

استراتيجيات الإصلاح الإداري وتطوير الإدارة الجزائرية

Administrative Reform Strategies and Development of Algerian Administration

عبد الرحيم لحرش

جامعة غرداية، (الجزائر)، lahreche.abderrahim@univ-ghardaia.dz

تاريخ النشر: 2024/12/31

تاريخ قبول النشر: 2024/12/27

تاريخ الاستلام: 2024/11/26

ملخص:

لقد ظل موضوع الإصلاح الإداري يطرح بحدة في الجزائر ولا زال إلى اليوم، بحيث عملت السلطة منذ الاستقلال على تطوير الجهاز الإداري حتى يتمكن من مواكبة التطورات الحاصلة على المستوى الإداري وبالتالي تحقيق التنمية، لهذا فإن عملية الإصلاح الإداري أصبحت عملية من عمليات التغيير والتطوير الإداري والتنمية والتحديث المخطط من أجل تدعيم وتعزيز النظام الإداري في الدولة كليا أو جزئيا بكافة القدرات والإمكانات والمهارات العلمية والفنية والمهنية والهيكليّة حتى يحقق أهداف وعمليات ووظائف النظام الإداري ولينجز أهداف السياسات والإصلاحات والبرامج في شتى المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية بكفاءة وجودة عالية.

الكلمات المفتاحية: الإدارة العمومية؛ الإصلاح الإداري؛ الخدمة العمومية؛ تقنيات الإصلاح؛ المبادئ العامة.

Abstract:

The question of administrative reform has long been a contentious issue in Algeria and remains so today. Since achieving independence, the government has sought to modernize the administrative apparatus to better respond to administrative developments and, in turn, promote development. As a result, the process of administrative reform has become one of change, development, and modernization aimed at supporting and strengthening the state's administrative system in its entirety or in part, with all of its scientific, technical, professional, and structural capabilities and skills, in order to achieve the objectives, functions, and operations of the system and to realize the goals of policies, reforms, and programs across various political, economic, and social spheres with high efficiency and quality.

Keywords:

Public Administration; Administrative Reform; Public Service; Repair Techniques; General Principles.

1. مقدمة:

لا شك أن الإصلاح الإداري في واقع الأمر عملية إيجابية لضخ أفكار واستراتيجيات جديدة تستهدف الجهاز الإداري للدولة على المستوى المركزي واللامركزي حتى تتحقق الأهداف المسطرة بكفاءة عالية من خلال اتباع استراتيجية التغيير الشامل وتقوم سلوكيات الموظفين والعاملين، لهذا فالإصلاح الإداري يعالج ظاهرة لا بد من معالجتها خاصة إذا كانت الإدارة لم تعد تقدم ما هو مطلوب منها أو ما ينشأ عن استحداثها من أجل سد الفجوة والثغرة التي تعيشها مختلف الإدارات، لذلك أصبح من الضروري بمكان التماسي مع كل المستجدات والمعطيات في الوقت الراهن، لهذا فإن أدوات التغيير التي يكتسبها الطابع الإداري اليوم أضحت هي الأخرى عملية ضرورية لتجديد وإرساء دعائم ومكتسبات جديدة تنهض أساسا على عصرنه المرفق العام جاعلة إياه يتماشى ويواكب التغييرات وفق نظرة ديناميكية تعتمد على الكفاءة في التسيير والثقة في النزاهة، وهو ما تراه السلطة اليوم السبيل الناجع في محاربة كل أشكال الفساد وأيضا مكافحة مختلف وشتى الظواهر السلبية التي تشهدها الوحدات الإدارية.

أهمية الدراسة: تكمن أهمية هذه الورقة البحثية في التطرق للإصلاح الإداري وأهميته وعرض أهم أهدافه والعوامل المؤثرة فيه بالإضافة لعوامل نجاحه والتحديات التي يواجهها كما ستقوم هذه الورقة على أهم الاستراتيجيات الناجحة في عملية الإصلاح الإداري.

إشكالية الدراسة: بناء على ما تقدم يمكننا طرح الإشكالية التالية: ما هي استراتيجيات الإصلاح الإداري في الجزائر وهل ساهمت في تقريب الإدارة من المواطن؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية:

- ماهي الأسباب التي أدت بالسلطة لإجراء إصلاح في الإدارة الجزائرية؟

- إلى ماذا تهدف عملية الإصلاح الإداري؟

- إلى أي مدى ساهمت العوامل الداخلية في إعادة بناء الإصلاح الإداري؟

- ماهي التقنيات الناجعة لتنفيذ استراتيجية وخارطة الإصلاح الإداري؟

- ماهي المجالات التي يمسها الإصلاح الإداري؟

فرضية الدراسة: تعمل الدراسة على إثبات فرضية مؤداها:

- هناك علاقة بين العوامل المساهمة في التغيير والأسباب التي أدت لعملية الإصلاح الإداري.

- يزداد أداء الإدارة كلما عرفنا الأسباب التي تؤدي لفشل الإدارة.

