

محااضرة رقم 3

في مقياس: التنمية الإدارية

موجمة لطلبة السنة الثالثة

تخصص: تنظيم سياسي وإداري

مقياس: التنمية الإدارية

السنة الدراسية: 2020-2021

إعداد: أ.د. بومدين طاشمة

واقع التنمية الإدارية في الجزائر: دراسة في أسباب تعثرها

لا يختلف اثنان إذا قلنا أن الإصلاحات في الجزائر بشكل عام، والإصلاحات الإدارية بشكل خاص، تفتقر إلى الرؤية الواضحة لطبيعة المشكلات التي تمر بها الإدارة في الجزائر، وعدم قدرة الأجهزة الإدارية على تحقيق أهداف البرامج التنموية نظرا لعدم قيامها على أسس علمية وعملية. كل هذا يرجع أساسا إلى تلك الخصوصيات الراسخة في أجهزة البيروقراطية الإدارية الجزائرية، هذه الخصوصيات والمظاهر السلبية يمكن تحديدها في العناصر التالية:

1 . زيادة التضخم التنظيمي والوظيفي للجهاز الحكومي وتحوله إلى هيكل هش. وقد اقترن هذا التضخم المؤسسي بتداخل وازدواج في اختصاصات أجهزته وتفاقم مشكلة التنسيق على مختلف المستويات.

2 . نمو الأعراض المرضية للإدارة البيروقراطية الجزائرية، من إفراط في الرسمية والشكلية، والجمود ومقاومة التغيير، وتحويل الوسائل إلى غايات. وأصبحت الحكومات المتعاقبة في سدة الحكم تعالج مشكلات الإدارة البيروقراطية فيها باستصدار المزيد من اللوائح والضوابط القانونية التي غالبا لا تنفذ.

3 . تحول الجهاز البيروقراطي الحكومي إلى مركز قوة في المجتمع الجزائري يسطر على موارد الأمة دون رقابة خارجية فعالة. نتيجة عدم وجود سلطة تشريعية فعالة، و سلطة قضائية

مستقلة. و مكن هذا الاختلال للنخبة البيروقراطية أن تتحصن، وأن تكتسب مناعة ضدّ المساءلة والحساب وكذا الإصلاح والتنمية الإدارية .

4 . استغلال النفوذ والصراع من أجل الحصول على مناصب قيادية لتحقيق أهداف ذاتية. وهذا ما يؤدي إلى تقديم المصلحة الشخصية عن المصلحة العامة، وأصبح بعد ذلك همّ القيادة البيروقراطية ليس تفعيل القرارات والسلوك. إنما الأمر على العكس من ذلك هو جمع الثروة بكل الوسائل، فانتشرت المظاهر غير الأخلاقية كالرشوة، والتزوير في أوساط الموظفين، وهذا ما يفسر الصفات غير الحميدة التي يتصف بها الأعوان العموميون في الجزائر .

5 . إن الإدارة العامة الجزائرية هي إدارة مقلدة أكثر منها أصلية، إذ تحاول أن تنقل صورة البيروقراطية الغربية، خاصة النموذج الإداري الفرنسي الاستعماري.

ويشمل هذا التراث الإداري الاستعماري مظهرا مستمرا في تأثيره على التنظيم الإداري، الأمر الذي يجعله يقتصر على فئة محدودة نخبوية متسلطة معرقله لكل إصلاح لا يتماشى و مصالحها.

6 . المشكلة السادسة تتمثل في هجرة الكفاءة الإدارية الجزائرية، وافتقارها من الكوادر الماهرة القادرة على تخطيط وتنفيذ البرامج التنموية. ويرجع هذا المشكل إلى أكثر من سبب من ذلك ما يلي:

- أن عملية التوظيف تتأثر بالاعتبارات الشخصية رغم مراعاة نظام الكفاءة رسميا. فنظام التوظيف في الإدارة الجزائرية يعتمد شكليا على الكفاءة في الامتحانات، ولكنه عمليا يقوم على تجاوز المؤهلين، حيث يلجأ عادة إلى الوساطة في التوظيف، وتقديم أهل الثقة قبل أهل الخبرة في تولية المناصب القيادية ، و في الترقية، وفي منح الحوافز. وإن كان هذا مناسبا في المناصب السياسية العليا فإنه يصبح غير مناسب في الوظائف التقنية والإدارية، وهذا ما جعل الموظف الجزائري في حالة شعور دائم بالخوف من الإقالة ودون سابق إنذار، ومثل هذا الشعور يجعله لا يبذل ولا يطور آماله ، مادام الأمر يقوم على الاعتبارات الشخصية التي تلعب دورا كبيرا في الترقية والعزل .

