

التخلف الإداري

إن مسألة التخلف الإداري مسألة عامة، إذ لا يخلو مجتمع مهما كان متقدما، من مشاكل إدارية تتطلب أنماطا إدارية جديدة رغم أن مسألة التخلف لا تحتاج في تشخيصها بالدول النامية إلى مزيد من العناء. وقد عرف التخلف الإداري على كونه الحالة التي يفترق فيها الجهاز الإداري إلى القدرة على التنفيذ الكامل للسياسة العامة المحددة من الحكومة وقصوره على تحقيق الأهداف التي تتضمنها تلك السياسة. (1)

ويضيف الدكتور الأعرجي أن تخلف الجهاز الإداري للدولة مرده قصور في معرفة كم ونوع الطلبات التي حتمتها ثورة التطلعات للمجتمع للسلع والخدمات ، وكذلك هو قصور مرده عدم كفاءة الجهاز في القيام بعمليات الإنتاج والتوزيع لجهاز الدولة الإداري. (2) فالإدارة في الدول النامية مازالت في بدايتها الأولى رغم بعض التحسينات الني طرأت على بعض الإدارات أو المؤسسات خاصة مؤسسات الأعمال و المؤسسات الخاصة . وعموما من أهم مظاهر الخلل في التسيير الإداري في الدول النامية ومن أهم مظاهر التخلف نجد : (3)

- 1_ الاتجاه لحماية الذات والولاء للرؤساء وليس للوظيفة .
- 2_ التمسك بحرفية القوانين واللوائح والتهرب من المسؤولية .
- 3_ الإجراءات الروتينية تمثل محورا هاما في التخلف الإداري بالإضافة الى تعقيد هذه الإجراءات .
- 4_ تقليدية عمليات الإشراف والرقابة والمتابعة، وعدم الاستخدام الجيد لوسائل الاتصال المختلفة التي تساهم في تحقيق أهداف التنظيم .

(1) مهدي حسن زويلف ، سليمان أحمد اللوزي ، التنمية الإدارية و الدولة النامية ، ط 1 ، عمان : دار مجدلاوي للنشر و التوزيع ، 1993 ، ص 23 .

(2) عاصم الأعرجي ، نظريات التطوير و التنمية الإدارية ، بغداد : وزارة التعليم العالي ، 1988 ، ص 26 .

(3) نوال بوكعباش ، تأثير الموارد البشرية على تنمية الإدارة المحلية في الجزائر ، رسالة ماجستير ، جامعة الجزائر ، 2010 ، ص 23_26 .

- 5_ تدخل العلاقات الشخصية في علاقات العمل الرسمية في تأدية الخدمات، وكان لها أثره السيئ في انتشار الرشوة والإهمال والمحاباة على حساب مصلحة العمل، ومصالح أصحاب المصلحة الحقيقية من المواطنين.
- 6_ الاهتمام بصورة كبيرة بالشكليات في التنظيمات المختلفة كالإنفاق على المباني والأثاث و مرد ذلك التوسع في الانفاق غير الضروري على المظاهر الخارجية، أو استخدام الخبرات الاجنبية عالية التكاليف دون مبرر، أو الاستخدام غير الاقتصادي للتكنولوجيا الاجنبية.
- 7_ التحايل على القانون.
- 8_ التجاوب البطيء مع التغيرات الاجتماعية .
- 9_ مجاملة المسؤول الكبير والأخذ برأيه .
- 10_ الصراع والتنافس غير الشريف بين الموظفين
- 11_ تضخم الجهاز البيروقراطي: قياسا بحجم الوحدات الادارية نتيجة لحدوث توسع أفقي في بناء التنظيم الاداري، كما يرافقه في ذلك تعدد في مستوى بناء التنظيم وكثرة الفواصل بين مستويات التنظيم مما يعيق التوصل إلى إحكام عمليات الاشراف و التوجيه و يسبب تضاربا بين الانشطة.
- 12_ تعدد مستويات التنظيمات الإدارية.
- 13_ هجرة الكفاءات من القطاع العام بسبب قلة الحوافز.
- 14_ قلة الاستعانة بالعلماء والمختصين والاستشارة بأرائهم .⁽¹⁾
- 15- المركزية الشديدة وتفشي البيروقراطية بالمنظور السلبي.
- 16- التداخل الاداري بين مراكز الاختصاص المختلفة و هو تداخل مستمر و ثابت بالنسبة لأسلوب التفكير و لكيفية اتخاذ القرار بين مختلف العناصر و الجماعات السياسية و الادارية والفنية وما يعكسه على مستوى تطبيق القرار و المتابعة.

(1) - نوال بوكعباش ، المرجع نفسه، ص 26 .

17- ضعف اجهزة الخدمة المدنية المعنية بشؤون الافراد و قلة تدريب القائمين عليها، وافتقارها إلى استراتيجيات و خطط واضحة و محددة مما يمنعها من القيام بدورها في تدريب الكوادر البشرية وفي احداث التغيير في المفاهيم والاساليب السلوكية والتقليدية.