- هناك تقنيات حديثة يجب اتخاذها من أجل نجاح خارطة الإصلاح الإداري.

منهج الدراسة: في إطار تناول موضوع الدراسة سيتم الاستعانة بالمنهج الوصفي وذلك لمعرفة متركزات الإصلاح الإداري سواء من خلال المبادئ والأسس التي تقوم عليها إصلاح الإدارة أو من ناحية تقنيات تنفيذ خارطة الإصلاح الإداري.

تم تقسيم هذه الدراسة إلى محورين أساسيين:

1 - الإطار النظري للإصلاح الإداري

2 - الإطار التطبيقي لنجاح عملية الإصلاح الإداري

2. الإطار النظري للإصلاح الإداري

إن فكرة تنفيذ أية خطة تنموية نحو النجاح الذي تقرره وتعتمده الدولة لا بد أن يقوم على أسس وقواعد إدارية متينة فإذا فشلت هذه الخطة هنا يتحتم تلقائيا من أجهزة الدولة القيام بتحليل مسببات فشل الجهاز الإداري المعني بعملية التنمية وبالتالي إعادة إصلاح الإدارة، ذلك أن منهجية الإصلاح الإداري باعتبارها نظام علمي تحليلي لأسباب وأهداف وشروط ومحاور الإصلاح الإداري لمؤسسات ومرافق وهيئات ووحدات وأساليب العمل في النظام الإداري في الدولة.

1.2 المقصود بالإصلاح الإداري:

إن البحث في قاموس الإدارة سيفتح الباب أمام الكثير من الفقهاء يتحدثون عن الإصلاح الإداري ومن التعريفات الموضحة لذلك نجد:

من عرفه بأنه: "مجموعة الخطوات التي تنطلق من أعلى سلم هرمي بهدف إعادة ترتيب المرفق بواسطة أساليب وسبل حديثة تتماشى مع الواقع، كما أن أي إجراء يطرأ في أعلى التنظيم الإداري يجب أن يتواءم مع نظرة عامة وشاملة تتماشى مع أهداف التغيير في أنماط سلوك الأفراد وأساليب التنظيم".¹

كما عرف بأنه: "الجهد الهادف إلى تقليص الفجوة بين درجة أداء النظام الإداري الراهنة وما ينبغي لها أن تكون عليه وفق الطموحات والآمال في العديد من المجالات التنموية".²

وهناك من عرف الإصلاح الإداري بأنه: "ذلك العمل الذي يهدف إلى إدخال تغييرات سياسية وإدارية واقتصادية بنظرة إيجابية تجاه علاقات المسؤولين بالأفراد من أجل تحقيق كفاءة عالية بما يعزز من مكانة المرفق بدرجة عالية من الفعالية والنجاح".³

كما عرفته هيئة الأمم المتحدة بأنه: "إدخال كل تأثير حديث وفق معايير نمطية جديدة تهدف إلى إدخال تحسينات جديدة لمختلف الهياكل من أجل تحسين الخدمات".⁵

2.2 الأسباب الداعية للإصلاح الإداري في الجزائر:

في الحقيقة هناك العديد من الأسباب السياسية والاقتصادية والاجتماعية والإدارية والأمنية والتكنولوجية لتطبيق وتفعيل نظرية الإصلاح الإداري في الدولة كمنهجية علمية للتغيير والتجديد والتطوير والتطور في النظام الإداري في الدولة المعاصرة، ولعلنا نذكر أهم هذه الأسباب التي دعت بإصلاح متسارع من السلطة للإدارة:

- انتشار المد والتوجه الديمقراطي في العالم ويتطلب ذلك القيام بإصلاحات سياسية وإدارية لجعل النظام الإداري في الدولة نظاما ديمقراطيا ومنفتحا على المجتمع المدني والمواطنين ويسير بأساليب وطرق لامركزية وديمقراطية.

- أيضا أن الأزمات المالية والاقتصادية والاجتماعية التي شهدتها الجزائر عجلت للحكومات بالقيام بمختلف الإصلاحات بهدف جعل الإدارة العامة فيها قادرة على إنجاز وتحقيق أهداف الإصلاحات الاقتصادية والاجتماعية بكفاءة وفاعلية، ولعل من جملتها بعض مطالب حراك فيفري 2019.

- عجز الإدارة العامة باستمرار عن تجسيد وتحقيق الأهداف السياسية والاقتصادية والاجتماعية المقررة لها بصورة تثير سخط الرأي العام وعدم الرضا العام لدى المؤسسات والسلطات السياسية والاجتماعية والمواطنين على حد سواء.⁶

- عدم تكيف والتزام الإدارة العامة من جانبها البشري والموارد البشرية بالسياسة العامة المقررة من طرف القيادات الدستورية والسلطات السياسية في الدولة بصورة أصبحت تعرقل جهود الإصلاحات الوطنية الشاملة، وهو ما يتطلب علاج المشكلة بواسطة إصلاح إداري مناسبة، خاصة ما جاء به دستور 2020 في العديد من المواد والفقرات.

