

الإصلاح الإداري ودوره في تحقيق التنمية الإدارية : الجزائر أنموذجا

Administrative Reform and its Role in Promoting Administrative Development: The case of Algeria

نعيمة بغداد باي *

جامعة وهران 2 محمد بن احمد ، (الجزائر)، nabaghdadbey@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2026-02-21 تاريخ القبول: 2026-04-12 تاريخ النشر: 2026-05-09

الملخص باللغة العربية:

تروم هذه الدراسة تحليل دور الإصلاح الإداري في عملية التنمية السياسية من خلال إبراز أهمية الإصلاح الإداري و اثره في تحسين الأداء الإداري وتعزيز كفاءته و فعاليتها في الاستجابة لمتطلبات التنمية الإدارية باعتبارها عملية شاملة تستهدف تحديث الهياكل الإدارية و تطوير الموارد البشرية و تحسين آليات التسيير بما ينسجم مع متطلبات الإدارة الحديثة، كما بينت الدراسة التنمية الإدارية هي النتيجة الحتمية والطبيعية للإصلاح الإداري الناجح، حيث تؤدي الى رفع كفاءة الجهاز الإداري وتحسين جودة الخدمة العمومية و تعزيز قدرة الإدارة على الاستجابة للتنمية الشاملة وفي هذا السياق تظهر التجربة الجزائرية بوصفها نموذجاً يسعى لمواكبة التحولات الإدارية العالمية من خلال تبني جملة من السياسات الإصلاحية و البرامج الهادفة الى تحديث الإدارة العامة وتحسين أدائها غير ان هذه الإصلاحات و مدى انعكاسها على تحقيق التنمية الإدارية لا تزال تواجه بعض التحديات من بينها مقاومة التغيير ونقص التكوين وتأهيل الموظفين العموميين ومشكل المركزية وفعالية الأداء الإداري.

ينطلق البحث من إشكالية مفادها: ما مدى مساهمة الإصلاح الإداري في تحقيق التنمية الإدارية في الجزائر؟ واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال

* المؤلف المرسل

توصيف المفاهيم المرتبطة بالإصلاح الإداري والتنمية الإدارية وتحليل العلاقة بينهما مع دراسة اليات الإصلاح ودوره في تحقيق التنمية الادارية في الجزائر
 ان أليات الإصلاح الإداري تعد أدوات أساسية لتحقيق التنمية الإدارية اذ بدورها تؤثر بشكل مباشر في تحسين الأداء الإداري ورفع جودة الخدمات العمومية وهذا مرتبط بمدى استمرارية عمليات الإصلاح الإداري و شموليته بما يضمن إدارة عامة اكثر فعالية وكفاءة.
 الكلمات المفتاحية:

الإصلاح الإداري ، التنمية الإدارية، الرقمنة، تطوير الموارد البشرية، الشفافية و المساءلة.

Abstract:

This study analyzes the role of administrative reform in the process of political development by highlighting its importance and its impact on improving administrative performance, as well as enhancing efficiency and effectiveness in responding to the requirements of administrative development. Administrative reform is approached as a comprehensive process aimed at modernizing administrative structures, developing human resources, and improving management mechanisms in line with the demands of modern public administration.

The study argues that administrative development represents the inevitable and natural outcome of successful administrative reform, as it contributes to raising the efficiency of the administrative apparatus, improving the quality of public services, and strengthening the administration's capacity to respond to comprehensive development needs. In this context, the Algerian experience is examined as a model seeking to keep pace with global administrative transformations through the adoption of a set of reform policies and programs aimed at modernizing public administration and improving its performance.

However, despite these efforts, administrative development continues to face several challenges, including resistance to change, insufficient training and qualification of public employees, and issues related to centralization and administrative effectiveness. The study adopts a descriptive-analytical approach to examine the relationship between administrative reform and administrative development, concluding that reform mechanisms constitute essential tools for

achieving sustainable administrative development and ensuring a more efficient and effective public administration.

Keywords:

Administrative Reform, Administrative Development, Digitalization, Human Resource Development, Transparency

مقدمة:

أصبحت الإدارة العامة في وقتنا الحاضر إحدى الدعائم المحورية و الأساسية لتحقيق التنمية الإدارية لما لها من دور كبير في تنفيذ القرارات والسياسات العامة وتحقيق الخدمات الإدارية للمواطنين، غير أنه بسبب المشاكل الإدارية والتنظيمية التي عرفتها المنظمات الإدارية كالبيروقراطية وضعف الكفاءات والمهارات الإدارية، وتعقيد الإجراءات مما انعكس سلبا على مستوى الأداء الإداري وجودة الخدمات الإدارية، أدى إلى ظهور الإصلاح الإداري كضرورة حتمية وخيار استراتيجي لتحسين أداء الإدارة العامة وتحديث أساليب عملها بما يسمح بتحقيق التنمية الإدارية

ينظر إلى الإصلاح الإداري باعتباره وسيلة فعالة لتحقيق التنمية الإدارية والتي تعتبر بدورها عملية مستمرة تسعى إلى رفع كفاءة الإدارة العامة وتعزيز فعاليتها، والارتقاء بمستوى الأداء الإداري وذلك من خلال اعتماد آليات الإصلاح الإداري وإعادة الهيكلة التنظيمية للإدارات العامة واستخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة والرقمنة لتقليل الجهد والوقت وتبسيط الإجراءات والتحول إلى اللامركزية الإدارية كأسلوب إداري واعتماد الشفافية والمساءلة للحد من الفساد الإداري

وفي هذا الإطار أولت الجزائر اهتماما متزايدا لمسألة الإصلاح الإداري من خلال تبني جملة من السياسات والبرامج التي تهدف إلى تحديث الإدارة العامة وتحسين أدائها وبناء على ما سبق يمكننا أن نطرح الإشكالية التالية: ما مدى مساهمة الإصلاح

الإداري في تحقيق التنمية الإدارية في الجزائر؟

ويتفرع عن هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية:

- ما هي علاقة الإصلاح الإداري بالتنمية الإدارية؟
- ما هي آليات الإصلاح الإداري لتحسين الأداء الإداري؟
- ما دور الإصلاح الإداري في تحقيق التنمية الإدارية في الجزائر؟
- ومنه تعمل الدراسة على إثبات الفرضيات التالية:
- يساهم الإصلاح الإداري جزئيا في تحسين الأداء الإداري
- التطبيق غير الفعال للإصلاح الإداري يحد من تحقيق التنمية الإدارية
- نجاح التنمية الإدارية في الجزائر مرتبط بمدى استمرارية الإصلاح الإداري
- اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال توصيف المفاهيم المرتبطة بالإصلاح الإداري والتنمية الإدارية وتحليل العلاقة بينهما مع دراسة آليات الإصلاح ودوره في تحقيق التنمية الإدارية

وعلى هذا الأساس يمكن تقسيم الدراسة الى المحاور التالية:

مقدمة

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للإصلاح الإداري والتنمية الإدارية

المطلب الأول: مفهوم الإصلاح الإداري، دوافعه وأهدافه

المطلب الثاني: مفهوم التنمية الإدارية

المطلب الثالث: العلاقة بين الإصلاح الإداري والتنمية الإدارية

المبحث الثاني: آليات الإصلاح الإداري ودورها في تحقيق التنمية الإدارية (الجزائر أنموذجا)

المطلب الأول: آليات الإصلاح الإداري

المطلب الثاني: دور الإصلاح الإداري في تحقيق التنمية الإدارية في الجزائر

الخاتمة

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للإصلاح الإداري والتنمية الإدارية

المطلب الأول: مفهوم الإصلاح الإداري، دوافعه وأهدافه

يعد الإصلاح الإداري من أهم القضايا التي حظيت باهتمام واسع في الفكر الإداري المعاصر نظرا للدور الذي يقوم به في تحسين الأداء الإدارية للمنظمات الادرية، وقد اختلف العلماء في تعريف الإصلاح الإداري من مفكر لآخر وسنستعرض أهم التعاريف للمفكرين الأجانب والعرب.

