلاح الإداري على وفق بعض المفاهيم النفسية، مجلة الفتح للبحوث النفسية والتربوية، جامعة ديالى العراقية، العدد: 50، أوت 2012، ص 278.

<sup>4</sup> - المنظمة العربية للتنمية الإدارية، إدارة الموارد البشرية ودورها في التطوير الإداري، مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2010، ص 92-



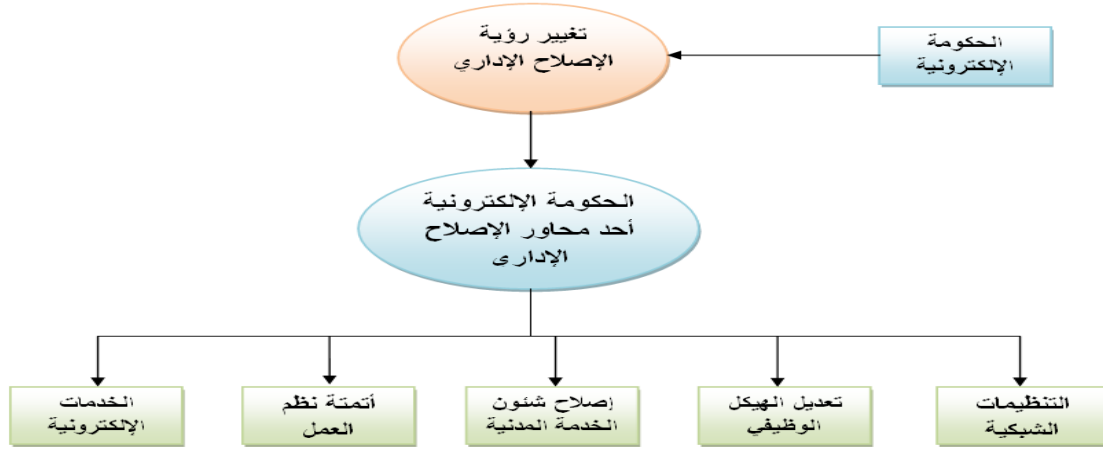
- 1- الطريقة الجذرية لتنفيذ برامج الإصلاح الإداري: وتضمن إدخال تغييرات جذرية وشاملة على طريقة عمل مؤسسات الجهاز الحكومي وتنظيمها وكذلك مؤسسات القطاع الخاص، وتتضمن هذه الطريقة عدت اتجاهات وهي:
- أ- تقليص أعداد العاملين في الأجهزة الحكومية: وهو أكثرهم جذرية وخاصة في الدول النامية، وذلك مع ازدياد ضغوط مؤسسات الاقتراض الدولي ومطالبتها الدول النامية تخفيض أعداد العاملين في مؤسسات القطاع العام مثل ما حدث في الجزائر في تسعينيات القرن الماضي، وتخفيض الموازنة المخصصة لذلك في محاولة لإيجاد توازن في توزيع الموارد على مستوى المجتمع ككل.
- ب- إعادة الهندسة (الهندرة): وتعرف بأنها: إعادة بناء نظم العمل لتسيير الإجراءات وتحسين الأداء الكلي فهي بمثابة منهجية مخططة تدار من خلال منظومة متكاملة من النواحي والمحاور التنظيمية والإدارية والتقنية والفنية والتي تعمل في تناغم وانسجام، بهدف إعادة البناء من الجذور من أجل تحقيق تطوير جوهري وتحديث حقيقي لكافة النظم والعمليات والإجراءات لتحسين الأداء وخفض التكلفة وزيادة الربحية في ضوء مواصفات الجودة الشاملة.<sup>1</sup>
- ج- التمكين: ويتضمن إشراك الموظفين العاملين في المؤسسة بمستوياتها الإدارية المختلفة في عملية اتخاذ القرارات والتصرف في الظروف التي تواجهها، إلا أن تطبيقه في المؤسسات الحكومية ما زالت محدودة.
- د- الإدارة الحكومية بأسلوب قطاع الأعمال (إعادة اختراع الحكومة، التسيير العمومي الحديث): يعتبر كآلية جديدة لإصلاح الإدارة العامة التقليدية، وتوجيهها نحو تعزيز كفاءتها وإنتاجيتها وتحسين قدرتها في تقديم الخدمات وتفعيل المساءلة، كما تؤكد هذه المقاربة على توجيه النتائج بدلا من توجيه العمليات كما هي في الإدارة العامة التقليدية، وهي عبارة عن فلسفة وأسلوب لإدارة المنظمات العمومية بروح وتقنيات ومنهجيات تطبق بنجاح في القطاع الخاص وتستند إلى نقلة نوعية في ثقافة الإدارة وتؤكد على مركزية العميل أي المواطن هو أساس العملية الإدارية، بالإضافة إلى تركيزها على النتائج، إلى جانب التركيز على تمكين العاملين بدلا من التركيز على الخدمة في حد ذاتها، بالإضافة إلى اللامركزية، المشاركة العامة، تمكين المواطن، الابتكار واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة، والإدارة الإلكترونية، فهو أحدث قطيعة مع الإجراءات الرسمية العقيمة ودفع بالتحول من الأنظمة التي تسمح للجماهير بالمساءلة على أساس القواعد، إلى أنظمة أساسها المساءلة على أساس النتائج المحققة فهو يضع في أولويته رضا الزبون، وتمكين الموظفين من الحصول على نتائج مرضية عموما، يعمل على إنتاج حكومة تعمل بشكل أفضل.<sup>2</sup>
- هـ- الحكومة الإلكترونية: نتيجة لثورة المعلومات وانتشار شبكة الإنترنت فقد بدأت دول العالم للاستفادة من ذلك في التحول إلى تقديم خدماتها للمواطنين من خلال هذه الشبكة، حيث يتم إنجاز المعاملات دون ضرورة لوجود المستفيد من الخدمة في المؤسسات الحكومية، وقد بدأت الدول بإيجاد مواقع لمؤسساتها على الشبكة لعدد من الخدمات، إلا أن تطبيقها في الدول النامية يواجه مصاعب في توفير البنية التحتية التقنية، وتحديث قوانينها وأنظمتها وتعديلها لتتماشى مع هذه الطريقة، إضافة إلى توفير