• تأثير الوسط الاجتماعي والاقتصادي، وانتشار ظاهرة الثراء بلا سبب، والمساومة على حساب المصلحة العامة لكسب منافع خاصة، وهذا واضح في مجال العقود، وإبرام صفقات التوريد، والتجهيز، والإنجاز... الخ.

إن هجرة الكفاءة الإدارية الجزائرية، والنقص في الإطارات الماهرة ذات الكفاءة العالية في التسيير و التنظيم، لا يعني عدم وجود طاقات بشرية بل المشكلة تكمن في كيفية تسيير هذه الموارد البشرية وفقا للابتكارات العلمية الجديدة و المتجددة، ولا يمكن معالجة مشكلة القدرة الإدارية إلا باستقطاب الكفاءات الموجودة عن طريق التوزيع العادل للمناصب الإدارية، وفتح مجال التوظيف على قدر المساواة أمام حاملي الشهادات الجامعية، مع مراعاة إعادة إصلاح النظام التربوي وتكثيف الجهود التدريبية للموظفين.

7. إنتشار المظاهر السلبية في المؤسسات الإدارية، نتيجة انحسار المد القيمي الأخلاقي وتحلل العاملين فيها من القيم المهنية والأخلاق الوظيفية التي توجه سلوكهم وتحكم قراراتهم وترشد تصرفاتهم الرسمية وغير الرسمية .

8 . التهرب من المسؤولية، وانتشار أساليب الإتكال في مختلف مستويات بيروقراطية الإدارة ، والتهرب من الواجبات لاعتقادهم بأنهم يعملون، وغيرهم يجني الثمار، وهذا ما يؤدي إلى انعدام روح المبادرة والابتكار .

9 . الظاهرة الأخرى التي لا تقل خطورة عن سابقتها تتمثل في إسهام العديد من المؤسسات الإدارية في التخفيف من وطأة القيم الإيجابية الأصلية المستمدة من التراث الحضاري للأمة، والتواطؤ مع الممارسات السلوكية الشاذة والمنحرفة التي تقترفها العناصر الضعيفة التي استطاعت أن تفتقر إلى المواقع القيادية بأساليب ملتوية وغير مشروعة.

10 غياب الرقابة الفعالة في الإدارة الجزائرية أدى إلى نقشي الظواهر السلبية للبيروقراطية كالفساد الإداري والرشوة، والمحسوبية، والوصولية، والتحايل على القوانين، والغيابات غير الشرعية، واحتقار العمل كقيمة حضارية .

11 . التناقض الكبير بين الوضع الرسمي والواقع، ويتجلى هذا في الظهور بما يجب أن تكون عليه الأمور خلافا لما هو عليه الواقع.

12 . عدم استقرار الحكومة، بسبب الظروف التي مرت بها الجزائر منذ بداية إرساء أسس الدولة الوطنية 1962 وإلى اليوم.

وعليه، فإن بعد إبراز أهم الخصوصيات والمشكلات التي تبصم الإدارة الجزائرية، والتي تقف حجرة عثرة أمام أي إصلاح أو أي عمل تنموي إداري، سنحاول تحديد الأسباب الرئيسية التي أدت إلى ظهور تلك الخصوصيات السلبية . فما هي أسباب هذه المشكلات الإدارية ؟ وما هي الوسائل الكفيلة لمعالجتها والحد منها ؟

لقد تضافرت جملة من الأسباب الداخلية المتنوعة، بعضها تاريخي، والبعض الآخر ذو طابع قانوني وسياسي واقتصادي لتخلق ضغوطا ومطالب وتأثيرات على الدولة الجزائرية.

