

## معوقات التنمية الإدارية في الدول النامية عامة والوطن العربي على وجه الخصوص

لقد ازداد اهتمام الدول النامية بصفة عامة والدول العربية بصفة خاصة بالتنمية الإدارية، من خلال الاهتمام بالهياكل التنظيمية والنظم الإدارية، لكن ذلك لم يكن كافياً فالملاحظ أن تردي مستوى الأداء والتأخير في تنفيذ المشاريع التنموية والضعف في كفاءة الأداء كلها مؤشرات تدل على قصور التنمية في هذه الدول، ويمكن تصنيف العقبات التي تواجهها في ما يلي:

### أولاً: البيئة الإدارية

- **مشاكل القيادات الإدارية:** تعاني الدول العربية ضعفاً في فاعلية الجهاز الإداري وعدم قدرته على تحقيق الأهداف، وذلك بسبب تعيين أشخاص لوظائف قيادية دون أن يمتلكوا الحد الأدنى من المؤهلات العلمية أو الخبرة التدريبية التي تتطلبها مسؤوليات وأعباء ووظائفهم.
- التقليد الأعمى للخبرات الأجنبية دون إعادة تكييفها بما يتناسب والبيئة العربية.
- التداخل الإداري لمراكز الاختصاص المختلفة: وذلك بين مختلف الجماعات السياسية والإدارية والفنية وفي مختلف الأنشطة الإدارية مما يضعف قدرة الجهاز الإداري من حيث عدم قدرته على تحديد السلطات والمسؤوليات مما يفشل الإصلاح الإداري.
- عدم وضوح استراتيجية التنمية الشاملة الإدارية وذلك بسبب الارتجالية والعشوائية في إجراء العمليات التنموية وعدم اتباع منهجية البحث العلمي أو عدم الثقة في جدولتها.
- المخلفات الاستعمارية على الجهاز الإداري للدول النامية: حيث اعتمدت التنمية الإدارية في هذه الدول الأخيرة على المحاكاة، وعدم اتباع معايير تنظيمية موضوعية، وكثرة العاملين دون مبرر علمي لتواجدهم.

- تفشي البيروقراطية وعلى شكلها الجامد والذي لا يتفق مع متطلبات الإدارة الحديثة التي من مستلزماتها اتساع مجال المشاركة الإدارية. وكذلك الميل للمركزية الإدارية غير المبررة، مما ينجر عنها في كل من الأحيان الروتين وطول الإجراءات<sup>1</sup>.
- ضعف أجهزة الخدمة المدنية المعنية بشؤون العاملين، وقلة الكفاءات العاملة فيها مع قلة التدريب.
- يشوع الرشوة والاستخدام غير المشروع للأموال العامة وذلك بسبب تغليب المصلحة الشخصية على المصلحة العامة.

### ثانيا: البيئة الاجتماعية

- يرجع بعض الفقهاء كل اخفاق لأفكارهم إلى جمود القيم وتخلفها، والواقع أن التباين بين القيم العربية والقيم الغربية ما هو إلا تعبير عن وجود اختلاف في البيئة<sup>2</sup>، إذ الحقيقة أن لكل بيئة ظروفها وطبيعتها لا بد أن تؤخذ بعين الاعتبار ونحن نقتبس معارف وعلوم وعلاجات مستوردة<sup>3</sup>. وعليه يمكن القول أن المدرسة البيئية في الإدارة ذات قيمة كبيرة إذا أخذت بمقدار فاستخدمت كمنهج في الوصف والتحليل يفيد على فهم العوامل الثقافية والاجتماعية من أجل فهم أوضاع المنظمات ورفع كفاءتها.
- بناء المؤسسات والأعمال من خلال المعرفة الشخصية والعلاقات الأسرية والقبلية مما يجعلها أسيرة لهذه العلاقات غير الرسمية.
- نقص الوعي لدى العاملين وضعف الاتجاهات الثقافية للمجتمع كانت من الأسباب الواضحة في عرقلة عملية التنمية الإدارية.
- هجرة الأدمغة العربية وعدم الاعتراف بقدراتهم وتقييم جهودهم.