<sup>1</sup> - إيمان عبد المحسن زكي، الحكومة الإلكترونية مدخل إداري متكامل، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009، ص 38.

<sup>2</sup> - نذير عبد الرزاق، وقراوي أحمد الصغير، دور الحكومة الإلكترونية في تحقيق فعالية الأداء الحكومي، مداخلة قدمت في المؤتمر العلمي الدولي حول: "الأداء المتميز للمنظمات والحكومات"، المنعقد في جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية 08-09 مارس 2005، ص 149.

التدريب لموظفيها وإحداث تغيير في سلوكياتهم، ويمكن تطبيقها في عدد محدود من الخدمات، خصوصا تلك المقدمة لرجال الأعمال.

### الشكل (1) يبين لنا الحكومة الإلكترونية أحد محاور الإصلاح الإداري



المصدر: صدام الخمايسة، مرجع سبق ذكره، ص 159.

و - حوكمة الحكومة الإلكترونية: ويعبر هذا عن فكرة الحكم الجيد أو الحكم الراشد، فهو نظام للحكم يقوم على الشراكة الحقيقية بين المواطنين ومنظمات الأعمال والمجتمع المدني في تدبير الموارد المالية اللازمة لدعم جهود التنمية، وتنظيم وإدارة القوى السياسية والاجتماعية داخل المجتمع وتوجيهها لحماية حقوق المواطن والقضاء على مشاكله بما يحقق الرفاهية وجودة الحياة.<sup>1</sup>

### 2- الطريقة الجزئية:

يركز المدخل الجزئي في الإصلاح الإداري على إتباع أساليب جزئية ومرحلية لمعالجة المشكلات التي تواجه الجهاز الإداري من خلال التركيز على الهياكل التنظيمية وتبسيط الإجراءات، ويرى أنصار هذا المنهج الجزئي، أن الإصلاح هو عملية ترميم للأجزاء المكونة للجهاز الإداري وأن الأخذ بمبدأ التدرج سيؤدي إلى إصلاح الجهاز الإداري بشكله الكلي، وغالبا ما تتبع جهود استراتيجية الإصلاح في المدخل الجزئي من داخل المنظمة في ظل غياب أو ضعف الرقابة للجهات الخارجية، لذلك قد تواجه جهود الإصلاح لخدمة مصالح ضيقة تخدم العاملين في المنظمة، كتعديل الهياكل التنظيمية التوسيع أو إضافة وحدات إدارية أو تحسين أوضاع القيادة الإدارية أو إصدار قوانين ولوائح، ويسعى هذا المدخل لتحقيق العديد من الأهداف منها:

الكشف عن الأوضاع الإدارية الحالية والقيام بدراساتها وتحليلها.