- استفحال ظاهرة الفساد الإداري والمالي على المستويات السياسية والاقتصادية وكثرة البيروقراطية بصورة أصبحت تهدد الموارد الاقتصادية والاستقرار الاجتماعي والنظام في الدولة، الأمر الذي يتطلب من القيادات والسلطات الدستورية والسياسية العليا الاضطلاع بعمليات الإصلاحات الإدارية الضرورية لأخلاق الحياة العامة والإدارة العامة في المجتمع والدولة.⁷

- انتشار العولمة الشاملة بوجه جديد في الميادين السياسية والاقتصادية والاجتماعية والإعلامية والإدارية والقانونية بإيجابياتها وسلبياتها وتأثيراتها على الدول الضعيفة والنامية، الأمر الذي فرض إجراء إصلاحات شاملة من أجل التكيف والاندماج في العولمة الشاملة.⁸

3.2 الأهداف المرجوة من عملية الإصلاح الإداري:

- لتكثيف تقويم وترشيد وتطوير المؤسسات والمرافق والهيئات ووحدات وأساليب وأعمال النظام الإداري في الدولة لابد من وضع أهداف وأطر وقواعد تستهدف تطبيقات منهجية الإصلاح الإداري كنظرية علمية تحليلية، وأي كانت التقنيات المستخدمة في عملية الإصلاح الإداري فإنها تساهم جميعا إلى:
- أن التغيير في فضاء الديمقراطية التشاركية يجب أن يتماشى مع تعزيز مشاركة المواطنين في الشؤون المحلية ومن خلاله إرساء مبادئ الحكم المحلي المدعوم بالديمقراطية التشاركية.⁹
 - ضرورة المشاركة الفعلية بطريقة أكبر من خلال البحث عن الكفاءة والرشادة والفاعلية أكبر في الأداء الإداري بمهدف تحقيق وتجسيد الأهداف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والإدارية والأمنية لصالح المجتمع والمواطن.
 - تدعيم قدرة الجهاز الحكومي ورفع مستوى كفاءته بتحسين موارده المالية.
 - ترشيد دور الموارد البشرية في العمل الإداري وذلك بتطبيق مبادئ وأهداف ومقومات وضوابط ومجالات استراتيجية الموارد البشرية في النظرية العلمية الإدارية في مجالات قوانين الوظيفة العامة وقانون العمل في الدولة.¹⁰
 - إصلاح الخدمة المدنية في الجهاز الحكومي بتعديل اللوائح والتنظيمات المعمول بها.
 - تحقيق المزيد من الديمقراطية الإدارية التشاركية بتطبيق سياسة اللامركزية الإدارية ومشاركة المواطنين ومنظمات المجتمع المدني في عمليات رسم السياسات العامة واتخاذ القرارات الإدارية وفي عملية الرقابة الإدارية والشعبية على تنفيذها.¹¹
 - تعميق مفاهيم اللامركزية الإدارية وتفويض السلطات والسعي الدائم والواعي لتطبيق التحكم في تطبيق المبادئ والمنهجيات والأساليب العلمية في النشاط الإداري لتوفير عوامل الكفاءة والفاعلية والرشادة والإبداع في الأداء الإداري.
 - تبسيط الإجراءات وتسريع إنجاز المعاملات من خلال تكثيف المؤسسات والمرافق والوحدات الإدارية في الدولة مع سائر التحولات والتغييرات المواقبة لكل الأحداث.
 - مراعاة وحدة المعاملة وتكافؤ الفرص من بين العاملين بالجهاز الحكومي بالحد من الوساطة والمحسوبية.
 - أخلفة العمل الإداري وتحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن في كل الأحوال والظروف لتحقيق المزيد من التنسيق بين سائر منظمات النظام الإداري في الدولة المركزية واللامركزية.

4.2 خصائص ومنطلقات الإصلاح الإداري:

- من أجل أن تكون ثابتة وقوية التطبيق وفعالة في النجاح لابد من المرور إليها من خلال:¹²
- ضرورة تعديل المنظومة التشريعية بما يتماشى مع الواقع معيش في مختلف الوحدات الإدارية.
- يتوجب أيضا إعادة النظر في الهيكل التنظيمي الإداري بما تحدده ظروف العمل والأهداف المرجوة من تحديدها وفق البرنامج المسطر.
- إن تخفيف الإجراءات الإدارية يعد أكيد وسيلة من الوسائل التي تعتمدها السلطة في عمليات إصلاح المرافق الإدارية من أجل تسهيل الإجراءات وتقديم خدمات نوعية للمواطنين.
- تعتمد الإصلاحات الإدارية الموجهة لحل المشاكل أساسا إلى اعتماد برنامج مسطر يهدف إلى القضاء على كل المشاكل والعقبات التي تواجه المورد البشري من أجل أداء متميز وفي وقت وجيز.
- عندما تنطلق وتباشر عملية الإصلاح، يجعل هذا الأخير الإدارة تقف عند كل النقاط بما فيها الأمور التي تشكل تهديدا أمنيا ومحاسبة ومعاقبة المتسببين في ذلك وإحالتهم للجهات القضائية المختصة بما يضمن القطيعة أمام هذه الانحرافات.