1-تعريف الإصلاح الإداري:

لغة: الإصلاح ضد الفساد، أصلح الشيء بعد فساده أي أقامه فالإصلاح نقيض الفساد، أصلح الدابة أحسن اليها فصلحت والاستصلاح نقيض الفساد¹. ويقابل مصطلح الإصلاح في اللغة الإنجليزية مصطلح "Reform" وتعني العمل الذي يحسن الظروف او إعادة تشكيل الشيء وتجميعه من جديد او تعني التحسينات بتصحيح الأخطاء².

اصطلاحا: ظهر المصطلح لأول مرة في منتصف الخمسينات في المؤتمر الدولي العاشر للعلوم الذي انعقد سنة 1956 في اسبانيا³.

هناك تعريفات متعددة تختلف باختلاف المنظومة الفكرية والأيدولوجية التي ينطلق منها الباحث

¹ - فيصل بن معيض السفير القحطاني ، " استراتيجيات الإصلاح و التطوير الإداري و دورها في تعزيز الامن الوطني "، أطروحة دكتوراه غير منشورة تخصص علوم ادارية، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2006، ص23.

² - عماد الدين عبد الرزاق داود ، ص43.

³ - احمد بوضياف، الهيئات الاستشارية في الإدارة الجزائرية (الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب 1989)، ص 365.

يعرفه جون مونتيجمري **John Montgomery** بأنه عملية سياسية تهدف لإصلاح العلاقات بين الجهاز البيروقراطي والعناصر الأخرى لمجتمع ما او داخل البيروقراطية نفسها¹. ويعرفه شارل ديش **Charle Dich** انه عملية تغيير او ترشيد او تحديث وفي ابسط الحالات هو عملية تكييف الإدارة مع المستجدات على درجات من التكيف وذلك في ركائز الإدارة الأساسية (البنية ، الأشخاص ، أساليب العمل)، فهو عملية دائمة ومستمرة تعتمد على اشخاص مهنيين². وحسب جيزمان **Jisman** هو عملية سياسية صممت لتنظيم العلاقات بين البيروقراطية والعناصر الأخرى وبين العناصر البيروقراطية نفسها من جهة أخرى³.

ويعرفه **Thornhill** ذلك النمط من الإصلاح الذي يقوم بتفعيل و منح التماسك عبر الخطط و البرامج و الأطر ، بهدف تغيير حالة غير مرغوب فيها و يعد السياسيين و الوزراء على وجه الخصوص المسؤولين المباشرين على عملية الإصلاح الإداري عن طريق اعلان اهداف الإصلاح⁴.

عرفه جيرالد **Jerrald** باعتباره حصيلة الجهود التي تستهدف ادخال تغييرات أساسية في المنظمات العامة من خلال إصلاحات على المنظمة ككل او من خلال تحسين

¹ - علي عوض احمد سليل ، " البيروقراطية و الإصلاح الإداري في السودان " ، (رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الإدارية ، جامعة ام درمان الاسلامية، السودان ، 2004) ، ص 08.

² - عفيف حيدر ، صباح هاشم ، الإدارة العامة (دمشق، منشورات جامعة دمشق، 2007) ، ص 419.

³ - Carstens M thornhill C "The Relationship Between Administrative Reform and New public management", **Journal of public administration**, south african association of public administration and management, vol 35,N3,2000,P178 .

⁴ - عمار بوحوش، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة (الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1984) ص 259.

عنصر او اكثر من عناصرها الرئيسية مثل الهياكل الإدارية ، الموارد البشرية والعمليات الإدارية¹.

ويعرف أيضا بأنه مجموعة من الإجراءات والسياسات التي تهدف الى تحسين تنظيم الإدارة العامة، تحديث القوانين، تقليص البيروقراطية و رفع كفاءة الأداء². كما يعرف الإصلاح الإداري بأنه ادخال تعديلات في تنظيمات إدارية قائمة او استحداث تنظيمات إدارية جديدة او اصدار الأنظمة والقوانين واللوائح اللازمة لذلك³. ويعرف الإصلاح الإداري بأنه مجموعة الخطوات التي تنطلق من اعلى سلم هرمي بهدف إعادة ترتيب المرفق بواسطة أساليب وسبل تتماشى مع الواقع كما ان أي اجراء يطرا في اعلى التنظيم الاداري يجب ان يتواءم مع نظرة عامة وشاملة تتماشى مع اهداف التغيير في أنماط سلوك الافراد وأساليب التنظيم⁴.

يعرف الإصلاح بأنه اجراء يمكن من خلاله الجمع بين الموارد المتاحة من اجل بناء عملية العصرية الإدارية التي غالبا ما تكون محدودة ونادرة وباهضة الثمن بأفضل السبل لتحقيق اهداف محددة بأقل ما يمكن من المجهودات والوقت والمال أي تحقيق ما يسمى الكفاية الإنتاجية او كفاية المردودية⁵.

¹ - Caiden E. Gerald administrative reform managing the changing public sector) comparative public 2007) p230.

² - عمار بوحوش، الإدارة العامة في الجزائر (الجزائر ديوان المطبوعات الجامعية، 2015) ص102

³ - زيد بن محمد الرمانى، منهج ابن تيمية في الإصلاح الإداري ط1 (الرياض، دار الصميكي للنشر والتوزيع، 2004) ص39.

⁴ - طارق الساطي، الإصلاح الإداري في الجمهورية العربية السورية (دمشق، دار الفكر العربي، 1974).

⁵ - فؤاد الشيخ سالم، زياد رمضان ، المفاهيم الإدارية الحديثة ، ط5 (عمان، مركز الكتب الأردني 1995) ص15.

كما عرف بأنه يعني الأخذ بالأصول العلمية والوسائل الفنية للنهوض بمستوى الكفاءة في الأجهزة الإدارية للدولة¹. ويرى البعض أن الإصلاح الإداري يجب أن يسير وفق تخطيط معين يرمي إلى تغيير أصيل في العمل والأساليب وفي التنظيم والعنصر البشري وفي نظرة الناس لكل هذه الأهداف يجب أن تكون عملية مستمرة و دائمة ومتجددة وكاملة وشاملة لكافة المستويات². ويعرف أيضا بأنه ذلك العمل الذي يهدف إلى إدخال تغييرات سياسية وإدارية واقتصادية بنظرة إيجابية تجاه علاقات المسؤولين بالفرد من أجل تحقيق كفاءة عالية بما يعزز من مكانة المرفق بدرجة عالية من الفعالية والنجاح³.

يعرف علي الحبيبي أن الإصلاح الإداري في أي منشأة هو أحداث تغيير جوهري في نظام وأساليب وإجراءات العمل فيها وفي تنظيمها الإداري وسلوك العاملين فيها إلى ما هو أحسن وذلك بقصد تحسين كفاءة الجهاز الإداري تحولا كاملا في الخطط وتنظيم العمل وسلوك الأفراد وقد يكون التغيير مرحليا أو شاملا⁴.

من خلال هذه التعاريف يتضح أن الإصلاح الإداري هو جهد جماعي يستهدف أحداث تحسينات في الجهاز الإداري القائم بهدف إلى زيادة فعاليته بما يتناسب مع الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والإدارية السائدة.

