**المحاضرة 03: مداخل واستراتيجيات الإصلاح الإداري.**

1- **مداخل الإصلاح الإداري** بما أن الإصلاح الإداري يستهدف تنظيم الجهاز الإداري للدولة بشكل يحقق أهداف السياسة العامة للدولة بكفاءة وفعالية من خلال التغيير الشامل في سلوكيات العاملين وقيمهم ، بشكل يؤكد مفهوم الوظيفة العامة كخدمة ، ومن ثم يمتد ليشمل الجوانب الهيكلية والتشريعية لإحداث التغييرات السلوكية وتثبيتها ويعطي الأهمية اللازمة للعوامل السياسية والاجتماعية والثقافية باعتبارها مقومات المناخ الضروري اللازم لنجاح تلك التغييرات. وعلى هذا الأساس يمكن التمييز بين أسلوبين للإصلاح الإداري وهما:

**1- الإصلاح الجذري والشامل:** هي عملية التغيير الكلية التي تمس النظام الإداري سواء من النواحي المادية أو الوظيفية أو السلوكية ضمن البناء الشامل للمجتمع، وبذلك يعتبر هذا الأسلوب أن النظام الإداري هو وحدة متكاملة ولا يمكن النظر غليها أو معالجتها جزئيا وهذا المبدأ لا يقبل التدرجية أو عملية الترميم الجزئي، وبالتالي منطق الإصلاح الجذري للجهاز الإداري هو عملية أتوماتيكية وموضوعية يمكن حكمها ، من خلال إبعاد التنظيمات نفسها في التطوير ويجعلها تستلم للخطط الإصلاحية الشاملة، تجدر الإشارة أن هذا الأسلوب من الإصلاح الجذري يقوم على إصلاح القيم السائدة في التنظيم والتي تستمد شرعيتها من منظومة القيم الاجتماعية الأشمل، وفي هذا الصدد لا يزال ينظر إلى الوظيفة العامة في الدول النامية على اّنها وسيلة للإثراء وليست خدمة عامة يقدمها الموظف للمواطنين الذين يتحملون كلفة رواتب مختلف العاملين ، كما يعتبر الموظف نفسه في غالب الأحيان صحاب سلطة ونفوذ، ولهذا يتطلب النظر إلى الإصلاح الإداري نظرة شمولية واعتباره جزءا من البيئة التي يعمل فيها .

2- **الإصلاح الجزئي والتراكمي:** يعتبر هذا النمط من الإصلاح أنه عمليات ترميم للأجزاء المكونة للجهاز وأن الإصلاح الحاصل في جزء ما والأخذ بمبدأ التراكمية سيؤدي في النهاية إلى إصلاح وتطوير الجهاز الإداري بشكله الكلي إضافة أن الإصلاح الإداري،تم نتيجة ضرورة تفرض نفسها على أجزاء في الأجهزة الإدارية كونها أكثر أهمية أو تاثير لعمليات التطور الاقتصادي والاجتماعي، ويقوم على افتراض مفاده أن مجموع التغيرات والإصلاحات الجزئية التي تتم وتتراكم تمثل في مجموعها نوعا من التجديد والتطوير الكلي لجهاز الإدارة، وهذا المفهوم يرتبط ارتباط وثيقا بمفهوم التدرجية أو التطوير التراكمي بالمحافظة على البناء القائم وتواؤمه الجزئي مع الظروف كما تفرض نفسها.

بناءا على ما تقدم فإن الحديث عن الإصلاح الإداري كأنما هو عملية لا تتم إلا إذا كانت شمولية وفي الحالة الأخرى إلا إذا كانت جزئية يلغي إمكانيات التطوير والإصلاح، التي قد تجمع بين الكلية والجزئية وكأنما الإصلاح عملية ذات حدين والحقائق العلمية تشير إلى أن الإصلاح قد يكون شاملا في قطاع ما وفي هذه الحالة هو جزئي لكونه يرتبط بجهاز إداري أشمل، كذلك يمكن أن يرتبط الإصلاح الإداري بخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية بشكلها الشمولي عن طريق خطة إصلاح إدارية شاملة تضم إعادة النظم بهياكل التنظيمات والخدمة المدنية ومع ذلك يترك للتنظيمات منفردة أسس الخيار للنمظمة في تطوير وتنمية نفسها بالطرق التي تكفل زيادة الفاعلية.

