

## الموضوع التاسع الإصلاح الإداري

### مفهوم الإصلاح الإداري

تغيير مقصود في هياكل وأفراد وأساليب الإدارة من شأنه تحسين مخرجات الجهاز الإداري استهدافاً لخدمة المواطن وتمشياً مع الأهداف القومية المعتمدة.

### الفرق بين إعادة التنظيم الإداري والتنمية الإدارية والتحديث الإداري

**إعادة التنظيم الإداري:** التحسين في جزئيات الجهاز الإداري بالمعنى الهيكلي، مثل إجراء تعديلات في الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة، وبالتالي لن يتم الاهتمام بتنمية علاقات العمل السلوكية في المؤسسة وبمعزل عن الإطار البيئي الذي يحكم العملية الإدارية.

**التنمية الإدارية:** هي عملية واعية مخططة تشمل تنمية الجهاز المسنول عن النجاح الإداري في المنظمة (العنصر البشري).  
**التحديث الإداري:** هو عملية تهدف إلى تطوير أو تغيير الأدوات التقنية والنظم بحيث يتم الانتقال من وضع إداري إلى وضع إداري أفضل من حيث تلاؤمه مع التقنيات والأساليب التقنية الحديثة وبما يحقق أكثر كفاءة وفعالية في ممارسة العمليات وتسهيلها.

### من خلال التعاريف يتضح لنا النقاط التالية:

- أن التنمية الإدارية هي عملية تقترن بتنمية العنصر البشري في المؤسسات، وهي بهذا المفهوم تحمل معنى التبعية للإصلاح.
- أما إعادة التنظيم الإداري أو التطوير الإداري فتعني التحسين في الهيكل التنظيمي، وبهذا المعنى تحمل معنى التبعية للإصلاح أيضاً.
- أما التحديث الإداري فينحصر غالباً في التركيز على تطوير أو تغيير الأدوات التقنية والنظم دون الإحاطة بالخصائص البنائية المختلفة التي يعمل فيها.
- الإصلاح الإداري مفهوم أشمل وأعم من حيث أنه يرتبط بطموحات مستقبلية وتوقعات ومتطلبات متجددة يسعى لتحقيقها بدرجة عالية من الكفاءة وفق عملية من التكيف مع التغيرات البنائية، **ويتسم بالخصائص التالية:**
- الإصلاح الإداري عملية شاملة.
- الإصلاح الإداري عملية مستمرة مع استمرار العملية الإدارية
- يتطلب الإصلاح الإداري روح الفريق الواحد

### مستويات الإصلاح الإداري

الإصلاح الإداري على مستوى إدارة الموازنة العامة  
الإصلاح الإداري على مستوى إدارة المؤسسات الحكومية

### الإصلاح الإداري على مستوى الموازنة العامة

ويمتد الإصلاح الإداري ليشمل التوازنات بين الوزارات من حيث تخصصاتها ومسئولياتها والابقاء عليها مستقرة، أو يتم تفكيكها أو الغائها أو دمجها، لتحقيق الصالح العام.  
وفي هذا الصدد يلاحظ أن التغيير قد لا يقتصر على تعديل الوزارة، مثل تعديل مسمى وزارة المعارف السعودية إلى وزارة التربية والتعليم، وإنما يستتبع ذلك تعديلات هيكلية شاملة، دمجاً والغاءً وتحويلاً، تكفل إنجاز الرسالة والرؤية المستقبلية والأهداف الرئيسية والفرعية المستحدثة لها.

### الإصلاح الإداري على مستوى المؤسسات الحكومية

تعتمد إدارة المؤسسات الحكومية على استخدام قواعد ومبادئ إدارة الأعمال في المنظمات الخاصة (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة)، ويعد هذه المدخل مدخلاً مهماً لتحقيق الإصلاح الإداري على مستوى المؤسسات الحكومية، **وتؤكد تلك المبادئ على الكثير من الأنشطة التي تساعد الإدارة العامة في تحقيق أهدافها، ومنها:**

- وضع خطط الأعمال في المؤسسات الحكومية (قصيرة، ومتوسطة، وطويلة الأجل).
- وضع الهياكل التنظيمية الملائمة للمؤسسات الحكومية
- تحديد الأسلوب القيادي المناسب للعاملين بالمؤسسات الحكومية.
- المتابعة والتقييم المستمر لأداء الأعمال داخل المؤسسات الحكومية
- تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة والتي تمكن المؤسسات الحكومية من تحقيق الفعالية
- التأكيد على القيم الفعالة، مثل التمكين والتفويض الإداري، والمشاركة المجتمعية في مسؤولية صنع القرار، والشفافية.

## أهمية الإصلاح الإداري

- بناء توجهات الإدارة الاستراتيجية في مختلف مجالات العمل.
- بناء الأنماط والمداخل الحديثة في البناء التنظيمي.
- إشاعة مفاهيم اللامركزية الإدارية.
- تنمية مهارات التفويض لدى القيادات الإدارية
- تمكين الإدارات الوسطى والتنفيذية لتحمل المسؤولية.
- تقييم أداء المؤسسات من خلال الأهداف المحددة لها.
- استيعاب المتغيرات الحاصلة والمتوقعة في حجم الموارد البشرية من حيث الكم والنوع على مستوى منظمات الجهاز الإداري، وتنمية قدراتها وتبني قيم العمل الجماعي وتعزيز الإبداع والتطور
- دعم الجهود نحو الارتفاع بمستوى الإنتاج والإنتاجية والجودة.
- اعتماد الأساليب التي تحقق الكفاءة الاقتصادية.
- تطوير صيغ وأساليب وإجراءات العمل الإداري والقوانين والتشريعات .
- التوسع في الاعتماد على التقنيات الحديثة.
- تطوير القدرات الذاتية لمنظمات الأجهزة الإدارية.