2-دوافع وأهداف الإصلاح الإداري:

¹- أمين عبد الهادي حمدي ، الإدارة العامة في الدول العربية (القاهرة، دار الفكر العربي، 1975 ص323).

² - فاطمة الزهراء فيرم، "الإصلاح الإداري ودوره في تحسين الأداء الوظيفي"، مجلة الحقوق والعلوم، المجلد 11، العدد 01، جامعة زيان عاشور، الجلفة، ص 21.

³ - رمزي كاظم حسين، "الخلل الإداري في الحكومة مسؤولية القيادات الإدارية"، مجلة الإدارة، المجلد 23 العدد 01 1989 ص18.

⁴ - علي الحبيبي، الإدارة العامة (القاهرة مكتبة عين شمس، 1980) ص388.

-انتشار التوجه الديمقراطي في العالم يتطلب القيام بإصلاحات سياسية وإدارية لجعل النظام الإداري نظاما ديموقراطيا متفتحا على المجتمع المدني والمواطنين وكذا ترشيد وتطوير المنظمات والمؤسسات والوحدات والأساليب الإدارية وتقنيات تساهم في تعزيز مشاركة المواطنين في الشؤون المحلية ومن خلاله إرساء مبادئ الحوكمة المحلية المدعوم بالديمقراطية التشاركية¹.

-الازمات المالية والاقتصادية والاجتماعية التي شهدتها الدول وضعف الأداء العام للأجهزة المالية والرقابية والعجز في الموازنة والتهرب الضريبي وتحويل الأموال الى الخارج، وكذلك البطالة و الفقر و ضعف البنية التحتية و لتدهور في رأس المال الاجتماعي في مختلف المؤسسات² عجلت بالحكومات القيام بمختلف الإصلاحات لترشيد الانفاق الحكومي وجعل الإدارة قادرة على انجاز وتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية المتوخاة من الإصلاحات بكفاءة وفعالية.

-عجز الإدارة العامة عن اصلاح جهاز الخدمة المدنية وعدم تكيف الجانب البشري والتزامه بتنفيذ القرارات والسياسات المقررة من طرف السلطات وانحرافات البيروقراطية في الأجهزة الإدارية، والتعقيدات الإدارية و ضعف أنظمة المحاسبة والمساءلة مما اثار سخط الرأي العام وعدم رضا العام لدى المؤسسات والسلطات والمواطنين على حد سواء³ وهذا أدى الى محاولة تدعيم قدرة النظام الإداري لترشيد دور الموارد البشرية في العمل

¹ - عبد القادر كاس، "الإصلاح الإداري: إشكالية المفهوم، النماذج الاستراتيجية"، مجلة أنسنه للبحوث والدراسات، العدد 06، ديسمبر 2012، ص156.

² - سحر احمد أبو غنيم، "الإصلاح الإداري(حديث نظري و خطوات تعترضها الكثير من التحديات)"، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات المجلد 05 الإصدار 56، يونيو، 2024، ص ص 160-161

³ - صبرينة حديدان، أسماء خالد، "الإصلاح الإداري في الإدارة العمومية الجزائرية قراءة في المعوقات"، مجلة افاق فكرية، المجلد 09، العدد01، 2021.

الإداري و تعديل اللوائح و التنظيمات المعمول بها و زيادة كفاءة الجهاز الإداري من خلال تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمواطن.

- المركزية الإدارية و ما ترتب عنها من استفحال ظاهرة الفساد الإداري و المالي على جميع المستويات السياسية والاقتصادية والمالية والإدارية بصورة تهدد النظام السياسي والإداري الذي يتطلب الاضطلاع بعمليات الإصلاح الإداري الضرورية¹ مما أدى الى دعم التوجه الى اللامركزية الإدارية وتفويض الصلاحيات واستخدام الأساليب العلمية في النشاط الإداري لتحقيق الكفاءة والابداع في الأداء الإداري وكذا تشجيع المشاركة الشعبية في إدارة الشؤون العامة وتبسيط الإجراءات الإدارية واصلاح الأنظمة المالية والضريبية بقصد توفير الموارد و العدالة في توزيعها.

-انتشار العولمة بايجابياتها وسلبياتها في جميع الميادين السياسية والاقتصادية والاجتماعية والإعلامية والإدارية الامر الذي فرض إصلاحات شاملة تؤدي الى أخلقة العمل الإداري وتعزيز الشفافية والمساءلة و تحسين العلاقة بين الإدارة و المواطن في كل الظروف للارتقاء بمستوى الأداء الإداري وتعزيز مفهوم ضرورة الاستجابة لمطالب المواطن باعتبار ان تقديم الخدمة للمواطنين هو مبرر وجود الأجهزة الإدارية .

المطلب الثاني: مفهوم التنمية الإدارية، أهميتها وأهدافها

في ظل الانفتاح الذي يشهده العالم والتقدم و التطور الاداري والتكنولوجي اصبح الامر يتطلب الارتقاء بالوسائل والأساليب الإدارية لمواكبة هذا التقدم لذلك برزت أهمية التنمية الإدارية كوسيلة لرفع كفاءة الأداء الإداري ومعالجة المشكلات التنظيمية ومواجهة التحديات المطروحة ومواكبة العمليات التحديث الإداري في العالم.

¹ - زيد منير عبودي، إدارة التغيير والتطوير، (الأردن، دار كنوزا لمعرفة للنشر و التوزيع)2007.

1-تعريف التنمية الإدارية:

لغة: من الفعل نما وينمي، من النمو والنماء والانماء و هي تدل على الكثرة و الزيادة كما وكيفا و هي مأخوذة من النمو و هو ارتفاع الشيء عن موضعه الى موضع اخر.

اصطلاحا: بداية اقترن مفهوم التنمية بالنمو الاقتصادي ثم تطور المفهوم ليذهب الى الابعاد السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية والإدارية ويعطي بعدا إنسانيا لعملية التنمية¹.

التنمية الادارية هي عملية رفع كفاءة و فعالية الإدارة العامة من خلال تطوير الموارد البشرية، تحسين نظم العمل، تطوير الهياكل التنظيمية بحيث تصبح الإدارة قادرة على تقديم خدمات افضل للمواطنين وتحقيق أهداف الدولة بمعنى اخر هي تحسين طريقة عمل الدولة و ادارتها لتكون اكثر سرعة و دقة و شفافية .

وتعرف بأنها عملية مستمرة تهدف الى تطوير قدرات الإدارة العامة من خلال تحسين الموارد البشرية، تحديث نظم العمل وتبسيط الإجراءات بما يسمح برفع جودة الخدمات المقدمة للمواطنين وهي لا تقتصر على التغيير الهيكلي بل تشمل تطوير الثقافة الإدارية وتعزيز قيم الكفاءة و المساءلة².

وتعني أيضا الجهود المبذولة باستمرار لتطوير الجهاز الإداري في الدولة سعيا وراء رفع مستوى القدرة الإدارية عن طريق وضع الهياكل التنظيمية الملائمة لحاجات التنمية، تبسيط نظم العمل واجراءاته، تنمية سلوك إيجابي لدى الموظفين تجاه أجهزتهم وتحسين

¹ - محمد فائق، حقوق الانسان والتنمية، مجلة السياسة الدولية، العدد 251، 2000، ص 101.

² - محمد جابر، كفاءة الإدارة العامة، (الجزائر، دار الثقافة، 2017)، ص 30.

