**المحاضرة العاشرة: الإصلاح الإداري**

**1- المفهوم والتعريف:**

يشكل الاصلاح الاداري واحدة من ظواهر العلم الاداري، وهو ليس ظاهرة مستقلة قائمة بالوجود عن الادارة العامة، انه يرتبط بالادارة، وبالدولة وتطورها، اذ كلما تطورت الدولة، تطورت الادارة وازدهرت وتبينت معالم الاصلاح باعتبارها عاملا مهم من عوامل هذا التطور.

- ان الاصلاح الاداري عملية ادارية تمتلك مفهومها ومقوماتها وأجهزتها وطرقها واستراتيجياتها، هدفها تقديم الادارة وتطهيرها من مجمل المشاكل التي تتعرض لها.

- ان الاصلاح واحد من الجهود السياسية والادارية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية ويستهدف التعويل على عامل الادارة الهادفة لتاسيس متغيرات جوهرية حقيقية وايجابية في النظم والسلوك والعلاقات والأدوات والوسائل لتحقيق تنمية القدرات والكفاءات والامكانيات الخاصة بالجهاز الاداري ، بما يؤمن لهذا الجهاز الدرجة المثالية من الفعالية والكفاءة في انجاز الاهداف.

- الاصلاح هو ظاهرة ادارية لاحداث تغيير في الهياكل والافراد واساليب الادارة، أو في جميع تلك المفردات، يقصد منه تحسين الجهاز الاداري بهدف تقديم الخدمة للمواطن، وانسجاما مع الاهداف الوطنية العليا.

- الاصلاح الاداري عملية تكيف دائمة ومستمرة للبنية الادارية ومواكبة مستمرة لمعطيات التجديد والتحديث والتطوير التي يستدعيها النظام السياسي الديناميكي في المجتمع.

**2- أهمية الاصلاح الاداري:**

- ان الاصلاح يرتبط بتطور الدولة وتطور معها في معالجة مشاكلها البنيوية كلما تطورت وواجهت تلك المشاكل، وهو لا يشكل قيمة ذاتية بل قيمته تكمن فيما يؤديه من وظائف وما يحققه من نتائج عبر اشباع رغبات الناس وتلبية متطلباتهم.

- ان الاصلاح والادارة العامة كائنان موحدان لا ينفصل أحدهما عن الآخر، واذا ما حدث انفصال فان ذلك كفيل باستهداف الدولة والمواطن والتطور والتنمية، وبهذا لا يمكن النظر للادارة العامة ما لم يتم النظر للاصلاح ودوره الجوهري في حيزها ووجودها.

- ان الاصلاح باعتباره عملية تكيف وحركة دائمة ومستمرة ومن مسؤولياته النهوض بالادارة من أزماتها واخراجها من الهرمية والركود والعمل على تكييفها مع الظروف والمراحل الاجتماعية الكبرى.

- ان الاصلاح الاداري في اهدافه العميقة يستهدف تجديد الادارة وتحديثها وبنائها على قواعد من النماذج العلمية، وحين تطرأ المشاكل في الادارة وتحول دون تطور الدولة وقدرتها في المواءمة بين متطلبات التنمية وحاجات المجتمع، يأتي دور الإصلاح مهما وكبيرا لإعادة تنظيم مسار العملية الإدارية وتفعيلها في المجتمع.

- اجراء التوازن المطلوب بين مبدأ الجدارة والاستحقاق في ترقي المناصب العامة ومبدأ الاعداد والتدريب ( التأهيل).

- التفاوت بين مهام الدولة بفعل التوسع في النشاط والتطور في الدور وبين البنى الادارية العاجزة وغير القادرة على القيام بهذه المهام، يأتي الاصلاح ليطرح نفسه كضرورة كبيرة للمواءمة بين وظائف الادارة ومهام الدولة.

- الديون المرضية الزائدة وهي تراكمات وتعقيدات وعيوب ادارية تحد من تطور الدولة، وتعرقل انسيابية متطلبات المواطنين، حيث يتحول الاصلاح هنا إلى ضرورة للوقوف ضد سلبيات الديون والفراغ من عمليات الفساد والمحسوبية.

- التفاوت الناشئ بسبب تغير نظام الحكم، حيث يصبح الاصلاح ضرورة لمواكبة استراتيجية النظام الجديد، وبالتالي تعديل او تغير جذري في بعض مستويات الادارة.

- ترتبط عمليات الاصلاح بالاهداف الاستراتيجية السياسية والاقتصادية للسلطة السياسية، لأن الهدف من هذه العمليات هو اصلاح اداري يطور الدولة بغية تحقيق كفاية ادارية عالية، والاهتمام بمعالجة الخلل والفساد والتسيب أو ما يسمى بمجموعة التعقيدات والقيود المرضية.

**3- أنواع الإصلاح الإداري:**

اذا كان الاصلاح يسمح بتطهير الادارة العامة من العيوب ويعمل على تحسين الأداء الوظيفي، فالسؤال المطروح ما هي أهم نماذج الاصلاح التي يمكن التعويل عليها لبلوخ اهدافه؟.