## طرق الإصلاح الإداري

### الطريقة الأولى: الطريقة الجذرية في إدخال التغيرات.

**تقليص أعداد العاملين في الجهاز الحكومي:** وهو أكثر الحلول جذرية التي بدأ يتكرر ذكرها في الدول النامية في السنوات الأخيرة مع تزايد ضغوط مؤسسات الإقراض الدولية للدول النامية بتخفيض أعداد العاملين لتخفيض حجم الموازنة المخصصة لذلك

**التمكين:** ويتضمن إشراك الموظفين العاملين في المؤسسة بمستوياتها الإدارية المختلفة في عملية اتخاذ القرارات والتصرف في الظروف التي تنشأ، إلا أن إمكانات تطبيق هذا التوجه لا تزال محدودة في مؤسسات الجهاز الحكومي .

**إعادة الهيكلة:** ويتضمن إسناد عدد من النشاطات الحكومية إلى القطاع الخاص، وقد يشمل التحول من تنظيم وظيفي إلى تنظيم آخر مبني على جمهور المستفيدين من الخدمات الحكومية أو التحول إلى أسس جغرافية

**الإدارة الحكومية بأسلوب قطاع الأعمال:** ويتضمن هذا التوجه " إعادة اختراع الحكومة " ويرتكز على عناصر عدة مستمدة من اقتصاديات السوق مثل المنافسة وتحديد رسالة المؤسسة والتركيز على النتائج وليس المدخلات.

### الحكومة الإلكترونية.

### ثانياً: الطريقة الجزئية أو التقليدية في إدخال التغيرات على مؤسسة الجهاز الحكومي .

وتتضمن إدخال تغييرات وإصلاحات محدودة يتم التركيز فيها على نواحٍ محددة من عمل مؤسسة أو أكثر من مؤسسات الجهاز الحكومي، ومنها:

- مد صلاحية الخدمة الحكومية
- تبسيط الإجراءات
- إعادة النظر في القوانين التي تحكم النشاطات الحكومية والقيود التي تفرضها الحكومة على هذه النشاطات.
- اللامركزية.
- التحديث، في المباني، والخدمات والأجهزة، الخ.

## معوقات الإصلاح الإداري

- معوقات إدارية: القيادات العاملة في الإدارة غير المؤهلة، وفقدان الابتكار، عدم وجود خطط شمولية، تفشي البيروقراطية
- معوقات اجتماعية: ضعف وعي المواطنين، عدم احتضان العقول والخبرات وتراكمها.
- معوقات مرتبطة بالموارد البشرية: عدم ربط الأجور بالإنتاج والجهود، انتشار الفساد الأخلاقي والإداري، والتضخم الوظيفي
- معوقات مرتبطة بالموارد المادية: عدم توافر الموارد المالية الضرورية، عدم تشخيص أولويات العمل التنموي بدقة.
- معوقات تشريعية: تشريعات قديمة، ضرورة إصدار قوانين جديدة تنسجم مع التطورات العالمية وتسايرها
- معوقات متعلقة بأسلوب الإدارة: ضعف الرقابة وعدم فعاليتها، وضعف أنظمة الحوافز، وضعف العلاقات العامة والاتصال.
- عدم المرونة وتضارب الهياكل القانونية والتركيز على المركزية
- عدم قدرة المرؤوسين على تحمل المسؤولية وتركيز المهام والقرارات في أيدي المديرين

## متطلبات تحقيق الإصلاح الإداري

هناك العديد من المتطلبات، ومنها على سبيل المثال لا الحصر:

- تكوين مؤسسات رقابية مستقلة تشرف على مراقبة العمل في الهيئات الحكومية والخاصة على حد سواء.
- الحد من البيروقراطية المعقدة والروتين والحد من وضع العراقيل أمام مصالح الناس.
- توفير مناخ للعمل يتسم بالاستقرار وديمقراطية الإدارة.
- التحديد الدقيق للاختصاصات والعلاقات التي تربط بين وحدات الجهاز الإداري للدولة دون لبس أو غموض.
- الردع القانوني، وتكثيف الجهود الخاصة بالتوعية القانونية.
- تحسين الوضع المادي للموظف وربط الرواتب والحوافز بالإنجاز.
- الاهتمام بالأخلاقيات الوظيفية العامة والالتزام بها سلوكياً ومهنياً من خلال تفعيل دور التدريب العملي.
- أمانة ونزاهة وشفافية القيادات العليا.
- تطوير قواعد النظم المطبقة، وإشعار الموظف العام بالمسؤولية الملقاة عليه ومحاسبته عند التقصير.
- نشر تعليم الإصلاح وتوعية المواطن، ومكافئة الموظف والمواطن الأمين.