بيئة العمل التي تؤثر في الجهاز الإداري وتتأثر به وذلك لتحقيق أهداف خطط التنمية بكفاءة عالية وبأقل التكاليف¹.

وتعرف أيضا بأنها التغييرات الجذرية في هياكل و نظم و أساليب عمل الجهاز الإداري وأنماط السلوك الإداري والبشري من اجل زيادة فعالية هذا الجهاز في تحقيق اهداف التنمية². كما تعرف بأنها العملية التي تهدف الى رفع كفاءة وفعالية الجهاز الإداري عن طريق ادخال التحسينات الضرورية في سلوك العاملين او في التنظيم الإداري او في الوسائل و الأهداف الإدارية او في كل النواحي السابقة مجتمعة³.

ومن خلال هذه التعاريف نلاحظ ان التنمية الإدارية عملية تحسين جميع جوانب الإدارة و الجهاز الإداري لرفع قدرته وكفاءته الإدارية والتنظيمية عن طريق تطوير الهياكل التنظيمية وأساليب العمل الإداري و تحسين الموارد البشرية و المادية و التشريعية.

2-أهمية التنمية الإدارية:

تستمد التنمية الإدارية اهمتها من أهمية الدور الذي يلعبه الجهاز الإداري الحكومي في عملية التنمية الشاملة ، فالتنمية الإدارية تعتبر من ضرورات التنمية الشاملة حيث ورد في تقرير هيئة الأمم المتحدة عن الإصلاح الإداري في الدول النامية انه السياسات التنموية الجيدة يمكن ان تفشل بالإدارة السيئة و ان السياسات الضعيفة يمكن إنقاذها بالمديرين

¹ - طارق الخير، محمد مرعي و اخرون ، التنمية الإدارية ، كلية الاقتصاد جامعة دمشق ، ص23 .

² - فريد راغب النجار ، التنمية الإدارية، الاستراتيجيات التجارب التحديات الفعاليات (الإسكندرية، الدر الجامعية، 2008) ، ص23.

³ - عادل أبو توهة ، التنمية الإدارية ، المجلة العربية للإدارة، عدد 01، اذار 1982، ص75

الاكفاء فهي مرتبطة بانواع التنمية الأخرى ، حيث تؤثر كل منها في الأخرى وتتأثر بها كعلاقة أعضاء الجسد¹.

إنها تعتبر عامل أساسي في تحقيق رسالة المنظمة الإدارية و أهدافها الموضوعية و ذلك عن طريق تطوير أنظمة و أساليب العمل فيها مما يعني قدرة المنظمة على انجاز الأهداف والخطط الموضوعية لها².

التنمية الإدارية هي الأداة التي تستطيع عن طريقها المنظمة الإدارية رفع كفاءتها الإدارية مما ينتج عنه تحقيق متطلبات التنمية الشاملة .

تقوم التنمية الإدارية على مجموعة من المبادئ وضرورة توافرها في أي منظمة إدارية وتتمثل هذه المبادئ في تطوير المنظمات الإدارية ، تطوير الموارد البشرية ، وتطوير الإجراءات و الأساليب.

فتطوير المنظمة يحتاج الى الاهتمام بالهيكل التنظيمي وابعاده لانه الاطار الذي تتوقف عليه عملية توزيع المؤسسات والواجبات واتخاذ القرار، اما تطوير الموارد البشرية فهي تعتبر العنصر الأكثر الأهمية في العملية الإنتاجية والخدمية ويتطلب تطوير المنظمة الإدارية الاستثمار في تنمية الافراد وتدريبهم من اجل الوصول الى الكفاءات والقدرات والمهارات المرجوة، وتوفير الكوادر المتخصصة في شتى الفروع ومستويات العمل الإداري والعمل على تنميتهم و تطوير مهاراتهم وفقا للخطط والبرامج المحددة وبصفة مستمرة³

¹ - عامر الكبسي، التنمية الإدارية المداخل والنظريات (مصر، المجلة العربية للإدارة المنظمة العربية للتنمية الإدارية مصر) 1983، ص 17.

² - باسم الحميري، التنمية الإدارية الأدوات والمعوقات، ط1 (عمان دار الحامد للنشر، 2012)، صص 22-23.

³ - أبو علي حامد وفيقي، التنمية الإدارية للمؤسسات التعليمية ، ط1 (الإسكندرية، دار الوفاء لنديا الطباعة و النشر، 2014)، ص 224 .

اما بالنسبة لتطوير الإجراءات والأساليب يعني التركيز على أنظمة فعالة في الاختيار والتعيين والتدريب وفقا للأسس العلمية الحديثة وأساليب تتوفر فيها درجة عالية من المرونة في توزيع الموارد البشرية وتحديد أولويات الانفاق المالي وتوفير المناخ التنظيمي السليم وتحقيق الرضا الوظيفي لدى الافراد العاملين وتهيئة البيئة اللازمة للعمل... الخ.

3- أهداف التنمية الإدارية:

تهدف التنمية الإدارية الى تنمية القدرات الإدارية لاجداث التغيير المطلوب على مستوى الجهاز الإداري للدولة ككل او الوحدة الإدارية او على مستوى القطاع او الوحدة الإدارية من حيث الأداء بصفة عامة و يتفرع هذا الهدف العام الى أهداف جزئية تتمثل في:

- تنمية القوى البشرية ورفع الكفاءة أي تحسين إنتاجية الموظفين والدوائر الحكومية بحيث تؤدي مهامها بأفضل شكل واقل جهد و وقت ، فالتشريعات واللوائح لا تتفاعل الا بدفع المورد البشري ، ويتم ذلك من خلال التخطيط العلمي للقوى البشرية والاختيار السليم للعاملين وتدريبهم على الأساليب العلمية الحديثة وتنمية قدراتهم لتحمل المزيد من مسؤوليات العمل الإداري بكفاءة و فاعلية¹.

-تحسين جودة الخدمات أي تقديم خدمات عالية الجودة للمواطن مثل تسريع اصدار الوثائق او توفير معلومات دقيقة و توفير المستلزمات المادية و التكنولوجيا للعمل الإداري المتطور بما يساهم في رفع كفايته وتمكينه من مواكبة الأداء الإداري المتطور.

¹ - مليكة لطرش، ضرورة التخطيط من اجل التنمية الإدارية بالمغرب كنموذج، بحث مقدم لنيل السلك العالي المدرسة الوطنية للإدارة 1988- 1989، ص 09.

-تطوير الموارد البشرية أي تدريب الموظفين على مهارات جديدة مثل استخدام التكنولوجيا او طرق التنظيم الحديثة¹.

-تعزيز الشفافية و مكافحة الفساد و جعل الإدارة أكثر وضوحا في القرارات و العمليات لتقليل الفساد والرشاوى² تبسيط الإجراءات وتسهيل القوانين والإجراءات الإدارية لتكون سهلة للمواطن وكذا تحفيز الابداع والابتكار وتشجيع الموظفين على اختراع أفكار جديدة لتحسين العمل الإداري³.

المطلب الثالث: العلاقة بين الإصلاح الإداري والتنمية الإدارية:

يعتبر الاصلاح الإداري هو المنطلق للتنمية الادارية حيث يستهدف احداث تغييرات جزئية تمس الجوهر الداخلي للمنظمة للوصول اليها، لذلك يجب البدء بإصلاح و تحسين الجانب الإداري ، فالادارة هي المحرك الأساسي والتنمية شيء مشتق من هذا المحرك، فالإصلاح يعد شرطاً للتنمية الإدارية و أداة أساسية لتحقيقها من خلال تحديث الهياكل التنظيمية وتبسيط الإجراءات واعتماد التكنولوجيا الحديثة، ويهدف الى تقليل التعقيد الإداري وتسريع اتخاذ القرار، ضمان توزيع افضل للمهام ويؤدي الى رفع جودة الخدمات الإدارية ومراقبة الأداء و تفادي الهدر المالي والموارد ، وتدريب الموظفين وتحفيزهم وتعزيز روح المسؤولية والمهنية و الحد من الفساد الإداري.