### ثالثا: العاملون أنفسهم

- غياب العلاقات الانسانية والثقة بين الإدارة والعاملين.

<sup>1</sup> د: زكي محمود هاشم، اجتماع خبراء التطوير التنظيمي، (عمان، الأردن: 1985)، ص 26.

<sup>2</sup> د: نزيه الأيوبي، النظريات الإدارية الحديثة وأغراض التنمية الإدارية، ص 108.

<sup>3</sup> Willian Stiffin, *Low Decades of public Administration in Developing countries*, (NF : Rockefeller, 1977), p 67.

- مقاومة التغيير.
- نقص الكوادر الفنية بسبب توجه الخريجين للأعمال الكتابية وذلك راجع للتنسيق بين المعاهد والمؤسسات التعليمية والدوائر المسؤولة عن تنمية الموارد البشرية.
- انتشار الفساد الإداري والأخلاقي.
- عدم تحديد الاحتياجات من القوى العاملة مع سوء توزيع وبدائية في هيكل العمالة.
- فقدان التقييم الموضوعي للعاملين.
- نقص في المدربين المؤهلين حيث تمثل عملية التدريب مدخلا مهما لعمليات التنمية الإدارية<sup>1</sup>.

#### رابعاً: النقص في الامكانيات المادية والفنية

- إن عملية التنمية الإدارية تحتاج إلى الكثير من الموارد للحصول على الكفاءات والخبرات التي تتطلبها تلك الخطط، وكذلك ما تكلفه البرامج التدريبية والبحوث والعمل الميداني لذا تواجه معظم الدول النامية هذه العقبات.
- الاعتماد على الكفاءات الأجنبية التي لا تتوافق مع متطلبات البيئة العربية.
- اضافة إلى المشاكل التي تخلقها العمالة الأجنبية من صراعات وتحيز شخصي.
- كلفة التكنولوجيا لتنفيذ خططها التنموية، وحتى إن وجدت فإنها تعاني سوء الاستخدام مما يسبب عائقها في طريق انجاح مشاريعها.

#### معالجات لمعوقات التنمية الإدارية في الوطن العربي:

رغم الجهود التي بذلتها الدول العربية لايجاد خطط تنموية إدارية إلا أن هناك قضايا أساسية للتنمية الإدارية تحتاج إلى مزيد من الجهد وتبني إستراتيجية واضحة الأهداف والمعالم، لهذا سوف يتم التعرض لبعض معالجات لمعوقات التنمية الإدارية في الوطن العربي<sup>2</sup>:

1 المنظمة العربية للعلوم الإدارية، المؤتمر السنوي الأول عن التنمية الإدارية في الوطن العربية من الفترة 16 إلى 19 كانون الأول 1978.

2 د: حسن أبشر الطيب، مرجع سبق ذكره، ص 156.

## أولاً: ما يتعلق بالبيئة الإدارية

- بالنسبة للقيادات الإدارية لا بد من تحديد الشروط التي تضمن اختيار القائد الإداري والتي تتضمن التحصيل الدراسي والخبرة والكفاءة والاستقامة.
- الاهتمام بالتدريب الإداري لاستيعاب كل تطور في أساليب التنمية الإدارية.
- إن الحفاظ على الأصالة العربية لا يمنع من التجديد لأنه عنصر من عناصر الأصالة والتجديد هو توليد الجديد المفيد على ضوء الأصول النابعة من البيئة وعلى ضوء ما يستجد من معارض هي خلاصة التجارب المختلفة لحضارات انسانية<sup>1</sup>.
- معالجة التداخل في الاختصاصات وذلك بمنع التدخلات السياسية، ومنع الإدارات من استخدام غير مبرر لصلاحياتها في اصدار قرارات تحتاج إلى تخصص أو إدارة فنية وحتى إلى اقرار سياسي.
- تبني خطط تنموية شاملة واضحة الأهداف محددة الوسائل موزعة الاختصاصات، وأن تكون مواكبة للخطط الاقتصادية والاجتماعية وأن تشمل على كل العناصر بما فيها الهياكل التنظيمية والتدريب والاعداد وتطوير النظم والإجراءات البيروقراطية.
- التصدي لأمراض البيروقراطية: وذلك بمحاولة زرع الثقة بين العاملين، والتقليل من طول الإجراءات بتقليص المستويات.
- تزويد أجهزة الخدمة المعنية بشؤون العاملين بالكفاءات المطلوبة لاستحداث التغيير الإداري.
- لا بد من محاربة الانحراف الاداري من رشوة ومحاباة شخصية وأن نحد من تغليب المصلحة الخاصة على المصلحة العامة، والتصرف غير السليم بأموال الدولة.