تحديد مصادر المشكلات وأسباب التخلف الإداري.

المتعرف على المتغيرات المؤثرة والمسببة للتخلف الإداري.

اكتشاف وسائل وأساليب الإصلاح والمقارنة بينهما واختيار الأنسب للمعطيات والظروف السائدة.

المتابعة وتقييم نتائج التغيير.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق، ص 160.

<sup>2</sup> - بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2009، ص 97-99.

ويرى الدكتور عامر أبودية من تطبيقات هذه الطريقة ما يلي:

مد صلاحية الخدمات المقدمة من المؤسسات الحكومية.

تبسيط الإجراءات.

**4-اللامركزية:** وتتضمن لامركزية تنفيذ الخدمات والعمليات مع الإبقاء على مركزية اتخاذ القرارات.

**4-التحديث:** وتتضمن إنشاء مباني ومكاتب حديثة مزودة بأحدث الأجهزة والمعدات.<sup>1</sup>

فهذا الاتجاه ينظر للجهاز الإداري على أساس التنظيم الهرمي الذي يتسم بنظام محدد وواضح للعمل يتم من خلاله توزيع السلطات والاختصاصات والتركيز على تطبيق الأنظمة واللوائح والقوانين، هذا ما نجده واضحا تجارب الدول العربية في مجال الإصلاح الإداري حيث التركيز على الإصلاحات الجزئية للمشكلات التي تواجه الأجهزة الحكومية، فجهود الإصلاح تنصب على الأمور ذات الطابع الفني والإجراءات وإهمال الجوانب السلوكية، حيث أن من أسباب فشل خطط الإصلاح في الوطن العربي تعاملها مع المشاكل الإدارية بمعزل عن البيئة المحيطة بها، التي تتفاعل مع النظام الإداري وتؤثر فيه وتتأثر به، حيث تعتبر هذه الاستراتيجية ضيقة وتنبع من رؤية محدودة للعوامل والعناصر التي تؤثر على الأداء والفعالية التنظيمية، ولأنها تركز على عناصر قليلة فإن أثرها على تحسن مؤشرات فعالية الأداء لهذه المنظمات يكون بالتالي محدودا.<sup>2</sup>

وهناك من يضيف استراتيجيات أخرى تتمثل في:<sup>3</sup>

1 -**الإصلاح الأفقي:** وتمثل جهود الإصلاح الإداري، التي تركز على قلة من العناصر المكونة للنظام الإداري الكلي، لكنها تطبق على كل منظمات الجهاز الحكومي أو قطاعاته، ومثال ذلك تصحيح أو وضع سلم الأجور والمرتبات في المنظمة، أو وضع أو تطوير الهياكل التنظيمية فيه...وتعتبر الاستراتيجية الأفقية شائعة في تجارب الإصلاح الإداري العربي مثل شيوخ الإصلاح الجزئي.

2 -**الإصلاح القطاعي:** وتمثل جهود الإصلاح الإداري، التي تنتقي عدداً محدداً من المنظمات الحكومية، وتتركز على متطلبات التطوير لرفع فعالية أدائها، فيتم بناء على هذا تطوير مختلف العناصر الحرجة لأنظمة وممارسات هذه المنظمات، فهذه الاستراتيجية تعتبر نموذجاً مصغراً للتطوير المتكامل في النظام الإداري للجهاز الحكومي ككل، ويمكن بالتالي أن يكون تطبيقها تمهيداً لتغيير وتطوير شامل في أنظمة الإدارة الحكومية أو تطبيقاً لهذا التغيير على مراحل، حيث تركز كل مرحلة منها على قطاع معين أو مجموعة محددة من المنظمات، وتشمل استراتيجية الإصلاح القطاعي الهياكل التنظيمية والوظيفية، وأنظمة التخطيط ونظم ومعايير الرقابة...، ونظراً لأن توجه هذه الاستراتيجية هو نحو الأداء النهائي للمنظمات المستهدفة بالإصلاح، ولأن جهود الإصلاح تتناول مختلف

<sup>1</sup> - المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 93.