المبحث الأول: الأسباب التاريخية:

تتمثل الأسباب التاريخية ليبروقراطية الإدارة الجزائرية أساسا في ذلك الإرث التاريخي الذي ورثته عن العهد التركي، والحقبة الفرنسية، ثم مرحلة ما بعد الاستقلال. هذه الحقبة التاريخية كان لها أثر كبير في تفشي المظاهر السلبية على الإدارة الجزائرية، الأمر الذي أدى إلى ظهور جهاز بيروقراطي مركزي منغلق .

وعلى الرغم من التعديلات والإجراءات التي قامت بها الدولة الجزائرية من أجل القضاء على تلك المظاهر السلبية الموروثة، و إن كانت قد تمكنت في التغلب والقضاء على المظاهر السلبية المادية فإنه من الصعب التحكم والتغلب على القضايا والمظاهر السلوكية والفكرية التي غرسها الاستعمار الفرنسي، وأعد لها قادة مخلصين يدافعون عنها، وينقلون مظاهرها للأجيال المتعاقبة. و قد تعمق ذلك بغياب الثقافة الإدارية الأصيلة والبناءة، ومحاولة تغيير المجتمع بقوانين وتعليمات فوقية، وقد أورد في هذا الاتجاه الأستاذ الدكتور " منصور بن لرنب " قوله: " لا يمكن لأي باحث حصيف إنكار التأثير المباشر أو غير المباشر للإدارة العثمانية أو الفرنسية على الإدارة الجزائرية، على الأقل في المراحل الأولى من الاستقلال السياسي التي كان لها تأثير كبير في رسم الاستراتيجيات التنموية الإدارية، وهنا تبرز العلاقة بين حاضر الإدارة الجزائرية، وماضيها المحدد في المرحتين السابقتين " .

انطلاقاً من هذه المقولة يمكن القول أن الإدارة الجزائرية لازالت تعاني من المظاهر السلبية كالرشوة، والمحسوبية، وغياب قيم العمل الحضارية، ولا زال المواطن يشعر بالاغتراب والانفصال عن الجهاز الإداري، مما جعل هذا الأخير لا يقوى على تجنيد وتعبئة الطاقات البشرية. لذا حتى يمكن بناء عامل الثقة بين الإدارة والمواطن فلا بدّ من اتخاذ قرارات عقلانية ، غايتها إزالة مظاهر التسبب البيروقراطي، والتخلي عن الخطاب السياسي المزدوج، والاهتمام بالإنسان الذي يعد ثروة الأمم .

المبحث الثاني: الأسباب القانونية:

ترجع المظاهر السلبية لبيروقراطية الإدارة الجزائرية إلى عدم صلاحية الكثير من القوانين و اللوائح السارية المفعول، إذ أن معظم القوانين لا تتماشى والتغييرات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية. ففي الوقت الذي يمر فيه المجتمع بتغيرات وتحولات عميقة على كافة المستويات، نجد القوانين لا تساير هذه التغيرات، الأمر الذي يجعلها معرّقة لكل تغيير، مما انعكس سلباً على دور الإدارة العلمية الحديثة.

المبحث الثالث: الأسباب السياسية:

إن سيطرة الدولة على المجتمع والطابع البيروقراطي لعلاقتها معه، وعدم قدرة الجهاز البيروقراطي المنغلق على ترجمة مطالب الفئات الاجتماعية إلى مخرجات، أوصل المجتمع إلى حالة من الانسداد. كما أثبت الواقع أن التحولات الاجتماعية الداخلية التي تنامت بسرعة بفعل انتشار التعليم والتفتح على العالم المتقدم، وتزايد متطلبات المعيشة وتعقدها. لم تلقى رد الفعل المناسب من الجهاز البيروقراطي، ولم تجد فيه متنفساً حقيقياً قادراً على استيعابها وتلبيتها، بل أصبح النظام الإداري عاجزاً عن تحقيق الأهداف التي وعد بها خاصة مبدأ تقريب الإدارة من المواطن.