أسباب التخلف الاداري:

العوامل الاقتصادية:

- انعدام التوازن الجهوي
- البرامج التنموية المستوردة.
- البطالة
- الخسارة في ميزان المدفوعات.

العوامل الاجتماعية:

- الروابط العائلية و العشائرية و أوامر الصداقة: إذ تشكل هذه العوامل أكبر اسباب التخلف الاداري، فقد تتغاضى الادارة عن الاهمال في وضع الشخص الملائم و قد لا تحاسب المقصر، فتشجيع عدم العدالة بين العاملين، تؤدي إلى ضياع الجهود في الوصول غلى الاهداف.

- كما أن نوع النظام الاجتماعي له تأثير كبير على كفاءة الجهاز الاداري و قدرته على تلقي المعرفة ، إذ أن خضوع بعض المفاهيم الاجتماعية يشكل عائقا في طريق التغيير.

- هجرة الأدمغة إلى الخارج من الدول النامية تؤدي إلى محدودية المعرفة في الأجهزة الإدارية لتلك الدول.

العوامل الإدارية:

- الاعتماد على غير الكفاءات في الادارة العليا حيث يشكل هذا مصدرا من مصادر التخلف الاداري، سواء كان ذلك لقلّة المصادر المالية التي يحتاجها الحصول على الكفاءات، أو لسبب وجود غير المؤهلين في مراكز القيادات العليا لأجهزة الدولة.

- التقليد الأعمى للدول المتقدمة في اساليبها الادارية رغم الفوارق بين الدول حيث تعتمد الدول النامية على الاقتباس في مجال الادارة لا حاجة لها بها.
- شيوع الرشوة و الوساطة و الاستخدام غير المشروع للأموال العامة ، و هي جميعها تمثل أشكالاً من التخلف الاداري، إذ تؤثر على اتخاذ القرار دون النظر إلى الصالح العام. إن تغليب المصلحة الشخصية على المصلحة العامة في اتخاذ القرار مرده لشيوع الرشوة في انجاز المعاملات إذ تشكل الرشوة شكلاً خطيراً من أشكال الفساد الاداري.
- التردد في اتخاذ القرار الاداري و عدم تحمل المسؤولية: إذ تتجنب بعض الادارات عدم البت في القضايا المعروضة خوفاً من تحمل المسؤولية.
- الميل إلى التضخيم للأجهزة الادارية، و الاعتماد على البطالة المقنعة التي تؤثر سلباً في الكفاءة و الكفاية الانتاجية.

هنالك العديد من الأدوات لمعالجة التخلف الإداري، ونجد منها على سبيل الذكر :
أولاً : الوسيلة السياسية :

تتباين الدول في استخدامها الوسيلة السياسية في معالجة التخلف الإداري ،فقد استخدمت بعض الدول العمليات التطهيرية للجهاز الإداري وذلك بإحداث صدمة إدارية للتخلص من العناصر التقليدية ،والتي تعارض الإصلاح الإداري . كما اتخذت بعض الدول من لجان التفتيش والرقابة وسيلة، فيما اتخذت بعض الدول الوسيلة التنظيمية بإعادة تنظيمها الجهاز الإداري للدولة لتقوده إدارات جديدة. (1)

ثانياً : التخفيف من البيروقراطية :

ذلك عن طريق تحديث وتغيير القيادات الإدارية دورياً والابتعاد عن شرور البيروقراطية التي أصبحت ،وعلى شكلها الجامد ،لا تتفق ومتطلبات الإدارة الحديثة التي لا بد أن تتصف بإتباع

(1) مهدي حسن زويلف ، التنمية الإدارية و الدول النامية ، ط1 ، عمان : دار مجدلاوي للنشر و التوزيع ، 1993 ، ص 35 .

الأسلوب العلمي و البحث العلمي واتساع مجال المشاركة الإدارية والاهتمام بالعنصر الإنساني، وتحقيق كل ما يؤدي إلى الرضا الوظيفي وما يخدم مصلحة الجهاز ذاته .

ثالثا : إعادة النظر بالقوانين والأنظمة التي تحكم الجهاز الإداري، وإعادة النظر في قواعد العمل ذاته دون أن يكون ذلك على حساب انسيابية العمل والابتعاد عن إرباكه.

رابعا : الوسيلة السلوكية :

إنها الوسيلة العلمية التي يمكن أن تكون من خلالها الإدارة فاعلة في إصلاح الجهاز الإداري ذاته ومعالجة تخلفه. إذ أن السلوك الجيد للأفراد يعتبر أساسا لانتهاج الجهاز الإداري الطريق السليم في عمله، وهو العنصر المهم في العمل الإداري. ويتضمن هذا أسلوب التدريب على أخلاقيات ومبادئ الخدمة، وكذلك التدريب على العمل ذاته وخلق الإحساس بالانتماء وتحمل المسؤولية، ونشر قيم العمل . (1)