<sup>2</sup> - أحمد صقر عاشور، إصلاح الإدارة الحكومية، آفاق استراتيجية للإصلاح الإداري والتنمية الإدارية العربية في مواجهة التحديات العالمية، مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1995، ص ص 8-20.

<sup>3</sup> - الموقع الرسمي للدكتور صبري محمد خليل خيرى، مفهوم الإصلاح الإداري في الفكر الإداري المقارن، يوم 20/09/2013، متوفر في الموقع التالي:

عناصر الأنظمة والمقومات الحرجة إلا أنها تتركز على عدد محدود من المنظمات المنتقاة، فإن فرص نجاحها يعتبر أكبر بالمقارنة مع مثيلاتها.

### الجدول (1) يبين لنا مصفوفة نطاق استراتيجية الإصلاح الإداري

أغلب العناصر	قلة من العناصر	عناصر الإصلاح
		القطاعات الحرجة أو المنظمات المستهدفة بالإصلاح
إستراتيجية الإصلاح القطاعي	إستراتيجية الإصلاح الجزئي	قلة من المنظمات أو القطاعات
إستراتيجية الإصلاح الشامل	إستراتيجية الإصلاح الأفقي	كل أو أغلب المنظمات أو القطاعات

المصدر: أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 18.

ويمكن ذكر استراتيجيات أخرى وهي:

1. الإصلاح الإداري وفقا لأسلوبه: وهنا تنقسم إلى أسلوبين هما:

1. الإصلاح السلمي أو الاقناعي: ويتم عن طريق الحوار والنقاش والمشاركة وعقد الدورات التدريبية والندوات التي تتناول النظريات العلمية وأساليب الإصلاح وفقا لمنهجيات التغيير دون قسرا أو عنف أو إلزام.

2. الإصلاح القسري أو الإلزامي: وبموجبه تتم التعديلات والتغييرات سواء في تعيين العاملين أو تسريحهم أو تعديل الهياكل بقرارات فورية تفرض دون مناقشة أو حوار مسبق حولها.

ب الإصلاح وفقا لمصدره: وهنا لديه مجموعة من المصادر نذكر منها:

- الإصلاح من الداخل (الذاتي): وبموجبه تتولى المنظمة ذاتها جهود الإصلاح عن طريق خبراء أو مستشارين متخصصين يتم الاستعانة بهم لهذا الغرض، وذلك لاكتشاف مواطن الضعف والخلل في مختلف جزئيات العمل، والقيام بتصحيحها عن طريق التقييم والمتابعة والرقابة، وإتباع الأساليب العلمية لتحسين العمل وتطويره.

- الإصلاح من الخارج (الإلزامي): وبموجبه يتولى الجهات المركزية العليا اتخاذ قرارات التعديل والتغيير دون استشارة قيادة المنظمة أو العاملين فيها، ويطلق عليه التغييرات الفورية.

وفي نفس السياق فقد ذكر القريوتي<sup>1</sup> استراتيجيات أخرى في مجال الإصلاح الإداري وفقا للمتغيرات الوظيفية التي تتضمنها كل

استراتيجية فهي كما يلي:

ب - استراتيجية التركيز على النواحي التنظيمية والهيكلية؛

ج - استراتيجية الإصلاح من خلال إنشاء أجهزة التفتيش والرقابة؛

د - الاستراتيجية التي تركز على الوضوح والشفافية في عمل الأجهزة؛

<sup>1</sup> - محمد قاسم القريوتي، الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق، مرجع سبق ذكره، ص 48 - 50.

- هـ - الاستراتيجية التي تركز على تحرير الإدارة الحكومية من خلال تفعيل آليات اقتصاد السوق وتطبيقاتها عليها؛  
و - الاستراتيجية المتكاملة للإصلاح الإداري.

### 3.3 السياسات الواجب اعتمادها للوصول إلى الإصلاح الإداري

للوصول إلى مفهوم الإصلاح الإداري بالشكل العلمي والمنطقي الصحيح، يجب إتباع سياسات متعددة داخل مؤسسات الدولة منها:

1. العمل على إدخال تغييرات جذرية وشاملة على طريقة عمل مؤسسات الجهاز الحكومي وتنظيمها وأهدافها، وإعداد أدلة تنظيمية حديثة لاستخدامها كمرجع لمستوياتها الإدارية، بتحديد الواجبات والمسؤوليات، وخطوط السلطة والصلاحيات والعلاقات بين الإدارات المختلفة لخلق علاقات عمل واضحة تتفادى الازدواجية والتداخل في إنجاز الأعمال.
2. العمل على تطوير وتأهيل القيادات الإدارية بتعزيز وتقوية التراكم المعرفي لديها باستخدام وتطبيق الأساليب الحديثة في العمل.
3. العمل على ترسيخ مفاهيم الديمقراطية والعمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرارات لتعزيز القناعات والولاء لدى العاملين في المنظمة.
4. السعي إلى ربط الأجر بالإنتاجية والتركيز على اعتماد أساليب المحافظة على الموارد البشرية، وتعزيز دورها في العملية الإنتاجية، وتطبيق معايير لتقويم أداء العاملين، ومراعاة ظروف العمل، وتحسين البيئة، وتعزيز دور السلامة المهنية.
5. العمل على وضع برنامج وظيفي شامل يحقق الاستثمار الأفضل لقدرات ومجهودات الموارد البشرية، ويستند إلى مجموعة من الدراسات الشاملة من دراسات تخطيط القوى العاملة وتحليل ووصف الوظائف، واختيار العاملين، وغيرها، وصولاً إلى الارتقاء بمستوى الأداء.
6. العمل على زيادة فعالية العملية التدريبية بمختلف أنواعها، وربط التدريب بتقويم الأداء، وتعزيز حالات الإبداع والتطوير،
7. الاهتمام ببرامج تقويم الشفافية والنزاهة والمسائلة الإدارية ومكافحة الفساد الإداري، وتحقيق مبدأ المساواة لتعزيز انتماء الموظف لوظيفته
8. العمل على استخدام التقنيات الحديثة وبناء قواعد المعلومات، للإسهام في دعم عمليات وضع الأهداف وتحديد السياسة واتخاذ القرارات.
9. العمل على تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الإنتاجية والخدمية تجاه المستهلكين لمنتجاتها وخدماتها، من حيث النوعية والصلاحية وجودة الاستخدام، وحماية البيئة من خلال الالتزام بشروط المحافظة عليها سليمة من التلوث والأضرار الأخرى.
10. العمل على توفير مستلزمات للتأهيل لتطبيق المواصفات القياسية في الإنتاج والخدمات..
11. لا بد من استحداث وزارة للإصلاح الإداري بحيث تتصف بالاستمرارية والرقابة وينحصر اختصاصها في مراقبة وتطوير الشؤون الإدارية والإدارة العامة.<sup>1</sup>
12. بناء البنية التحتية الأساسية واللازمة لتنشيط الاستثمار وتفعيل معدلات النمو.

<sup>1</sup> - صدام الحماسة، مرجع سبق ذكره، ص 155 - 156.