هذا بالإضافة إلى هيمنة النمط القيادي الأوتوقراطي « Autocratic Leadership » القائم على مبدئ السيطرة من أعلى قمة الهرم إلى أسفل قاعدته، والمعتمدة على حرفية القوانين ولو كان على حساب أهداف التنظيم. بالإضافة إلى ذلك . كما ذهبت إحدى الدراسات الجادة لسلوك القيادة في إتخاذ القرار . أن سلوك القيادة في الجزائر تتصف بانعدام الثقة في الآخرين، و

تسييس المناصب القيادية على حساب الكفاءة، وخضوعها للإيديولوجية الحزبية ومثل هذه المواصفات تبعد القيادة في الجزائر عن كونها قيادة ديمقراطية بل هي قيادة متأرجحة بين الأوتوقراطية والتمسبية، وفي الحالتين فإن مردودية القيادة البيروقراطية لا زالت بعيدة عن تحقيق رغبات المواطن نتيجة عجزها المتواصل على قدرة الإنجاز، وعدم قدرتها الاستجابة للمطالب والضغوطات نتيجة التغيرات والتحولات على مختلف الصعد السياسية، والاجتماعية، والاقتصادية، والثقافية. والنتيجة الحتمية لذلك افتقادها لشرعياتها وبالتالي انعدام الثقة فيها من طرف أغلب فئات المجتمع.

المبحث الرابع: الأسباب الاقتصادية:

لقد مر على استقلال الجزائر سبعة وخمسون (59) سنة وبوادر الفعالية والرشادة في سلوك القيادة البيروقراطية و التكنولوجيا على مستوى إدارة الاقتصاد لم تظهر بعد. وهذا يتجل في انعدام الشفافية وسوء تسيير الشؤون الاقتصادية، مع تناقض القوانين وعدم تطبيقها في حالات أخرى، وانعدام الكفاءات العلمية والعملية. ومن جهة أخرى طبيعة نظام الحكم المركزية، و تبعية العدالة للجهاز السياسي، واستفحال ظاهرة الجهوية والمحسوبية.

كل هذه المظاهر و غيرها ساهمت في الإخلال بالاقتصاد الوطني، وفي الانحطاط الذي ألم بالمجتمع، وفي الضعف الذي طرأ على دور الدولة. وفي الوقت نفسه نجدتها تفسر الهوة الشاسعة بين الحاكم والمحكوم، وهي ثمرة غياب الثقة بين الشعب و البيروقراطية المسيرة لأجهزة الدولة.

لقد خلقت بيروقراطية الدولة في الجزائر . كما أوضحت ذلك في الفصول السابقة . تناقضات و ظروف معقدة، أصبحت بيروقراطية الإدارة عاجزة عن التحكم فيها نتيجة اعتمادها على قاعدة الربيع البترولي الذي سيطرت عليه، وإتباع سياسات تنموية دخيلة كإستراتيجية التصنيع التي نادى بها عالم الاقتصاد الفرنسي "جيسكار ديستان دبرنيس" "J.D.Debernis" والتي اتبعتها الجزائر خلال فترة السبعينيات والتي أدت إلى إهمال الفلاحة و نشوء فئة التكنولوجية في القطاع الصناعي. كما أن السياسات المتبعة خلال فترة الثمانينيات والتسعينيات المتعلقة بالتوظيف والمرتببات في المؤسسات الاقتصادية العامة لم تعكس أي ضرورة اقتصادية.

زد على ذلك أن المؤسسات الوطنية كان يغلب عليها الطابع الاجتماعي والسياسي، فالجزائر عرفت إدارة اقتصادية ميسرة وليس إدارة اقتصادية قائمة على الجدوى والنجاعة، لذلك كانت المشاريع الاقتصادية في الواقع خاضعة لتقلبات القرارات والأحكام السياسية والإدارية التي لا تعرف الاستقرار .

يضاف إلى السلبيات السابقة الاعتماد على الطرق النخبوية للتسيير البعيدة عن القواعد المتبعة دوليا، ومنطق الاستعمال المفرط للتكنولوجيا المتطورة، واللجوء الزائد عن الحد إلى المؤسسات الأجنبية، وتمركز سلطة القرار في دوائر محددة، كل هذه العوامل ساعدت على تعزيز المزايا غير القانونية غالبا لصالح مجموعة محدودة من المسؤولين في القطاع الاقتصادي. من جانب آخر عدم الاستمرارية بالنسبة للإداريين ومسيري المؤسسات مما جعلهم لا يتحكمون في التسيير، ونفس الشيء بالنسبة للقوانين والقرارات والمشاريع حيث يطغى عليها التسرع، سواء من حيث الإقدام عليها أو في تغييرها. ولعل أحسن مثال على ذلك محاولات تنظيم إدارة القطاع الاقتصادي والفلاحي عدة مرات تحت تسميات وشعارات مختلفة، ومع ذلك النتائج تكاد تكون واحدة وسلبية في كل مرة.