5.2 مجالات لتطبيق الإصلاح الإداري:

- إن الإصلاح الإداري الذي تباشره السلطة عموما يطبق دوما بصورة جزئية وفرعية وقطاعية في النظام الإداري لأن ذلك من طبيعة وخصائص نظرية الإصلاح الإداري، فهكذا قد ينصب الإصلاح الإداري على المجالات التالية:¹³
- تدريب وتأهيل الموارد البشرية في الإدارة العامة وإصلاح قانون الوظيفة العامة وقانون الأعمال.
- إصلاح الإدارة العامة المحلية في الدولة.
- إصلاح النظام القانوني للمال العام والأشغال العامة.
- إصلاح قانون الصفقات العمومية.
- إصلاح نظام الأجور والتعويضات المالية في الوظيفة العامة.

3. الإطار التطبيقي لنجاح عملية الإصلاح الإداري

يتوجب لضمان تطبيق ونجاح نظرية واستراتيجية الإصلاح الإداري في تطوير الإدارة العامة ولتقريب الإدارة من المواطن بصورة مضمونة ورشيدة جملة من الخطوات والإجراءات والتدابير اتباعها لتحقيق أهداف الإصلاح الإداري على كافة المستويات، وهو ما أكدته رئيس الجمهورية عبد المجيد تبون في العديد من الخطابات واللقاء الاعلامي على أن تكون سنة 2022 سنة إصلاحات لهيكل الدولة.

1.3 تكريس متباين لمبادئ وأسس الإصلاح الإداري:

من أجل النهوض بكفاءة وفعالية الجهاز الإداري لمواكبة مختلف التطورات والأحداث والتحديات وتجاوز العقبات لابد من وجود أسس ومبادئ تساعد في تحقيق هذه الغاية ولعل من جملة هذه المبادئ والأسس:¹⁴

- التصور الشمولي: ذلك أن التصور الشمولي لأي عملية إصلاحية لابد أن ترافقه عمليات تقييم ومتابعة ذات مستويات بعيدة تتماشى مع الواقع البيئي المتغير المعاش، لكي يتم الاستجابة للمتطلبات والتكيف مع المتغيرات.

- العلاقة الوثيقة: إن أي عملية لإنجاح الإصلاح الإداري تستوجب ثقة متبادلة بين العاملين ومنه العلاقة الوثيقة تمتد حتى تغطي كل الأعباء الاقتصادية والاجتماعية التي تواجه التنمية.

- مبدأ اللامركزية الشاملة: أي أن أي تصور لعملية الإصلاح لا بد أن ترافقه نظرة استشرافية شاملة مع ترسانة قانونية حديثة ومتجددة الهدف من وراءها وضع توازن بين المسيرين والرقابة لعمليات الأداء.

- مبدأ الشفافية: في حتميات التطبيق والشفافية في أي إدارة عمومية فإنه يتطلب في أي عملية إصلاح أن تكون هناك رقابة من الجهات المختصة في أي قطاع معين من أجل أن تكون هناك استمرارية شفافة لهذا المرفق وبالتالي فإن سيرورة الإدارة العمومية أو المرفق العام يجب أن تتزامن مع متابعة فعالة لإضفاء الشفافية ومن خلالها طمأنة المواطنين بذلك،¹⁵ وقد عرفت هيئة الأمم المتحدة مبدأ الشفافية من أجل تقنيات عملياتية في الإصلاح الإداري.

2.3 تقنيات الإصلاح الإداري:

من أجل إصلاح إداري آمن وهادئ لابد من إتباع مجموعة من التقنيات الفنية والعلمية، حيث أن للإصلاح الإداري العديد من التقنيات التي تتعامل مع الجزئيات البسيطة والبيئة الداخلية ومن هذه المفاهيم إعادة التنظيم الإداري، تبسيط الإجراءات، تقارير الكفاءة السرية، التدريب على رأس العمل، سجل الحضور والغياب، المجالس التأديبية، إصدار النظم واللوائح، تشكيل اللجان الدائمة، الحوافز المادية الفردية، إحالة القضايا للتحقيق، مكاتب الشكاوى، فصل الإدارة عن السياسة، تفويض الصلاحية، الترقية وفقا للأقدمية، ساعات العمل الإضافية، مبدأ الثواب والعقاب، كما أن بعض هذه المفاهيم لا يغلب عليها النظرة المستقبلية ولا تتعامل مع البيئة الخارجية للمنظمة، وبدلاً من ذلك فإنها تهتم بالمشكلات والحد من المخالفات الداخلية.¹⁶

- إعادة التنظيم: وهذه الخطوة تعد من بين الوسائل العلاجية التي تعتمد عادة لمواجهة الأخطاء التنظيمية المتعددة وأمراضها المتنوعة وهي عملية مجهدة وشاقة تكاد صعوبتها تفوق عملية التنظيم، وقد شهدت سنة 2023 وتيرة متسارعة في مسار الرقمنة الذي جعله رئيس الجمهورية السيد عبد المجيد تبون في صلب أولويات بناء الجزائر الجديدة كآلية أساسية لضمان النزاهة والشفافية وتجسيد الحوكمة الإلكترونية التي من شأنها بلوغ الأمن السيبراني وتحقيق السيادة الرقمية.