فالعلاقة بين الإصلاح الإداري والتنمية الإدارية تقوم على أساس تكاملي حيث الإصلاح الإداري وسيلة لتحقيق التنمية الإدارية في حين تمثل التنمية الإدارية النتيجة النهائية

¹ - يوسف سعيد، تطوير الموارد البشرية في الإدارة العامة، (بيروت، دار النهضة، 2019)، ص78.

² - سمير بن يوسف، الشفافية ومكافحة الفساد الإداري في الجزائر(الجزائر: منشورات الجامعة، 2021)، ص21.

³ - لطفي عبد القادر، الابداع والابتكار في المؤسسات الحكومية، الجزائر، 2019، ص55.

للإصلاح الإداري ، فكل اصلاح اداري ناجح يؤدي بالضرورة الى تطوير الإدارة و تحسين أدائها و هو جوهر التنمية الإدارية¹ كما ان نجاح التنمية الإدارية مرتبط بمدى استمرارية الإصلاح الإداري و شموليته مع ضرورة مواجهة التحديات القائمة .

المبحث الثاني: آليات الإصلاح الإداري ودورها في تحقيق التنمية الإدارية (الجزائر أنموذجا)

تعتبر التنمية الإدارية الهدف الأساسي الذي تسعى اليه مختلف برامج الإصلاح الإداري التي تهدف الى رفع كفاءة الجهاز الإداري وتحسين فعاليته بما يخدم التنمية الإدارية، ولا يمكن تحقيق هذه التنمية الإدارية الا من خلال تفعيل مجموعة من الآليات التي تؤثر مباشرة على الأداء الإداري.

المطلب الأول: آليات الإصلاح الإداري

وتتمثل هذه الآليات فيما يلي:

1- اصلاح الهياكل التنظيمية والتنظيم الإداري:

يقوم اصلاح الهياكل التنظيمية على إعادة توزيع الصلاحيات، تقليص التداخل الوظيفي، توضيح خطوط السلطة والمسؤولية داخل الجهاز الإداري .

يساهم الإصلاح الهياكل التنظيمية في المنظمة الإدارية في تحسين التنسيق بين المصالح الإدارية عن طريق توضيح المهام و المسؤوليات لكل موظف، وتقليل التعقيد الوظيفي والازدواجية مثل دمج بعض الإدارات المتشابهة وانشاء وحدات متخصصة مثل وحدات

¹ - يوسف سعيد ، مرجع سابق ، ص 22.

الرقمنة و الشكاوي، تسريع اتخاذ القرار الاداري ، رفع الكفاءة التنظيمية للإدارة و ذلك يحقق احد اهم ابعاد التنمية الإدارية وهي تحسين الأداء المؤسسي¹.

2-تطوير الموارد البشرية:

تركز هذه الالية على تنمية قدرات الموظف العمومي من خلال التكوين المستمر ، الترقية على أساس الجدارة وتحسين نظم التحفيز، وتعد الموارد البشرية العنصر الأساسي في عملية الإصلاح اذ لا يمكن تحقيق تنمية حقيقية دون موظف عمومي كفء ومؤهل².

يساهم تطوير الموارد البشرية في رفع الكفاءة المهنية، تحسين جودة الخدمات العمومية ، ترسيخ ثقافة الأداء داخل الإدارة مما يجعل العنصر البشري ركيزة أساسية للتنمية الادارية³.

3-تبسيط الإجراءات الإدارية:

يهدف الى تقليص عدد الخطوات و الوثائق المطلوبة ، وتحديد اجال قانونية لمعالجة الملفات بما يقلل من التعقيد الإداري والروتين⁴ ، ويساهم في تحسين علاقة الإدارة بالمواطن ، و رفع فعالية الأداء الإداري و تقليص البيروقراطية و هو ما ينعكس إيجابا على جودة الإدارة العامة⁵.

4-رقمنة الإدارة:

¹ - احمد ماهر ، التنمية الإدارية، (القاهرة، الدار الجامعية، 2013) ، ص 77.

² - علي السلي، إدارة الموارد البشرية ، (القاهرة، دار غريب، 2012) ، ص 134.

³ - احمد زكي بدوي، معجم مصطلحات الإدارة، (بيروت، مكتبة لبنان، 2011) ، ص 221.

⁴ - حامد عمار، تبسيط الإجراءات الإدارية، (القاهرة، دار الفكر العربي، 2015) ، ص 58.

⁵ - محمد الصغير بعلي، الإدارة المحلية والتنمية الإدارية (الجزائر، دار العلم، 2016) ، ص 96.

تعتبر الرقمنة من أبرز اليات الإصلاح الإداري الحديثة حيث تعتمد على استخدام تكنولوجيا المعلومات في تقديم الخدمات الإدارية وتسيير المعاملات¹ وتساهم في رفع سرعة و كفاءة الأداء الإداري، تعزيز الشفافية ، تقليص الفساد الإداري مما يدعم الانتقال نحو إدارة حديثة و فعالة².

تعمل الإدارة الالكترونية على توفير تكنولوجيا المعلومات من اجل دعم وبناء ثقة المنظمة لدى العاملين وهي تساعد على خفض تكاليف الإنتاج وزيادة ربحية المنظمات كما تعمل على اختصار وقت تنفيذ المعاملات الإدارية المختلفة توفر الدقة والوضوح فيها.

5-اصلاح الإطار القانوني وتعزيز الشفافية:

يرتكز على تحديث النصوص التشريعية المنظمة للعمل الإداري بما يضمن المشروعية والاستقرار الإداري³ كما تهدف تعزيز الشفافية والمساءلة الى محاربة الفساد وترشيد الموارد العمومية، ويساهم في تحسين الثقة بين الإدارة والمواطن وضمان استدامة الإصلاحات و رفع كفاءة الأداء الإداري⁴.

ان اليات الإصلاح الإداري تعتبر أدوات أساسية لتحقيق التنمية الإدارية اذ تؤثر بشكل مباشر في تحسين الأداء المؤسسي، وتطوير الموارد البشرية ورفع جودة الخدمات العمومية كما ان نجاح التنمية الإدارية يبقى مرهونا بمدى التكامل بين الليات واستمرارية تطبيقها.

¹ - عبد الله عبد الوهاب، الإدارة الالكترونية، (عمان، دار المسيرة، 2017)، ص33.

² - بلال مغاري، اصلاح الإدارة العمومية في الجزائر، (الجزائر: عين مليلة، دار الهدى، 2019)، ص89.

³ - احمد فتحي سرور، القانون الإداري، (القاهرة، دار النهضة العربية، 2010)، ص211.

⁴ - احمد ماهر، مرجع سابق، ص143.

المطلب الثاني: دور الإصلاح الإداري في تحقيق التنمية الإدارية في الجزائر

1- واقع الإصلاح الإداري في الجزائر:

عرفت الجزائر عدة إصلاحات إدارية منذ الاستقلال بهدف تحسين أداء الإدارة العامة، فبعد الاستقلال هدف الإصلاح الإداري الى بناء جهاز اداري وطني بدلا من الجهاز الإداري الموروث عن الإدارة الاستعمارية بسبب حالة الشغور التي عاشتها الجزائر بعد الاستقلال ، و قد تميزت هذه الفترة بالتركيز على المركزية و النقص الشديد في الإطارات و الكفاءات الإدارية.