ناهيك عن إنعدام المقاييس العلمية والموضوعية في اختيار وتعيين وإقالة المسؤولين والإداريين والمسيرين في القطاع الاقتصادي، ذلك أن هذه العملية "... تخضع إلى حسابات ومسائل لا علاقة لها بالقدرة والكفاءة والنزاهة، وإنما تبنى على اعتبارات المحاباة، والقرابة، والولاء، والجهوية...". يضاف إلى ذلك غياب القدرة في التضحية وبذل الجهد من أجل الصالح العام الوطني، وهو ما أفرز نقشي أزمة الضمير المهني، وظاهرة اللامبالاة"... هذا ما جعل المناصب والمسؤوليات تتحول للمصلحة الشخصية خاصة الثراء غير المشروع على حساب أداء المهمة... كما أفرز سيادة البيروقراطية السلبية التي شوهدت صورة كل ما هو حكومي في نظر المواطن".

إن كل هذه الأسباب وغيرها مجتمعة كانت أو منفردة، ورغم النوايا والمحاولات المتعددة لرفع مستوى الكفاءة والأداء الإداري، قد أدت إلى نقشي الظواهر المرضية في الإدارة الجزائرية حيث زادت في اتساع الهوة بين القمة والقاعدة، واستفحل الإهمال وتراكت مشاكل الفئات

المحرومة والمرتبطة تماما بكل ما تقدمه أجهزة الدولة من خدمات وما توفره لها من فرص الاستفادة من الثروة الوطنية.

لذا، يتطلب إصلاح بيروقراطية الإدارة الجزائرية الراهنة، من خلال البحث عن الوسائل الناجعة الكفيلة لمعالجتها من جهة، ووضع استراتيجية إدارية بديلة هدفها بناء إدارة للتنمية الشاملة من جهة ثانية، بإعتبار أن المشكلة الرئيسية التي تواجه تجاوز عملية التخلف كما يقول الأستاذ "رمزي زكي": " هي في اكتشاف النمط الذي تكمن فيه مواطن القوة لقيادة عملية التنمية، بالإضافة إلى ضرورة الاستفادة منها، في ظل إستراتيجية واعية تراعي تواجد هذه الأنماط وتستفيد من إمكانات كل منها في العطاء لعملية التنمية"، وهذا لا يكون إلا من خلال:

1 . تنمية القدرة التخطيطية وحسن استغلال كل الموارد المتاحة وترشيد استخدامها بشكل استراتيجي، وهذا لا يكون إلا بالتخطيط الإستراتيجي الذي يعني " الخطط الأساسية للمنظمة، والتي تتم من قبل الإدارة العليا، وهي لا تتعلق بوسائل تحقيق الأهداف، ولكنها تتعلق بتحديد الأهداف نفسها ". خلال الحقب السابقة (إبتداء من الستينات إلى السبعينات) كانت التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط بعيدة كل البعد عن هذا الطرح الاستراتيجي من جهة، إلى جانب غياب البعد الديمقراطي في تعزيز التخطيط ورسم الخطط الإستراتيجية من جهة ثانية.

2 . الاهتمام بالعنصر الإنساني، وذلك عن طريق تشجيع الأسلوب الشورى والديمقراطي في الأجهزة الإدارية، وتطوير النظام الوظيفي على ضوء التغيرات الاجتماعية والاقتصادية، وإتاحة الفرصة للعاملين للمساهمة في إدارة شؤون الإدارة، و تقديم مقترحاتهم بكل حرية وجرأة مما يشجع على تحسين أساليب العمل الإداري.

3 . دعم و تبني القيادة السياسية العليا للإصلاح الإداري في الدولة له، من خلال تبنيها للأهداف والمحاور الرئيسية ل خطة الإصلاح ومتابعتها وتقييمها للإنجازات المتحققة بشأنها.