- وتعني كذلك نقل المنظمة من الوضع الحالي إلى وضع أفضل حيث يتم إعادة تقسيم المنظمة إلى إدارات ووحدات، وإعادة تحديد الصلاحيات والسلطات وتعديل الهياكل بهدف الوصول إلى الأفضل، وفيما يتعلق بالتقسيم الإداري الجديد، تسعى السلطات العمومية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أبرزها تقريب الإدارة من المواطن وتقريب الخدمة العمومية للمواطن، من خلال المقاربة التي تتخذها الحكومة في هذا الصدد وهي ترقية الدوائر إلى ولايات منتدبة وتبقى دائما تابعة للولايات الأم التي تسهر على مرافقتها، إلى جانب تنصيب كل الهياكل الخاصة بها، ومن ثم يتم ترقيتها بصفة آلية إلى ولايات كاملة الصلاحيات، كاشفا عن مشروع لترقية 7 ولايات في سنة 2025 كولايات كاملة الصلاحية وفقا لتعليمات رئيس الجمهورية.

- تبسيط الإجراءات: قد يساء استخدام الإجراءات في كثير من الأحيان فتتعدد وتكثر الشكاوى منها، وتتقلب فوائدها إلى عيوب وتصبح عبئا على المنظمة فيتحتّم القيام بدراسة تحليلية لإجراءات المنظمة بهدف تبسيطها.

ومن تعقيدات الإجراءات التي قد تحصل داخل الإدارة كثرة عدد المراحل التي تمر بها المعاملة وكثرة حالات اللف والدوران وتنقلها بين الموظفين وتعدد السجلات المطلوب الرجوع إليها أو ملاحظتها وخضوعها لعمليات الرقابة والتدقيق.

ويرى الباحثون أن هناك ثلاث جهات يمكن أن يلجأ إليها الإداري عندما يشعر بأن إجراءات العمل في إدارته أصبحت معقدة وغير مناسبة وهي:

- اللجان: إذ تعد من أكثر أساليب الإصلاح الإداري شيوعا وانتشارا في معظم الدول، حيث يتم تشكيل هذه اللجان من أجل تحقيق هدف معين وواضح، يتمثل أساسا في بحث ضرورة الإصلاح الإداري وأهميته وتقديم الحلول المناسبة، وتختلف طريقة تشكيلها وتحديد اختصاصاتها والإمكانيات المتاحة لها.

- الاستعانة بالخبرات الأجنبية: وهذا الأسلوب تستخدمه الدول النامية، نظرا لشعورها بتفوق الدول المتقدمة وعمق تجربتها وقدرتها على إيجاد الحلول السريعة والطرق الأقصر زمنا والأقل كلفة لتطبيق الإصلاح الإداري وتنفيذه.

كما يمتاز هذا الأسلوب بالدراية الكاملة لنشاط الوحدات الأجنبية والتفرغ الكامل لعملية الإصلاحات وهو ما يضع مباشرة الأصبع على الجرح في وقت مختصر ووجيز.

- استحداث هيئات فنية متخصصة في مسائل التنظيم: من المعلوم أن العديد من الفقهاء أجمعوا على أن عمليات الإصلاح تعد شكل من أشكال التنظيم وإحدى الأساليب الناجحة والفعالة وبالتالي فإن عمق الإصلاح يكون بإرادة داخلية عميقة تفهم التصور ولها القابلية في التغيير وفق مسميات وبرامج وخطط على المدى البعيد.

3.3 عوامل أثرت في مسار الإصلاحات الإدارية:

مما لا شك فيه أن عمليات الإصلاح تفرض جملة من العوامل التي يفرضها الزمان والمكان وحتى الأحداث والمتغيرات التي تجعل من الشعب يطالب في الإسراع من عمليات التغيير كي يتماشى مع ما يفرضه الواقع المعاش، لهذا تصبح السلطة السياسية ملزمة ومفروض عليها التغيير بالشكل المناسب الذي يرضي الشعب من جهة ويسهل في أداء المرفق بكل أريحية، لهذا لا بد من أن تكون هناك عمليات مؤثرة في هذا التغيير ومنها:¹⁷

- عوامل مؤثرة سياسية: حيث أن هذه العوامل عادة ما تدخل عندما تواجه الدولة تحديات ومواجهات كبيرة خارجية وداخلية تكون فيها القيادة عاجزة عن كيفية معالجتها وهو ما ساد المرحلة الأخيرة من عهد الرئيس بوتفليقة، لهذا يجب أن تكون الإدارة قوية حتى يكون باستطاعتها القيام بالمهام الموكلة إليها وحتى تتخلص من كل المحبطات التي تسبب لها عجزا بمنعها من أداء ما عليها تجاه المواطنين.