لقد واجهت الجزائر في مرحلة الثمانينات فقد تميزت بإعادة تنظيم الهياكل الإدارية وبداية التفكير في اللامركزية الإدارية، اما في فترة التسعينات فقد واكبت الإصلاحات التحول الاقتصادي والسياسي واعتماد قوانين جديدة للتوظيف العامة وتميزت بإصلاحات جزئية وذلك بسبب عدم الاستقرار السياسي كما تميزت هذه الفترة بتفشي البيروقراطية في الإدارة لدرجة انفصال القانون المنظم للإدارة عن الواقع العملي.

بداية من الألفيات وخاصة مع تطور تكنولوجيات الاعلام والاتصال وما نتج عنه من عصرة الإدارة واصلاح للمرفق العام لكن الإصلاحات الحقيقية كانت قد بدأت بعد سنة 2011 التي تزامنت مع احداث الربيع العربي وما نتج عنه من موجة المطالب الشعبية المطالبة بالإصلاح والشفافية ومحاربة الفساد، وتساعد الاحتجاجات الشعبية الاجتماعية بسبب مشاكل السكن والبطالة وضعف الخدمات إضافة الى تفشي البيروقراطية داخل الجهاز الإداري¹ ، والازمات الاقتصادية والمالية والاجتماعية التي شهدتها عجلت بالجزائر الى تكثيف الجهود للقيام بمختلف الإصلاحات لتحديث الإدارة

¹ - عمار بوحوش، الإدارة العامة في الجزائر مرجع سابق، ص 102.

وتحسين علاقتها بالمواطن، وكذلك استفحال ظاهرة الفساد الإداري والمالي على المستويات السياسية والاقتصادية التي أصبحت تهدد الموارد الاقتصادية والاستقرار الاجتماعي في الدولة وكذا انتشار العولمة في جميع المجالات الأمر الذي فرض إصلاحات شاملة من أجل التكيف والاندماج في العولمة .

وقد عرفت هذه الفترة برممنة الإدارة أو ما يسمى بالإدارة الالكترونية ، ومكافحة الفساد وتعزيز اللامركزية وتحسين جودة الخدمة العامة مثل الشباك الموحد والوثائق الرقمية والتصريح عن بعد...وقد انطلقت في هذه الفترة إصلاحات مؤسساتية عميقة حيث ركزت على تحديث المرافق العامة وتحسين جودة الخدمة العامة و توسيع استخدام الرقمنة وظهور وتفعيل قوانين جديدة وتعزيز اليات الرقابة والشفافية وهذا نتج عنه بداية التحول نحو الإدارة الالكترونية مثل اطلاق المنصات الرقمية للخدمات الإدارية وتقليص الوثائق الورقية.

2-برامج الإصلاح الإداري في الجزائر ودورها في تحقيق التنمية الإدارية:

شهدت الجزائر خلال السنوات الأخيرة جملة من الإصلاحات الإدارية الهادفة الى تحديث من خلال تبني الرقمنة، تبسيط الإجراءات و تطوير الموارد البشرية، وقد ساهمت هذه الإصلاحات في تحسين مستوى الخدمات الإدارية، تسريع انجاز المعاملات وتعزيز فعالية الأداء الإداري. وتتمثل برامج الإصلاح الإداري في الجزائر فيما يلي:

1-برنامج عصرنه الإدارة العامة:

يهدف هذا البرنامج الى الانتقال من نموذج الإدارة التقليدية الى نموذج الإدارة الحديثة القائمة على الكفاءة والجودة ورضا المواطن¹ ويرتكز هذا البرنامج على إعادة تنظيم الإدارة المحلية من خلال تعزيز دور البلديات والولايات ومنحها صلاحيات أوسع في مجال التخطيط وفي تسيير الشؤون المحلية وتحسين طرق التسيير الإداري، تبسيط الإجراءات الإدارية، تحسين استقبال المواطنين، ادماج أدوات الجودة في العمل الإداري ، واعتماد مبدأ الإدارة في خدمة المواطن، ويساهم هذا البرنامج في تقليص المركزية وتحسين النظام الداخلي للإدارات ورفع فعالية الأداء الإداري وترسيخ ثقافة الخدمة العامة مما يعتبر أساس جوهري للتنمية الإدارية² كما يساهم في وضع أساليب أكثر مرونة بهدف تحسين علاقة الإدارة بالمواطن³.

2-برنامج اصلاح الوظيفة العامة:

يهدف الى تحديد الموارد البشرية باعتبارها العنصر المحوري في نجاح الإصلاح الإداري وقد ركز البرنامج على إعادة تنظيم المسار المهني الإداري للموظف العمومي و تكريس مبدأ الجدارة والكفاءة في التوظيف والترقية بدلا من الولاء⁴ واعتماد مراجعة قوانين التوظيف و الترقية مثل تحديث القوانين والتشريعات المنظمة للوظيفة العامة ، اعتماد مسابقات التوظيف أكثر شفافية، ادماج التكوين المستمر ضمن المسار الوظيفي، فقبل ذلك كان نقص فادح في تلقي الموظفين للتدريب المستمر على أساليب العمل الحديثة لكن بعد

¹ - عبد الباسط عبد المعطي، الإصلاح الإداري في الدول النامية (الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2014) ص66.

² - احمد ماهر ، مرجع سابق، ص82 .

³ - عمار بوحوش الإدارة العامة في الجزائر ، مرجع سابق، ص102.

⁴ - علي السلي، مرجع سابق، ص129.

الإصلاح تم اعتماد برامج تكوين وتأهيل برامج تدريبية للموظفين على استخدام الحواسيب وخدمة المواطنين واستعمال تقنيات التنظيم الحديثة وكذا اخلاقيات الوظيفة العامة ، ومن خلال ذلك أدى البرنامج الى رفع كفاءة الموارد البشرية وتحسين الأداء الفردي والجماعي وتعزيز الاحترافية داخل المنظمة الإدارية مما ساهم في دعم التنمية الإدارية¹.

3-برنامج تبسيط الإجراءات الادارية:

يركز على تقليص التعقيد الإداري من خلال تقليص الوثائق الإدارية و تحديد اجال واضحة لمعالجة الملفات² و قد قامت الجزائر بعدة إجراءات مثل توحيد النماذج الإدارية، تقليص الوثائق المطلوبة لبعض المعاملات، اعتماد الشباك الموحد لبعض الإدارات... حيث كانت من قبل استخراج أي وثيقة رسمية تحتاج إجراءات معقدة لكن بعد الإصلاح أدى الى تقليل عدد الوثائق المطلوبة و تحديد دائرة واحدة لإتمام الإجراءات مما سرع من تقديم الخدمات و تقليل الأخطاء الإدارية ورفع رضا المواطنين و الموظفين .

4-برنامج رقمنة الإدارة (الإدارة الالكترونية):

يعتمد على توظيف تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تسيير المرافق العامة و تقديم الخدمات الإدارية³ ويشمل ادخال الخدمات الرقمية في الحالة المدنية وجوازات السفر والتصريح الالكتروني بالضرائب، وانشاء منصات رقمية للخدمات العمومية ، واطلاق بوابات الكترونية للوزارات وقد ساهمت الرقمنة في تحسين سرعة الأداء الإداري وتقليص

¹ - بلال مغاري ، مرجع سابق، ص 91.

² - حامد عمار، مرجع سابق، ص 540.

³ - عبد الله عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 36

الاحتكاك المباشر بين الإدارة والمواطن للحد من الرشوة تعزيز الشفافية وتقليل الفساد الإداري.