ويعتبر مثل هذا الدور للقيادة السياسية العليا لا غنى عنه لتحقيق إصلاح إداري يمس الهياكل العليا للجهاز الإداري للدولة (إعادة تشكيل الوزارات: عددها واختصاصاتها، وإعادة

تشكيل الهيئات المركزية الأخرى)، أو يمس القضايا الهامة الشديدة الحساسية ذات الأبعاد السياسية الاجتماعية كالفساد الإداري، أو تقليص حجم الجهاز الإداري.

4 . التحكم في عملية قنوات الاتصال بين القيادة والقاعدة من أجل خلق الثقة والتعاون المتبادل بينهما .

5 . العمل على تغيير الحالة الذهنية للموظفين الذين يتصفون باللامبالاة والعزوف والحياد السلبي، وذلك بتوسيع مشاركتهم في اتخاذ القرارات، وإطلاعهم على كل ما يجري من تعديلات وتغييرات تنظيمية، مما يسمح أن تكون لهم الفاعلية في المشاركة في عملية التنمية السياسية والإدارية الشاملة والمستديمة.

6 . الاهتمام بالأساليب الكمية (بحوث العمليات) إلى جانب الأساليب غير الكمية (أي القيم) في الخطط الاستراتيجية واتخاذ القرارات.

7 . الالتزام بمبدأ وضع الإنسان المناسب في المكان والوقت المناسب، واحترام شروط التعيين في الوظيفة، وإتباع سياسة واضحة في الترقية، وتوفير الشروط المادية والمالية للقيام بالعمل الإداري الفعال.

8 . الاهتمام بالتنمية الإدارية، من خلال إنشاء هيئة إدارية دائمة ومستقلة ومخصصة في مجال التنمية الإدارية وتطوير أساليب العمل الإداري.

9 . التخفيف من المركزية الإدارية ، ويتم ذلك بتوسيع نطاق التفويض في الاختصاص، مع تقرير مبدأ القيادة الجماعية لمنع فرض سلطة الرؤساء الإداريين، وتشجيع المجالس الشعبية المنتخبة على الإسهام بدورها في محاربة البيروقراطية الهجينة.

10. إعادة النظر في التنظيم الهيكلي للإدارة وطرق تسييرها، خاصة وأن المجتمع الجزائري يعرف تحولات جوهرية. وبالتالي، فإن عملية إحداث إصلاح في الهيكل التنظيمي للجهاز الإداري، عملية تفرضها طبيعة المرحلة التي تعيشها البلاد، لذلك يتوجب تطوير الهيكل التنظيمي للإدارة حتى يواكب الأهداف والأدوار الجديدة.

11 . الاهتمام بالعنصر القيادي الكفاء، وهذا بهدف تحقيق هدفين أساسيين: تقديم وتحسين الخدمة العامة للجمهور المتعامل معها، وتجنب التضخم البيروقراطي والبطالة المقنعة. وهذا بدوره يتطلب تجديد الهياكل الإدارية وتطعيمها بعناصر إدارية جديدة تواكب التطورات الحاصلة في المجتمع. من هذا يتبين لنا أن أهمية اتخاذ إجراءات إعادة تنظيم الإطارات باستمرار، تعتبر عملية فعالة وضرورية لرفع الأداء الإداري وتطويره.

12 . تدعيم الرقابة الشعبية وتوسيعها للقضاء على التبذير والاختلاس وهذا بغية ضمان عدم انحراف الإدارة عن أهدافها ومبادئها المحددة في القانون.

13 . تحديد المسؤوليات والاختصاصات وتبسيط الإجراءات، بما يكفل تحقيق السرعة والدقة والبساطة والوضوح، وتشجيع الإعلام الإداري.

14 . وفي الأخير لإحداث تنمية إدارية تتجاوب مع أهداف التنمية السياسية الشاملة، ضرورة إيجاد هيئة عليا للإصلاح الإداري، تقوم برسم وتنفيذ استراتيجيات الإصلاح الإداري، وتمتلك القدرة اللازمة من أجل اتخاذ القرار الملائم لتحقيق الأهداف المسطرة ضمن إستراتيجية للإصلاح. كما يجب أن تتمتع هذه الهيئة بالتمثيل الكافي والمعبر عن مشاركة جميع قطاعات الإدارة والإطارات العلمية والوطنية، وتتطلب هذه الهيئة تنمية قدراتها الفنية وتوفير الوسائل الضرورية لجمع وتحليل المعلومات لاتخاذ سياسات الإصلاح الإداري وتنفيذها.