وبتحليل الواقع الجزائري نجد أن القوانين التي تسير بها الإدارة الجزائرية بعد الاستقلال مباشرة لم تعرف المسار المرحلي والتاريخي لنشأتها، بل هي أصلا لم تولد في الجزائر وإنما توارثت على المستعمر الفرنسي لعدة اعتبارات ومنها حالة الشغور التي عاشتها الجزائر بعد الاستقلال.

كما أن المطلاع على القوانين الإدارية المطبقة على الإدارة المحلية خلال السنوات الماضية يرى تفشي البيروقراطية في الإدارة وطول الإجراءات وتعقيدها، بل لدرجة أن الإطار القانوني المنظم للإدارة منفصل بدرجة كبيرة عن الواقع العملي.

فعلى الرغم من إنشاء المجلس الأعلى للوظيفة العمومية سنة 2017 باعتباره أحد الأعمدة، إلا أنه بقي جهاز شكلي حيث تلتخص مهامه كمستشار في الجوانب المختص بها.¹⁸

- عوامل مؤثرة اقتصادية: إن مجابهة السلطة في الأزمات الاقتصادية خلال العشرية السوداء التي عاشتها الجزائر والذي انبثق عنه تراجع حاد في النشاط الاقتصادي، وحتى انخفاض مستوى الانتاجية قد جعل من السلطات المركزية أو الجهات الوصية على الشؤون الاقتصادية تفكر بشكل طردي في مباشرة والقيام بجملة الإصلاحات الإدارية، كل هذا بغية تغطية الأعباء الجديدة الملقاة على عاتق السلطة المركزية صانعة القرار، ومنه لا بد من أن تواكبها إصلاحات إدارية حقيقية حتى تنتهي الظروف لعملية الإقلاع الاقتصادي المثمر، وهو ما انطلقت فيه السلطة الجزائرية مباشرة بعد دستور 2020.

- عوامل أثرت على المجتمع: قد تتجه الدولة نفسها إلى مواجهة حالة مفاجئة من أجل تغيير النسيج الاجتماعي وهذا كله مرده لجملة من العقبات التي أدت إلى نتائج وخيمة كانتشار الجرائم المتعددة والفساد بكل أنواعه وصوره، إضافة لآفات اجتماعية كثيرة ومتعددة، الأمر الذي سبب لا مجال للشك في زعزعة الاستقرار الاجتماعي وهدم مقومات المحافظة على الأمن والنظام العام، وهو ما تطلب من الجهات العليا في البلاد إعادة صحو شاملة للنهوض أيضا بالوضع الاجتماعي من خلال الحس الاجتماعي، كما أن هذا سيسهم لا محالة في القضاء على كل أشكال الفساد المستشرية في المجتمع.

- عوامل أثرت في السكان: قد يحدث وأن تنتشر ظواهر غير مرغوب فيها تمس بالتجانس السكاني نتيجة نزوح السكان في هذه المناطق الداخلية التي استشرت فيها مختلف الآفات السلبية والتي يقابلها أيضا ذلك الانفجار السكاني، الأمر الذي يستدعي إيجاد مخرج ومنفذ من السلطة القائمة على الوضع العام لتغيير وإصلاح وحتى القضاء على هذه الأزمات.

- عوامل مؤثرة في التغيير الشامل ككل: عندما نتكلم عن أي تغيير شامل فإننا نتحدث أساسا في هذا الشأن على ضرورة مباشرة الإصلاحات الإدارية في شتى المجالات التي لا تزال تعيق العمل الإداري ومنه فإن هذه الخطوة التي تعيشها مختلف الإدارات العمومية، أضحت حالة حسية ذلك أن هناك يقين داخلي عند المسؤولين لمعالجة مختلف الظواهر التي يعاني منها الجهاز الحكومي، لأن هذه الخطوة تدفع غالبا المواطنين إلى الإحساس بالأعراض المرضية التي تعيق أجهزة الإدارة العامة عن القيام بالتزاماتها ومن ثم تجعل هذه الفئات تطالب بالإصلاح وتقدر ضرورته وأهميته سواء عن طريق ضغوط داخلية أو تغييرات اجتماعية أو ضغوط خارجية أو حتى تقنيات حديثة.¹⁹

4.3 تنفيذ خطة الإصلاح الإداري:

يستلزم لعملية تنفيذ برامج وخطط الإصلاح الإداري جملة من الشروط أهمها:

- ضرورة وجود مورد بشري كفى ومتدرب لتنفيذ خارطة الإصلاح.
- أن تكون هناك سلطة متمركزة لها اليقين والإدراك بعملية الإصلاح الإداري.
- أن تستجيب استراتيجية الإصلاح لمتطلبات المواطنين وتكون متماشية مع الخطط المبرمجة من طرف السلطة ومتزامنة مع الخطط الوطنية في جميع المجالات.
- تحديد المخطط الزمني: من المؤكد أن أي عملية إصلاحية يجب أن تحدد بموعد زماني لتنفيذها، وحتى تكون هناك متابعة لمراحل الإنجاز حسب ما يوضع في المخطط، كما أن مخطط الإصلاح الإداري يجب أن يكون التعامل معه بشكل طبيعي وعادي حتى لا يؤثر على سيرورة المرفق والمورد البشري.
- توزيع الأدوار: من أجل دوام عملية الإصلاح الإداري يجب أن تحدد العمليات على الموظفين في جميع المستويات الإدارية في المؤسسات العمومية مع تأكيد المسؤولية لكل موظف عن أعماله بالشكل المنتظر منه ثم يتم التأكيد على مسؤولية مشاركة المواطن من خلال الديمقراطية التشاركية مع نداء امتداد المشاركة في صنع القرار بما يؤهل الوصول إلى قرارات ذات موضوعية تلي رغبات المواطنين بشكل سريع.

4. الخاتمة:

يمكن القول في نهاية هذه الورقة البحثية أن عملية الإصلاح الإداري تعتبر منهجية وعملية تحليلية حتمية للقيام بأي تقدم إداري رشيد ومثمر، كما أن الدولة الجزائرية المعاصرة تسعى جاهدة لتطبيق مختلف خطوات الإصلاح الإداري بمفهومه العلمي الأصيل في العديد من مجالات ومقومات النظام الإداري الوطني وهي تحاول التحكم في تطبيقه في حدود المعطيات والعوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والإدارية وحتى الأمنية في ظل الظروف والعوامل المستجدة داخليا وخارجيا وفي ظل المستجدات العلمية والتكنولوجية المتسارعة.

فمن خلال هذه الدراسة يتأكد أكثر أن تطبيق استراتيجية التطوير التنظيمي الإداري باعتبارها استراتيجية وقائية استشرافية تقي مقومات النظام الإداري من كافة الاختلالات والعيوب والأسباب الداعمة للقيام بإصلاحات.

كما أن هذه الاستراتيجية تتسم عموما بالشمولية والعمق والاستمرارية في عمليات تخطيط وتنظيم وتسيير الإدارة العامة بصورة رشيدة وفعالة وكل هذا يتطلب وجود قيادات إدارية كفؤة وأمام كل هذا تطبيق منهجيات وأساليب الفكر والبحث العلمي في هذه العمليات.

- ومن أجل نجاح عملية الإصلاح الإداري نقترح جملة من التوصيات على النحو التالي:
- ضرورة التحول الجذري والحقيقي والانتقال من العمل بالطريقة التقليدية إلى الطريقة الكلاسيكية بنظرة حديثة ومواكبة للتطورات التكنولوجية.
 - لا بد من إعادة النظر في الاستراتيجية الوطنية للإصلاح الإداري بما يتماشى مع مقومات مكافحة الفساد الإداري وشارك السلطة العليا للشفافية والوقاية من الفساد في ذلك.
 - العمل على تكريس التوافق بين التشريعات المنظمة للإصلاح الإداري مع مواكبتها للمراحل الاقتصادية والاجتماعية والأمنية والسياسية الجارية.
 - ضرورة تبني الحوكمة العمومية باعتبارها أداة لضبط العلاقة بين المنظمات العمومية وشركائها من منظمات اقتصادية ومجتمع مدني.
 - منح الموظفين الصلاحيات التي تمكنهم من روح المبادرة والإبداع في الإدارة المحلية من خلال تطبيق نظام الحوافز وأساليب العمل التي تشجع على كل ما يقرب المواطن من الإدارة.

5. الهوامش:

1. الساطي طارق، الإصلاح الإداري في الجمهورية العربية السورية (دمشق: دار الفكر، 1974)، ص: 9.
2. رمزي كاظم حسين، الحلل الإداري في الحكومة مسؤولية القيادات الإدارية، مجلة الإدارة، (المجلد: 23، العدد: 01، 1989)، ص: 18.
3. شبلي صبري أحمد، دور الحوكمة في الإصلاح الإداري - دراسة مقارنة بين الدنمارك ولبنان، رسالة ماجستير، (الأكاديمية العربية في الدنمارك: كلية الأعمال، 2013)، ص: 60.
4. الفرجاني عبد الفتاح محمد علي، واقع استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ودورها في تعزيز أمن المجتمع الفلسطيني، رسالة ماجستير، (الجامعة الإسلامية بغزة: كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 2008)، ص: 21.
5. ميثاق الأمم المتحدة.
6. عوابدي عمار، منهجية الإصلاح الإداري وتطبيقاتها في النظام الإداري الجزائري، مجلة الفكر البرلماني، (العدد: 36، 2015)، ص: 27.
7. بحفينة مصطفى، الإصلاح الإداري كمدخل لتحقيق التنمية السياسية في الجزائر من 1999 إلى 2017 دراسة تحليلية تقويمية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه: تخصص تنظيم سياسي وإداري، (جامعة ورقلة: كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2022)، ص: 12.
8. لرقم ياسر، الإصلاح الإداري ودوره في تعزيز التنمية المحلية في الجزائر: دراسة حالة ولاية جيجل 2000-2020، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه: تخصص التنمية والجماعات المحلية، (جامعة جيجل: كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، 2022)، ص: 26.