قبل الرقمنة كان استخراج بطاقة وطنية او جواز سفر او رخصة قيادة يحتاج الى أيام طويلة مع أوراق كثيرة ومراجعات متعددة بين الإدارات اما بعد الإصلاح فقد تم اطلاق منصات الكترونية مثل خدمة سجل المواطن الرقمي وبعض المواقع الحكومية لتقديم خدمات مثل حجز مواعيد البطاقة الوطنية و دفع الغرامات و الرسوم عبر الانترنت.

5-برنامج تعزيز اللامركزية الإدارية والشفافية:

يركز هذا البرنامج على نقل بعض الصلاحيات من الإدارة المركزية الى الجماعات المحلية ومنح صلاحيات أوسع للولاة و البلديات و دعم دور الجماعات المحلية بهدف تقريب الإدارة من المواطن و تحسين فعالية التسيير المحلي¹ فقبل الإصلاح كانت معظم القرارات تتخذ في الادارات المركزية بالعاصمة لكن بعد الإصلاح تم منح الجماعات المحلية من بلدية وولاية صلاحيات اكثر لاتخاذ قرارات محلية مثل منح رخص البناء و إدارة بعض الميزانيات المحلية وهذا أدى الى تقليل الضغط على الإدارة المركزية و سرعة اتخاذ القرار وتحسين الحوكمة المحلية.

كما يسعى الى تعزيز الشفافية و المساءلة من خلال انشاء هيئات رقابية و تطوير اليات الرقابة كتعزيز دور مجلس المحاسبة ومحاربة الفساد الإداري كفرض التصريح بالامتلاك لبعض المسؤولين وتشديد العقوبات على الجرائم الإدارية ، فقبل الإصلاح كانت القرارات غامضة و يصعب متابعة أداء الموظفين او معرفة المسؤولين عن الأخطاء الإدارية لكن بعد الإصلاحات تم انشاء وحدات للرقابة الداخلية و تطبيق نظم مؤشرات لمتابعة الموظفين

¹ - محمد الصغير بعلي، مرجع سابق، ص74.

والإدارات كما تم نشر المعلومات على الانترنت لزيادة وضوح عمل المنظمة الإدارية وللحد من الفساد الإداري و تعزيز ثقة المواطن بالإدارة و تحفيزه على الالتزام بالقوانين وهذا يؤدي الى تحسين كفاءة الإدارة المحلية وترشيد استخدام الموارد العمومية وضمان استدامة الإصلاحات الإدارية .

3-تقييم اسهامات الإصلاح الإداري وأثره على الواقع الإداري الجزائري:

أسهمت برامج الإصلاح الجزائري في الجزائر في احداث تغييرات تنظيمية على المستوى الهياكل الإدارية من خلال إعادة تنظيم المصالح العمومية وتوضيح الصلاحيات والحد من التداخل بين المستويات الادارية وانعكس ذلك إيجابا على الإدارة المحلية الا ان هذا الأثر ظل نسبيا فبالرغم من انشاء المجلس الأعلى للوظيفة العمومية سنة 2017 الا انه بقي كجهاز شكلي حيث بقيت مهامه استشارية في الجوانب المختص بها¹ اذ ما تزال بعض الإدارات تعاني من عدم الاستقرار التنظيمي الناتج عن كثرة التعديلات الهيكلية دون تقييم شامل لنتائجها وهو ما حد من فعالية تنظيمه² وكذا قصور الهيكل التنظيمي لقنوات اتصال سريعة او توضيح الأدوار المختلفة للعاملين ونتيجة ذلك يتسم الهيكل التنظيمي بالجمود.

بالنسبة للأثر البشري فقد أدت البرامج الى تحسين نسبي في مستوى تأهيل الموارد البشرية من خلال توسيع برامج التكوين و اعتماد معايير اكثر موضوعية في التوظيف والترقية³ مما ساعد في رفع مستوى الكفاءة المهنية لبعض الفئات الإدارية لكن ظهرت بعض المشاكل كضعف التحفيز، ضعف فرص متعددة للتطوير الذاتي للعاملين او

¹ - صبرينة حديدان ، أسماء خالد ، مرجع سابق، ص122

² - عمار بوحوش النظام الإداري الجزائري (الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية 2018) ص156

³ - علي السلي، مرجع سابق، ص167

الاهتمام بالمشاكل التي تواجههم داخل العمل أو إقرار تفويض الصلاحيات لهم ، محدودية التكوين التطبيقي ، مقاومة التغيير ، وهذا ما أثر على المردودية.

رغم الاليات العديدة لعملية الرقابة والمؤسسات الرقابية التي انشأتها الدولة لمراقبة الأداء الإداري سواء داخل المنظمات الإدارية أو خارجها و ما نتج عنه من نتائج محدثمة في مجال الشفافية والمساءلة الا انه يسجل قصور في متابعة نشاطات الإدارات جميع الإدارات في المنظمات الإدارية وكذا ضعف فعالية الرقابة الداخلية و الخارجية على اعمال المنظمة كما ان نظام تقييم الأداء المستخدم لا يساعد الموظفين في تحسين أدائهم في العمل.

لقد أحدثت برامج الرقمنة والإدارة الالكترونية تحولا ملموسا في بعض القطاعات خاصة في مجالات الضرائب والحالة المدنية حيث ساهم في تحسين سرعة المعالجة الإدارية و تعزيز الشفافية¹ ، كما ساهمت برامج تبسيط الإجراءات في تحسين نسبي لجودة الخدمات العمومية من خلال تقليص اجال معالجة الملفات وتخفيف الاحتكاك المباشر بين المواطن والإدارة لكن مازال الواقع يشهد تدني في مستوى الخدمات في الإدارات المحلية نتيجة ضعف التجهيزات و نقص الكفاءات في بعض المناطق و عدم مراعاة معايير الجودة في تقديم الخدمات ، كما نلاحظ قصور في الاهتمام بتطوير اللوائح التنظيمية بما يحقق متطلبات العمل او اشراك العاملين ذوي العلاقة عند إقرار لوائح العمل .

الخاتمة:

افرزت التحولات السياسية و الاجتماعية والإدارية التي عرفها العالم والدول العربية مجموعة مطالب شعبية واسعة ركزت على الإصلاحات السياسية والإدارية و محاربة الفساد و قد تأثرت الجزائر بدورها بهذه التحولات مما دفع بها الى تبني إصلاحات سياسية

¹ - عبد الله عبد الوهاب ، مرجع سابق، ص 201 .

ومؤسسية وإدارية تهدف الى تحديث الإدارة العمومية وتعزيز الثقة بين الدولة و المواطن وينظر للإصلاح الإداري باعتباره وسيلة فعالة لتحقيق التنمية الإدارية باعتبار هذه الأخيرة عملية شاملة تهدف الى رفع كفاءة الإدارة العامة وتعزيز فعاليتها من خلال تبسيط الإجراءات واعتماد التكنولوجيا الحديثة وترسيخ مبادئ الشفافية والمساءلة .