**2- استراتيجيات الإصلاح الإداري**: تتبع الدول المختلفة مجموعة من الإستراتيجيات لتكريس الإصلاح الإداري ولعل أن ما يميز جهود الدول النامية في هذا المجال هو التردد وعدم حسم والجدية في إجراء الإصلاحات الإدارية الحقيقية مما يجعل تلك الجهود لا تخرج بنتائج تفضي إلى أحداث تغيير ملموس في المنظومة الإدارية وتجعلها تعبر عن الاستمرار في الأطر التسييرية السابقة، ومن اجل إحداث القطيعة مع النموذج التسييري البيروقراطي بإحداث نقلة نوعية في هذا المجال يتطلب اعتماد استراتيجيات لبلوغ هذا الهدف:

1**- إستراتيجية الإصلاح التنظيمي والهيكلي**: تنطلق هذه الإستراتيجية من افتراض الثقة بالإدارة وقدرتها على التحسين والإصلاح، وتهدف جهود الإصلاح الإداري إلى تحقيق الكفاية في أعمال الأجهزة الحكومية وتقليل النفقات التي تتكبدها أثناء عملية تقديم الخدمات، وبهذا المعنى فإن هذه الإستراتجية ترتكز على اعتماد الترتيبات الهيكلية والتنظيمية من اجل تحويل الإدارة البيروقراطية (Weberien) بإعادة هندسة الإدارة ووضع ميزانيات جديدة ونظم المحاسبة وأدوات إدارة الأداء والتحديث المتصل بالموارد البشرية، بجانب التركيز على لمنع التداخل وتكرار الذي يمكن انق توم به الأجهزة الإدارية المتعددة لكن مع إحداث التكامل والتنسيق بينها .

2-**إستراتيجية الإصلاح لتفعيل الرقابة والمتابعة المالية :** تركز هذه الإستراتيجية على ترشيد النفقات الإدارية من خلال الحيلولة دون استغلال الوظيفة العمومية لأغراض خاصة من قبل الموظفين أو الجهات ذات العلاقة بالبرامج الحكومية، حيث تبنى هذه الإستراتيجية على رؤية مفادها خلق التوازن بين السلطات التقديرية التي يتمتع بها المديرون وبين توقعات ومطالب المواطنين ويندرج هذا كله ضمن إطار الكشف عن مخالفات ومحاسبة المسئولين عنها وعلى العموم تندرج هذه الإستراتيجية ضمن تركيز الإدارة العامة من الإجراءات إلى النتائج والمحاسبة تلعب دورا مركزيا (الرقابة الديمقراطية)وهذا ما يفرض وضع ترتيبات تنظيمية من أجل تحسين فعالية التكلفة بتزويد الموظفين العموميين ليس فقط بقدر أكبر من السلطة التقديرية للإنفاق ولكن أيضا مع مزيد من المسؤولية عن بلوغ أهداف الأداء المتفق عليها[[1]](#footnote-2).

**3- إستراتيجية تحرير الإدارة العامة**": ترتكز هذه الإستراتيجية تتمثل في أن مشكلة الإدارة تتمثل في الروتين المعقد وبطء الإجراءات وضعف الأداء، والحل يكمن في إعطاء المزيد من الصلاحيات للموظفين وإتباع نمط اللامركزية الإدارية،ولعل ان هذه الإستراتيجية تقوم على تحرير الإدارة العمومية من وإطلاق المجال لآليات السوق لتأخذ مكانها في تأدية أكبر قدر من الخدمات بدل الجهاز الإداري.

من خلال ما سبق يتضح أن سياسة الإصلاح الإداري يتجه إلى تخفيف سيطرة البيروقراطية على الاقتصاد وإلى تشكيل طبقة إدارية ذات ثقافة جديدة، بجانب تفعيل دور الدولة في أداء وظائفها لتقديم خدمات جيدة للمواطن، إلى جانب إرساء أساس الحكومة الإلكترونية هي إشراك المواطنين في شئون الحكم وتفاعلهم مع صانعي السياسة في الدورة السياسية على كل المستويات الحكومية وبهذا يمكن بناء الثقة العامة بالحكومة[[2]](#footnote-3).

1. - سابين كوهلمان ، إصلاحات القطاع المحلي ، دار حميثرا ، القاهرة، 2018، ص105. [↑](#footnote-ref-2)
2. - قاسم القريوتي ، الإصلاح الإداري، دار وائل عمان ، الأردن، ط1، 2001، ص ص49-51. [↑](#footnote-ref-3)