**أولا: الاصلاح عن طريق الخبراء واللجان المؤقتة والدائمة:**

**أ- الاصلاح عن طريق الخبراء:** يتم اللجوء إلى الخبراء والمستشارين والاستعانة بهم في الدول التي تواجه أزمات مفاجئة وحادة حين لا تتوافر اجهزة دائمة للاصلاح عبر تكليفهم بأجراء وكتابة الدراسات والابحاث حول اوضاع الادارة وتقديم التوصيات والمقترحات لحل المشاكل والعقبات.

هذه الطريقة وإن بدت صائبة في بعض المراحل لكنها ولأنها عمل فردي غير متجانس تبقى عاجزة عن اسيعاب جميع مشكلات الادارة واجراء اصلاح شامل وكامل بالنظر إلى التعقيدات الادارية التي تتطلب متابعة وملاحقة في معالجتها وهي باهظة التكاليف.

**ب- الاصلاح عن طريق اللجان المؤقتة:** هي طريقة تشبه الأولى لكنها قائمة على عمل مجموعة من الهيئات الجماعية المتخصصة، تلجأ اليها الدول لحل المشاكل التي تعترض الادارة العامة.

وبالرغم من أنها هيئة متخصصة جماعية فهي لا تستطيع ان تنجح بالنظر إلى تركيبتها المؤقتة وعدم قدرتها على الاستمرار حيث ان الاصلاح يتطلب الاستمرار والثبات.

**ج- الاصلاح عن طريق اللجان الدائمة:** تعتبر هذه الطريقة أكثر فعالية من الأولى عبر ديمومة وثبات الاصلاح ، حيث تقوم على وجود أو انشاء هيئة اصلاح مركزية تتمتع بصلاحيات وامكانيات وخبرات كبيرة ومتفرغة ودائمة وملتزمة بالاصلاح، ومجال عملها كل المسائل المتعلقة بالاشخاص والبنية وأساليب ووسائل العمل المنصوص عليها والأنظمة.

**ثانيا: الاصلاح الفجائي والتدريجي:**

**أ- الاصلاح الفجائي:** تعبير عن طريقة ترتبط باجراء تعديلات مباشرة وأحادية الجانب، تقوم بها الحكومة أو وزراء او مديرون جدد دون اعلان مسبق، لتفادي وتحاشي ردات فعل ناتجة عن قوى ضغط او وجود موظفين يشوهون ما يعلن في هذه الحالة من من رؤية وبرنامج اصلاحيين.

ما يعاب على هذه الطريقة عدم مشاركة المواطنين والموظفين في صنع القرار.

**ب- الاصلاح التدريجي:** فيقوم على التجربة قبل تعميمها، أي محاولة تجريب ممكنات الاصلاح على الواقع قبل تسويقه وتعميمه عبر اساليب منها، بتشكيل لجنة لتجربة اصلاحية قطاعيا او جغرافيا قبل تعميمها، او تقوم وزارة بتشكيل لجنة للقيام بهذا التجريب.

**ثالثا: الاصلاح عن طريق ادارة المهمة:** نتيجة لتطور مهام الدولة وتوسع نشاطها وتنامي حاجات المواطنين وعجز البنى الادارية، تنشأ الحاجة إلى إدارة مؤقتة أو خاصة أو متخصصة يطلق عليها إدارة المهمة.

وعادة ما يقترح علماء الادارة ثلاثة حلول لمواجهة الادارة التقليدية التي تصبح ادارة تصريف اعمال تتعثر في انجاز مهام الادارة بشكل جيد. منها:

- الغاء البنى التقليدية كليا واستبدالها ببنى جديدة.

- الابقاء على الادارة التقليدية شرط عمل اصلاح داخلي جزئي تدريجي للبنى.

- الابقاء على الادارة القديمة شرط ان بناء او استحداث ادارة موازية تمتلك مهمة جديدة ميزتها التحرر من القواعد التقليدية يديرها اشخاص قليلو العدد ديناميكيون وبوسائل حديثة.

**رابعا: الاصلاح عن طريق التسيير بالاهداف:** تعتمد هذه الطريقة على الصلاح الاستثنائي المرحلي التجريبي، وتنطلق أساسا من مبدأ الانتاجية الأفضل ومن مردود الموظفين، زهي طريقة تعتمد على تحديد الهدف بدقة ودراسته على أساس تحديد الوسائل والنفقات وتقدير الوقت الضروري لانجاز الهدف، وتعتمد الطريقة هذه على فريق عمل من داخل الادارة وليس من خارجها قائم على الخبرة والكفاءة والاهلية وينفذ استنادا إلى قاعدة الرقابة الفعالة.

إنها طريقة تستدعي وضع خطة لاعداد الموظفين وتدريبهم واكسابهم المعرفة الاختصاصية، إلى جانب المعرفة الادارية العامة، ما يعني تزويد الموظف بثقافة متخصصة، لا سيما في الناحية المالية والاقتصادية.