13. إرساء قواعد الاقتصاد المعرفي عبر نقل وتوطين المعرفة والاستثمار المرکز في أحدث التقنيات الصناعية بهدف الاستفادة منها من قبل الجميع.
14. وضع أحدث المعايير القياسية للإدارة والأداء والجودة وتطويرها باستمرار وفرضها على القطاع الخاص عبر المنافسة، ويجب على المؤسسات الحكومية الخدمية والإنتاجية أن تشكل أمثلة حية ناجحة يحدی بها للإدارة الفعالة للموارد وأساليب الإنتاج وأن تعمل جاهدة على تطويرها المستمر ليستفيد منها القطاع الخاص في تطوير أدائه التنافسي.
15. الابتعاد التام عن المشاريع الاقتصادية العادية (اللااستراتيجية أو غير الحيوية) حتى عندما تكون تلك المشاريع رابحة، والتركيز على المشاريع الاستراتيجية الضخمة الحيوية والتي قد لا تغري القطاع الخاص كثيرا لكلفتها العالية وضعف جدواها الاقتصادية (مرافق عامة، مستشفيات، صناعات بتروكيماوية... الخ) لكنها تصب في خانة تطوير البنية التحتية الاستثمارية، إن ذلك يزيح الكثير من الأعباء الإدارية والمالية عن كاهل الدولة ويجعلها مهمة أكثر بالقضايا الاجتماعية الملحة وبالتحديث، فالدولة يجب ألا تكون غارقة في النشاط التجاري والصناعي فذلك ينشط الفساد الإداري ويحول موظفيها إلى تجار متضاربي المصالح مما يعيق الاستثمار الخاص ويجرف الدولة عن أولوياتها في خدمة المصلحة العامة بأحدث الوسائل.
16. نبذ الاحتكار وتشجيع المنافسة.
17. ضمان حد أدنى مقبول من الملكية العامة، ويمكن بسهولة تحقيق ذلك حتى مع إتباع خطوات إصلاحية جذرية تطول الشكل القانوني والعقائدي للقطاع العام، فيمكن للدولة أن تحتفظ مثلا بنسبة لا تزيد عن 60% ولا تقل عن 25% من ملكية أسهم الشركات الواجب تخصيصها، كما يمكن لها أن تحتفظ بكامل الملكية مع حصة من الأرباح ضمن عقود تأجيري محددة الأمد.
18. رفع المستوى المعيشي للعاملين وتحديث هياكله، حيث تقع على كاهل القطاع العام مسؤوليات مضاعفة لكونه يمثل الدولة ومصادقتها الاجتماعية، لذا فعليه الاهتمام بالتنوع بدلا من الكمية حين يتعلق الأمر بشؤون الأفراد وفرص العمل والمحافظة على موارده وأصوله وطرق تطويرها، فعوضا عن ضخ الأموال في مشاريع جديدة تزيد من الأعباء المالية والإدارية وتضاعف من حجم المشكلات الموجودة، تضخ هذه الأموال في المشاريع الموجودة أصلا لتضاعف الرواتب وتزيد الحوافز وتمول أنشطة التدريب المهني والتأهيل وتقلص من حجم البطالة المقنعة وتعيد الحياة إلى الصيانة الدورية وتدعم عمليات التحديث الداخلي كافة، وبالاعتماد على هذه المعايير الحديثة نرى بسهولة أنه عندما يكون القطاع العام أيديولوجيا مركزيا، يفقد مصداقيته ويعجز عن خدمة أهدافه (كالتكيز على المركزية الإدارية والاستثمار المباشر بهدف خلق فرص العمل)، وعندما يكون غارقا في النشاط التجاري يجيد عن أولوياته وينفي أسباب وجوده (كالتكيز على الأداء المالي واستعمال الاحتكار التجاري لتحقيق الربح)، بل يجب على القطاع العام أن يهتم أولا وأخرا ببناء البنية التحتية القوية التي تستقطب الاستثمارات وتدفع النمو عبر التحلي عن التخطيط المركزي ونبذ الاحتكارية والتوقف عن التوسع الفوضوي والاهتمام بالتنوع لا الكمية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - فارس الشهابي، القطاع العام من منظور الليبرالية الاقتصادية، الإصلاح الإداري لا يتم إلا بالتغيير الجذري للفكر والأهداف والقوانين، موقع الاقتصادية، العدد 121، نوفمبر 2003، متوفر في الموقع التالي:



## 4. استنتاجات عامة:

يعتبر الإصلاح الإداري بأنه الانتقال من حالة إلى حالة أحسن منها، وبغض النظر عن هذا الانتقال هل هو مفروض أم هو ضروري أو هو نتاج تطور طبيعي للإدارة، فإن ما يهمنا هنا هو مدى حاجة المنظمات الإدارية والحكومية في الجزائر إلى الإصلاح الإداري، وذلك لما تقدمه هذه الإدارة للمواطنين من تلبية حاجات وتطوير للمجتمع وأيضا من أجل تقريب الإدارة من المواطنين، فالإصلاح الإداري يعيننا بالنهوض بالإدارات ورفقيها ومواجهة التحديات والصعاب.

فهي فلسفة متكاملة وتحولا جذريا في علم الإدارة على المستويين النظري والعملي، وهي أيضا نقلة نوعية وثورة سلمية في المفاهيم والنظريات والأساليب بحيث تنعكس إيجابيا على الصورة الكلية للإدارة الحكومية، بمعنى أنها تعكس الصورة التقليدية التي تتمثل في الروتين المفرط والمحسوبية، والتسلط والتخلف الإداري وغيرها من مظاهر الفساد التي تعاني منها الإدارة التقليدية، التي علقت في أذهان الناس وتسيء لعلاقتها بالأجهزة الحكومية.

كما يعتمد نجاح الإصلاح الإداري داخل مؤسسات الدولة على جملة الإجراءات المساعدة والتي توفر لنا بيئة ملائمة لمواجهة التحديات والصعاب والعراقيل للتطبيق الناجح للإصلاح الإداري.