## ثانياً: ما يتعلق بالبيئة الاجتماعية

- الابتعاد عن الضغوط الاجتماعية غير المبررة من عشائرية وصلات قري وروابط عائلية ونحن نتعامل مع المصلحة العامة.

- تنشيط أجهزة الإعلام في بعض الدول العربية وذلك لتفهم الجمهور والعاملين معاً معنى التنمية الإدارية ومزودها وغاياتها وأهدافها.
- منع كل انحراف إداري من فساد أو تخلف.
- احتضان العلماء العرب والاعتراف بقدراتهم.

### ثالثاً: ما يتعلق بالعاملين أنفسهم

- توفير العلاقات الإنسانية بين العاملين المبنية على الثقة والتعاون من أجل قبولهم بالتغيير من خلال توفير بيئة مناسبة للحياة الكريمة.
- تذليل مقاومة التغيير من قبل الإدارة من خلال مشاركة العاملين في وضع أهداف المنظمة، وتوفير قنوات الاتصال الرسمية، وكذلك العمل على حماية رجل الإدارة من المتضررين من التغيير.
- تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية.
- توصيف الأعمال على نحو يحقق الاختيار الأنسب والتعيين السليم في التخصصات الملائمة، وذلك بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- الابتعاد عن طرق التقييم غير السلوكي عند تقييم منجزات العاملين حيث يتم:
  - ✓ أن يتفق الرئيس والمرؤوس على تحديد النتائج خلال فترة التقييم.
  - ✓ الالتزام بالأهداف التقييمية وتسجيل كل مبادرة جيدة أو عثرة.
  - ✓ التعرف بمدى الإيفاء بالالتزامات عند نهاية التقييم ومعالجة كل أسباب العثرات.
  - ✓ أن يتبع ذلك تحديد درجة المكافأة وفق درجة تحقيق الالتزامات<sup>1</sup>.
- تشجيع المشاركة الجماعية ما دام العمل الإداري عملاً جماعياً في طبيعته.
- تغليب الأهداف الجماعية على الأهداف الشخصية.
- الاختيار على أساس المؤهلات والخبرات.

▪ استخدام الحوافز وخاصة تلك التي تتعلق بالدفع، بل النابعة عن العمل إذ لا بد أن يكون العمل متضمنا كل عوامل الأجزاء كالشعور بالإنجاز وإدراك الفرد لقيمة عمله وكون العمل إبداعيا وفيه نوع من التحدي، وفيه مجال للتقدم والتطور والنمو الشخصي<sup>1</sup>.

#### رابعاً: ما يتعلق بالإمكانات المادية والفنية

- الاعتماد على الكوادر الوطنية وتتميتها وتكوينها وفق برامج مدروسة.
- الاعتماد على الخبرة الوطنية لأنها أقل كلفة وأكثر إدراكاً للبيئة والقيم.
- إيقاف الانفاق غير المبرر.
- تحديد الأولويات لأنشطة التنمية الإدارية وفق برامج الإصلاح.
- استخدام التكنولوجيا التي يمكن أن تستوعبها القدرة الاستيعابية لأنشطتها الاقتصادية.
- تطويع التكنولوجيا الأجنبية بما يتلاءم البيئة العربية.