ولقد بينت الدراسة ان التنمية السياسية هي النتيجة الطبيعية للإصلاح الإداري الناجح حيث تؤدي الى كفاءة الجهاز الإداري وتحسين جودة الخدمة العمومية وتعزيز قدرة الإدارة على الاستجابة لمتطلبات التنمية الشاملة، وفي هذا السياق تبرز التجربة الجزائرية التي تسعى الى مواكبة التحولات الإدارية العالمية من خلال تبني برامج اصلاح متعددة مثل تحديث و عصنة الإدارة العمومية عن طريق تبسيط الإجراءات الإدارية ، وتقليص الوثائق المطلوبة من المواطن واعتماد مبدأ الإدارة في خدمة الشعب واشهر الإصلاحات الإدارية هو رقمنة الإدارة عن طريق ادخال الخدمات الرقمية في العديد من الادارات كالحالة المدنية والضرائب و مصلحة جوازات السفر، وكذلك اطلاق بوابات الكترونية للعديد من الوزارات، وقد ضمت البرامج الإصلاحية أيضا برنامج اصلاح الوظيفة وتحسين التكوين والتدريب المستمر للموظفين واكثر البرامج حساسية هو محاربة الفساد وتعزيز الديمقراطية عن طريق انشاء هيئات رقابية وتشديد العقوبات على الجرائم الالكترونية، غير ان هذه الإصلاحات تعرف قصورا في العديد من جوانبها وتبقى رهينة بمدى شموليتها واستمرارها. وقد خلصت الدراسة الى ان نجاح الإصلاح الإداري في تحقيق التنمية الإدارية يتطلب تجاوز المقاربات الجزئية الى إصلاحات اكثر شمولية واستمرار وتشمل جميع المستويات التنظيمية والثقافية والإدارية بما يضمن إدارة فعالة و قادرة على تحسين كفاءة الأداء الإداري.

قائمة المراجع:

باللغة العربية:

1- الكتب:

- 1- بعلي محمد الصغير ، الإدارة المحلية والتنمية الإدارية (الجزائر، دار العلم، 2016)
- 2- بن يوسف سمير ، الشفافية و مكافحة الفساد الإداري في الجزائر(الجزائر: منشورات الجامعة، ، 2021).
- 3- بوحوش عمار ، الإدارة العامة في الجزائر (الجزائر ديوان المطبوعات الجامعية 2015).
- 4- بوحوش عمار ، النظام الإداري الجزائري (الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية 2018)
- 5- بوحوش عمار ، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة (الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1984).
- 6- بوضياف احمد ، الهيئات الاستشارية في الإدارة الجزائرية (الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، 1989).
- 7- جابر محمد ، كفاءة الإدارة العامة(الجزائر، دار الثقافة، 2017).
- 8- حامد وفقى أبو علي ، التنمية الإدارية للمؤسسات التعليمية ، ط 1 (الإسكندرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر ، 2014) 6 الحبيبي علي ، الإدارة العامة (القاهرة مكتبة عين شمس، 1980).
- 9- حمدي امين عبد الهادي ، الإدارة العامة في الدول العربية (القاهرة، دار الفكر العربي، 1975).
- 10- الحميري باسم ، التنمية الإدارية الأدوات و المعوقات ، ط 1 (عمان دار الحامد للنشر، 2012).
- 11- حيدر عفيف ، صباح هاشم، الإدارة العامة (دمشق، منشورات جامعة دمشق، 2007)
- 12- الخير طارق ، محمد مرعي و اخرون ، التنمية الإدارية ، كلية الاقتصاد جامعة دمشق .
- 13- الرماني زيد بن محمد ، منهج ابن تيمية في الإصلاح الإداري ط 1 (الرياض، دار الصميعي للنشر و التوزيع، 2004).

- 14- الساطي طارق ، الإصلاح الإداري في الجمهورية العربية السورية (دمشق ، دار الفكر العربي، 1974) .
- 15- سعيد يوسف ، تطوير الموارد البشرية في الإدارة العامة، (بيروت، دار النهضة، 2019)
- 16- السلي علي ، إدارة الموارد البشرية (القاهرة، دار غريب، 2012) .
- 17- الشيخ سالم فؤاد ، رمضان زياد ، المفاهيم الإدارية الحديثة ، ط 5 (عمان، مركز الكتب الأردني 1995).
- 18- عبد المعطي عبد الباسط ، الإصلاح الإداري في الدول النامية (الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2014) .
- 19- عبد الوهاب عبد الله ، الإدارة الالكترونية (عمان دار المسيرة 2017).
- 20- عبودي زيد منير ، إدارة التغيير والتطوير (الأردن، دار كنوزا لمعرفة للنشر والتوزيع 2007).
- 21- عمار حامد ، تبسيط الإجراءات الإدارية (القاهرة، دار الفكر العربي، 2015) .
- 22- فتحي سرور احمد ، القانون الإداري (القاهرة، دار النهضة العربية، 2010) .
- 23- الكبيسي عامر ، التنمية الإدارية المداخل و النظريات (مصر، المجلة العربية للإدارة المنظمة العربية للتنمية الإدارية مصر 1983) .
- 24- لطفي عبد القادر، الابداع والابتكار في المؤسسات الحكومية، (الجزائر، 2019) .
- 25- ماهر احمد ، التنمية الإدارية (القاهرة، الدار الجامعية، 2013) .
- 26- مغاري بلال ، أصل الإدارة العمومية في الجزائر ، الجزائر: عين مليلة دار الهدى 2019).
- 27- النجار فريد راغب ، التنمية الإدارية، الاستراتيجيات التجارب التحديات الفعاليات (الإسكندرية الدر الجامعية 2008) .

الرسائل الجامعية:

- 28- احمد سبيل علي عوض ، " البيروقراطية و الإصلاح الإداري في السودان " ، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية ، جامعة ام درمان الاسلامية، السودان ، 2004 .
- 29- القحطاني فيصل بن معيض السفير ، " استراتيجيات الإصلاح و التطوير الإداري و دورها في تعزيز الامن الوطني "، أطروحة دكتوراه علوم ادارية، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2006 .

30- لطرش مليكة ، ضرورة التخطيط من أجل التنمية الإدارية بالمغرب كنموذج، بحث مقدم

لنيل السلك العالي المدرسة الوطنية للإدارة 1988-1989

المقالات :

31- أبو توهة عادل التنمية الإدارية ، المجلة العربية للإدارة، عدد 01، آذار 1982.

32- أبو غنيم سحر احمد ، الإصلاح الإداري(حديث نظري و خطوات تعترضها الكثير من التحديات)(المجلة الدولية لنشر البحوث و الدراسات المجلد 05 الإصدار 56، يونيو، 2024.

33- حديدان صبرينة ، خالد أسماء ، الإصلاح الإداري في الإدارة العمومية الجزائرية قراءة في المعوقات ، مجلة أفاق فكرية، المجلد 09، العدد 01، 2021.

34- فائق محمد ، حقوق الانسان والتنمية، مجلة السياسة الدولية، العدد 251، 2000.

35- فيرم فاطمة الزهراء ، الإصلاح الإداري و دوره في تحسين الأداء الوظيفي ، مجلة الحقوق والعلوم، المجلد 11، العدد 01 ، جامعة زيان عاشور ، الجلفة.

36- كاس عبد القادر ، الإصلاح الإداري: إشكالية المفهوم، النماذج الاستراتيجية مجلة أنسنة للبحوث والدراسات، العدد 06، ديسمبر 2012.

37- كاظم حسين رمزي ، الخلل الإداري في الحكومة مسؤولية القيادات الإدارية، مجلة الإدارة، المجلد 23 العدد 01 1989.

المعاجم :

38- بدوي احمد زكي ، معجم مصطلحات الإدارة، (بيروت، مكتبة لبنان، 2011).

باللغة الأجنبية :

39- Carstens M thornhill C "The Relationship Between Administrative Reform and New public management", **Journal of public administration**, south african association of public administration and management, vol 35, N3,2000.

40- Caidien E. gerald administrative reform managing the changing public sector) comparative public 2007).