أما الوظائف التي يجب على الهيئة العليا للإصلاح الإداري أن تقوم بها ، فإنها تتمثل في الوظائف الأساسية التالية:

- أ . ترسيخ عقيدة إدارية متطورة، متكاملة ومنسجمة مع أهداف وسياسات إستراتيجية الدولة.
- ب . وضع ورسم خطط التنمية الإدارية ومتابعة عملية تنفيذها في الواقع، مع ضرورة توفير الوسائل الضرورية لتحقيق نجاح تلك الخطط التنموية.
- ج . وضع وتحديد المبادئ الأساسية لممارسة وظائف الإدارة .
- د . الاهتمام بالعنصر البشري، وتحديد شروط التوظيف والترقية، وتطوير برامج التدريب والتكوين.
- هـ . دراسة مطالب واحتياجات مختلف الوحدات الإدارية.

و . التنسيق بين مختلف القطاعات الإدارية.

ز . إعادة النظر في التنظيم الهيكلي للبناء الإداري، ووضع أسس على ضوء المتغيرات الجديدة.
ح . إعادة مراجعة القوانين والتشريعات المتعلقة بالبناء الإداري ونشاطات أجهزته وتطويرها باستمرار.

ط توسيع المشاركة الشعبية وتطويرها، من خلال فتح المجال للتعددية السياسية وحرية التعبير .
ي . القيام بدراسات ميدانية في مختلف قطاعات الإدارة، والاستفادة من الدراسات الجامعية التي عالجت مختلف المشكلات والإصلاحات السياسية والإدارية والاقتصادية والاجتماعية.
ولهذا تعتبر عملية إنشاء هيئة عليا للإصلاح الإداري ضرورة ملحة، نظرا للأمراض المكتيبة والمشكلات الإدارية التي تتخبط فيها إدارتنا، إذ تعمل هذه الهيئة على التخفيف من حدتها، وتوفير الظروف الملائمة والوسائل الضرورية لبناء إدارة فعالة وقادرة على تحقيق أهداف وطموحات الدولة والمجتمع .

وبناء على ذلك، حين تتحقق هذه الخطوات الإصلاحية، وتستوعب هذه المنطلقات، فإن تأثيرها يمكن أن يتابع من خلال التطور الذي يتوقع حدوثه في سلوك المنظمات و الهيئات الإدارية، وتصرفات العاملين فيها.

وصفوة القول، فإن عملية بناء جهاز بيروقراطي فعال ورشيد ليساهم في العملية التنموية الشاملة والمتوازنة، تتطلب مراعاة العوامل البيئية التي تتحكم في أداء وتنظيم الإدارة العامة، من بينها العوامل السياسية والاجتماعية والثقافية.

من هنا فإن أول عمل يجب القيام به هو توفير المناخ العام الملائم لتطبيق الإصلاحات، الأمر الذي يستلزم إعادة النظر في بناء وأداء الجهاز الإداري حتى يواكب التحولات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية العميقة، ذلك أن أي محاولة لإصلاح الجهاز الإداري تتم بمعزل عن هذه التحولات والتأثيرات البيئية محكوم عليها بالفشل. لذا يجب على مخططي التنمية الإدارية الاستفادة من الأخطاء السابقة، ودراسة الواقع الاجتماعي، ومراعاة العوامل البيئية المحيطة بالإدارة.

على هذا الأساس يمكن القول أن البيئة الإدارية هي جزء لا يتجزأ من البيئة السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية، وأي خلل فيها سيؤدي حتما . بحكم التجارب . إلى الفشل والإخفاق في العملية التنموية الشاملة، مما يستلزم على صانعي القرارات الإستراتيجية أن ينظروا

إلى العامل البيئي بعين الاعتبار، لاعلى المستوى الداخلي الوطني فقط، بل و على المستوى الخارجي الدولي، خاصة ونحن في عصر التكتلات الدولية والصراعات الحضارية والسيطرة على المؤسسات والمنظمات المالية والإدارية والثقافية الدولية.