## - قائمة المراجع:

## 1. كتب عربية:

1. أحمد صقر عاشور، إصلاح الإدارة الحكومية، آفاق استراتيجية للإصلاح الإداري والتنمية الإدارية العربية في مواجهة التحديات العالمية. مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1995.
  2. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، إدارة الموارد البشرية ودورها في التطوير الإداري. مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2010.
  3. إيمان عبد المحسن زكي، الحكومة الإلكترونية مدخل إداري متكامل. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009.
  4. بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2009.
  5. صدام الحماسة، الحكومة الإلكترونية الطريق نحو الإصلاح الإداري. الأردن: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2013.
  6. طارق مجذوب، الإدارة العامة، العملية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري. بيروت: منشورات الحلبي الحقوقية، 2005.
  7. عبد الكريم درويش، وليلى تكلا، أصول الإدارة العامة. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، 1976.
  8. عمار بوحوش، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة. الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، 1984.
  9. محمد الصيرفي، الفساد بين الإصلاح والتطوير الإداري. مصر: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، 2009؛
  10. محمد قاسم القريوتي، الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق. الأردن: دار وائل للنشر، 2001؛
  11. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، ط5، عمان: دار وائل للنشر، 2009.
  12. مرغني عبد العال حمور، التطوير التنظيمي والخصوصية العربية. مصر: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1987.
- ب- دراسات ومقالات:
13. زوامبية عبد النور، الإدارة العمومية الجزائرية الواقع وحمية التغيير. مجلة البحوث السياسية والإدارية، العدد2، (جانفي، 2013).



14. صبري محمد خليل خيربي، مفهوم الإصلاح الإداري في الفكر الإداري المقارن. تم الاسترداد من الموقع الرسمي للدكتور صبري محمد خليل خيربي (20 سبتمبر، 2013):.

[tp://bit.ly/2p4730E](http://bit.ly/2p4730E)

15. علي محمد الأديب، الأسس النفسية للإصلاح الإداري على وفق بعض المفاهيم النفسية. مجلة الفتح للبحوث النفسية والتربوية، جامعة ديالى العراقية، العدد: 50، (أوت، 2012).

16. فارس الشهابي، القطاع العام من منظور الليبرالية الاقتصادية، الإصلاح الإداري لا يتم إلا بالتغيير الجذري للفكر والأهداف والقوانين، العدد 121، موقع الاقتصادية (نوفمبر، 2003):

[p://bit.ly/2VkdGTW](http://bit.ly/2VkdGTW)

17. قاسم ميلود، علاقة الإدارة والمواطن في الجزائر: بين الأزمة ومحاولة الإصلاح. مجلة دفاتر السياسة والقانون، العدد5، (جوان، 2011).

18. نذير عبد الرزاق، وقراوي أحمد الصغير، دور الحكومة الإلكترونية في تحقيق فعالية الأداء الحكومي. مداخلة قدمت في المؤتمر العلمي الدولي حول: "الأداء المتميز للمنظمات والحكومات". جامعة ورقلة: كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، (08-09 مارس 2005).

ج- مذكرات ورسائل:

19. باية صياد، الإصلاح الإداري في الجزائر 1999-2007، دراسة حالة المنظومة التربوية. مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة بن يوسف بن خدة الجزائر، 2008.

20. خرشي إهام، السلطة الإدارية المستقلة في ظل الدولة الضابطة، رسالة دكتوراه علوم في القانون العام. جامعة سطيف2، 2014-2015.

21. سرير عبد الله رابح، عملية صنع القرار وتطبيقاتها في الإدارة العامة بالجزائر، رسالة دكتوراه في العلوم السياسية، جامعة الجزائر، جوان 2006

22. فيصل بن معيض القحطاني، إستراتيجية الإصلاح الإداري والتطوير الإداري ودورها في تعزيز الأمن الوطني، دراسة تحليلية لانتجاهات القيادات العليا المدنية والأمنية بالمملكة العربية السعودية. أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006.

د- كتب باللغة الأجنبية:

1- Gow, J. L. *Administrative Reforme, Le Dictionnaire Encyclopédique De L'administration Publique, (En Ligne)* 2012. Récupéré sur <http://bit.ly/2nuCDo8>

2- Osborn David, & T. *Reinventing Government, How The Entrepreneurial Spirit Is Transforming The Public Sector.* New York: A Plume Book .1993.