9. كاس عبد القادر، الإصلاح الإداري: إشكالية المفهوم، النماذج والإستراتيجية، مجلة أنسنة للبحوث والدراسات، (العدد: 06، ديسمبر 2012)، ص: 156.
 10. عوابدي عمار، منهجية الإصلاح الإداري وتطبيقاتها في النظام الإداري الجزائري، مرجع سابق، ص: 24.
 11. لعراي كريمة، الإصلاح الإداري من منظور الإدارة العامة الحديثة: نظرة تحليلية ونقدية، مجلة البحوث السياسية والإدارية، (العدد: 03، 2013)، ص: 60.
 12. آل سمير فيصل بن معيض، استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ودورها في تعزيز الأمن الوطني، (الأردن: الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2014)، ص: 68.
 13. عوابدي عمار، منهجية الإصلاح الإداري وتطبيقاتها في النظام الإداري الجزائري، مرجع سابق، ص: 25.
 14. فيوم فاطمة الزهراء، الإصلاح الإداري ودوره في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، (المجلد: 11، العدد: 01، 2007)، ص: 19.
 15. لميزة أمينة، مبدأ الشفافية كآلية لدعم الأمن القانوني في مجال الصفقات العمومية على ضوء المرسوم الرئاسي 15-247، مجلة الحقوق والحريات (المجلد: 11، العدد: 01، 2023)، ص: 466.
 16. آل سمير فيصل بن معيض، استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ودورها في تعزيز الأمن الوطني، (الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2014)، ص: 51.
 17. آل سمير فيصل بن معيض، استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ودورها في تعزيز الأمن الوطني، مرجع سابق، ص: 77.
 18. صبرينة حديدان، أسماء خالد، الإصلاح الإداري في الإدارة العمومية الجزائرية: قراءة في المعوقات، مجلة آفاق فكرية (المجلد: 09، العدد: 01، 2021)، ص: 122.
 19. عبودي زيد منير، إدارة التغيير والتطوير، (الأردن: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2007)، ص: 21.
- 6. المراجع:**
1. آل سمير فيصل بن معيض، استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ودورها في تعزيز الأمن الوطني، (الأردن: الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2014).
 2. بجقينة مصطفى، الإصلاح الإداري كمدخل لتحقيق التنمية السياسية في الجزائر من 1999 إلى 2017 دراسة تحليلية تقويمية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه: تخصص تنظيم سياسي وإداري، (جامعة ورقلة: كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2022).
 3. رمزي كاظم حسين، الخلل الإداري في الحكومة مسؤولية القيادات الإدارية، مجلة الإدارة، (المجلد: 23، العدد: 01، 1989).
 4. الساطي طارق، الإصلاح الإداري في الجمهورية العربية السورية (دمشق: دار الفكر، 1974).
 5. شبلي صبري أحمد، دور الحكومة في الإصلاح الإداري - دراسة مقارنة بين الدنمارك ولبنان، رسالة ماجستير، (الأكاديمية العربية في الدنمارك: كلية الأعمال، 2013).

6. صبرينة حديدان، أسماء خالد، الإصلاح الإداري في الإدارة العمومية الجزائرية: قراءة في المعوقات، مجلة آفاق فكرية (المجلد: 09، العدد: 01، 2021).
7. عبودي زيد منير، إدارة التغيير والتطوير، (الأردن: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2007).
8. عوابدي عمار، منهجية الإصلاح الإداري وتطبيقاتها في النظام الإداري الجزائري، مجلة الفكر البرلماني، (العدد: 36، 2015).
9. الفرجاني عبد الفتاح محمد علي، واقع استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ودورها في تعزيز أمن المجتمع الفلسطيني، رسالة ماجستير، (الجامعة الإسلامية بغزة: كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 2008).
10. فيوم فاطمة الزهراء، الإصلاح الإداري ودوره في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، (المجلد: 11، العدد: 01، 2007).
11. كاس عبد القادر، الإصلاح الإداري: إشكالية المفهوم، النماذج والإستراتيجية، مجلة أنسنة للبحوث والدراسات، (العدد: 06، ديسمبر 2012).
12. لرقم ياسر، الإصلاح الإداري ودوره في تعزيز التنمية المحلية في الجزائر: دراسة حالة ولاية جيجل 2000-2020، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه: تخصص التنمية والجماعات المحلية، (جامعة جيجل: كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، 2022).
13. لعرايبي كريمة، الإصلاح الإداري من منظور الإدارة العامة الحديثة: نظرة تحليلية ونقدية، مجلة البحوث السياسية والإدارية، (العدد: 03، 2013).
14. لميزة أمينة، مبدأ الشفافية كآلية لدعم الأمن القانوني في مجال الصفقات العمومية على ضوء المرسوم الرئاسي 15-247، مجلة الحقوق والحريات (المجلد: 11، العدد: 01، 2023).
15. ميثاق الأمم المتحدة.