#### الخلاصة:

من المعروف أن الدول النامية لا تواجه لوحدها مشكلة التنمية الإدارية وإنما تسعى الدول المتقدمة أيضاً إلى تطوير أساليب إدارتها كي تستطيع التكيف مع التطورات اليومية، لكن الفرق الجوهرى بين النوعين من الدول يكمن في أن الدول النامية لا تطور إدارتها بشكل ديناميكي بل يوجد فتور وتراخ إلى جانب المركزية الشديدة التي تتصف بها هذه البلدان مما يلقي عبئاً على كاهل السلطات المركزية، ولا يتاح لها بالتالي الوقت الكافي لإيلاء التطوير الإداري ما يستحق من اهتمام، إضافة إلى مجموع العقبات التي تواجهها (المعروضة سالفاً). لذلك كان لزاماً على الدول النامية عامة والدول العربية خاصة أن تأخذ مجموع الحلول موضع اعتبار.

#### قائمة المراجع المعتمدة:

أولاً: الكتب:

1) زويلف مهدي حسن، اللوزي سليمان أحمد، (التنمية الإدارية والدول النامية، ط)، الأردن: دار مجدولاي، 1993).

### ثانيا: المواقع الالكترونية

1) دور الإدارة العامة في التنمية الاقتصادية، د: محمد عبد الرحمان الطويل، تم تصفح

الموقع يوم: 15-09-2012 على الساعة، 22:35

[http://www.hadielisham.com/arabic/index.php?Pg=articles%2Farticle&id=32881.](http://www.hadielisham.com/arabic/index.php?Pg=articles%2Farticle&id=32881)

2) دور الإدارة العامة في التنمية الاقتصادية، د: محمد عبد الرحمان الطويل، تم تصفح

الموقع يوم: 14-09-2012، على الساعة 21:35.

books [http://www.kingkhalid.org.sa/gallery/text/view.aspx?view=page&page1D=3&Book1D=178.](http://www.kingkhalid.org.sa/gallery/text/view.aspx?view=page&page1D=3&Book1D=178)

3) مفهوم التنمية الإدارية، د: محمد السيد كردي، تم تصفح الموقع يوم: 2012/09/23

على الساعة: 23:28.

<http://www.rezgar.com/debat/show.art.osp?aid=54077>

4) مفهوم التخلف الإداري، تم تصفح الموقع يوم: 2012-09-23 على الساعة:

23:46

<http://befor.net/alhisn/show/thread.php?t=34618&page=1>

5) حل الأزمات: الفساد الإداري نموذجاً، علي أحمد فارس تم تصفح الموقع: 15-10-

2012 على الساعة: 21:59، مركز المستقبل للدراسات والبحوث، 2005،

<http://mest.net/activities/032.html>

6) التنمية الإدارية والاصلاح الإداري، عبد الرحمان تيشوري، تم تصفح الموقع يوم:

18-09-2012 على الساعة: 00:31.

[www.ahemar.org/debat/show.art-asp?aid=50477](http://www.ahemar.org/debat/show.art-asp?aid=50477)

7) التنمية الإدارية وقطاع الحوكمة: تم تصفح الموقع يوم: 18-10-2012 على

الساعة: 00:15.

content& view= [www.mopad.pna.ps/index.php?option=com  
article &id= 168 Itemid= 128.](http://www.mopad.pna.ps/index.php?option=com_article&id=168&Itemid=128)

(8) مقدمة حول التنمية، مركز إعلام حقوق الإنسان والديمقراطية 2001 تم تصفح الموقع  
يوم: 2012-10-19 على الساعة: 20:05.  
. [www.Shames-al.org/pages/arabic/researches/generalintro.pdf](http://www.Shames-al.org/pages/arabic/researches/generalintro.pdf)

### ثالثا: المتلقيات

- المؤتمر العربي الدولي لمكافحة الفساد، المحور الثالث: البيروقراطية والجريمة المنظمة وعلاقتها بالفساد، موضوع: الفساد وأثره على الجهاز الحكومي، د: عبد الرحمان أحمد هيجان، (الرياض: مركز الدراسات والبحوث، قسم الندوات والكفاءات العلمية، 2003).