

## التراخي التنظيمي: قراءة سوسيو- تنظيمية

### Organizational laxity: a socio-regulatory reading

حسين حم عيد<sup>1\*</sup> ، رضا قجة<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مخبر سوسيوولوجية جودة الخدمة العمومية جامعة مسيلة محمد بوضياف (الجزائر) hossine.hammaid39@gmail.com

<sup>2</sup> جامعة مسيلة محمد بوضياف (الجزائر) reda\_fakr@yahoo.fr

تاريخ الاستقبال: 2022/07/07؛ تاريخ القبول: 2022/08/30؛ تاريخ النشر: 2022/10/02

**ملخص:** تهدف هذه الورقة البحثية الى التعرف على ظاهرة التراخي التنظيمي من خلال التطرق الى أبعاده المختلفة كالإهمال والتكاسل في أداء الواجبات الوظيفية وهدر الوقت أثناء الدوام الرسمي للعمل وغيرها من السلوكيات السلبية التي يمارسها الأفراد داخل التنظيم و التي تنعكس سلبا على أداء المنظمة وتحقيقها للأهداف المسطرة ، كما تطرقت إلى أهم آثار سلوكيات التراخي على المنظمة والفرد وانتهت بذكر أهم الآليات التي يتم من خلالها معالجة ظاهرة التراخي أو الحد من آثارها السلبية .

**الكلمات المفتاحية :** التراخي التنظيمي . التكاسل والإهمال الوظيفي . التنظيم

**Abstract:** This research paper aims to identify the phenomenon of organizational laxity by addressing its various dimensions such as neglect and laziness in performing job duties and wasting time during official working hours and other negative behaviors practiced by individuals within the organization that are negatively reflected on the performance of the organization and its achievement of the established goals. To the most important effects of indolence behaviors on the organization and the individual and ended by mentioning the most important mechanisms through which the phenomenon of inaction is addressed or its negative effects are reduced.

**Keywords:** organizational laxity. Laziness and job neglect. Organization

**I- تمهيد :**

يعتبر السلوك التنظيمي من أهم المواضيع الإدارية التي استحوذت على اهتمام العلماء و الباحثين باعتباره يختص بدراسة سلوك الأفراد داخل المنظمات ، إذ يعد سلوك الفرد داخل المنظمة بمثابة المحرك الأساسي لنشاطها ومصدر الحركة فيها ، كما يمثل الوحدة الأولية التي يقوم عليها السلوك التنظيمي ، والذي يتأثر بعدة عوامل داخلية وخارجية . فالمنظمة تسعى لوضع ضوابط وقواعد وقوانين مختلفة من أجل ضبط سلوك الموظفين بما يخدم أهدافها ويزيد من فعاليتها إلا أن القواعد والأنظمة قد تتعارض مع بعض القيم و السلوكيات الشخصية للموظف ، مما يؤدي الى ظهور بعض سلوكيات سلبية كالفتور و التكاسل داخل بيئة العمل و التهاون في أداء الواجبات و المهام وغيرها من مظاهر و سلوكيات ذات دلالة سلبية في العمل . مما يعرقل أداء المنظمة و يحد من فعاليتها ، وهو ما يطلق عليه الدارسين والباحثين في المنظمات بالتراخي التنظيمي . فما هو مفهوم التراخي التنظيمي ؟ وما هي أهم أبعاده ؟ و الآليات المقترحة للحد من آثاره السلبية على التنظيم ؟

**أولاً : تعريف التراخي التنظيمي :**

تعددت التعريفات التي أعطيت لتحديد مدلول التراخي التنظيمي وتباينت بتباين منطلقات الباحثين والدارسين في من يرى أنه تماطل وتقاوس في أداء المهام الإدارية الموكل إليه واعتماد العاملين على بعضهم البعض في انجاز المطلوب منهم وفق أهداف مسطرة سابقا . وفي من يرى عجز المنظمة على عدم الاستخدام الأمثل لمواردها وحسن الاستفادة منها . فتعددت التعريفات للتراخي التنظيمي تبعا لتعدد المفكرين و الباحثين والزوايا التي ينظرون منها .

ويعد "مارش" أول من صاغ مصطلح التراخي التنظيمي وتطرق إلى ما يعنيه هذا المفهوم. فقد كان الباحثين قبل هذا يتجادلون فيما بينهم حول موضوع التكاسل أو الإهمال أو ما يسمى ب " التراخي التنظيمي " وكانوا يؤكدون على دور المدير في التحكم بمستوى التراخي التنظيمي لحماية المنظمة من الضغوط البيئية الخارجية .

فمفهوم التراخي أول ما صيغ كان لصيق ببعدين أساسيين وهما التكاسل والإهمال اللذان يحملان دلالة السلبية سواء من الناحية التنظيمية أو السلوكية .

ويعرف "هارقريفز" (Hargreaves .1995) التراخي التنظيمي : ما يصدر عن الموظف أو العامل من مخالفات في أثناء تأديته لمهام عمله ، والتي تتعلق بصفة أولية وأساسية بالعمل ، منها الكسل وعدم العمل ، الرغبة في الحصول أكبر أجر مقابل أقل جهد مع تنفيذ الحد الأدنى من العمل ، وعدم الجدية في العمل ، وانعدام الدافعية نحو العمل . والقبول بالمستويات المتدنية من الأداء (hargreaves . 1995 P.317) .

فيظهر من خلال هذا التعريف أن "هارقريفز" اقتصر في تعريفه للتراخي على بعد التكاسل وعدم القيام بالعمل وضعف الدافعية في الانجاز و أهمل باقي الأبعاد المهمة كالإهمال الوظيفي و التخلف الإداري وغيرها .

وعرف "بلوم" (bloom.2000) التراخي التنظيمي بأنه عبارة عن وجود كثير من الأعمال التي يجب إنجازها ولا يوجد وقت كاف لإنجاز هذه الأعمال فضلا عن وجود كثير من العاملين أو الموظفين المطالبين بإنجاز هذه الأعمال المعقدة والصعبة دون معرفة آلية إنجازها وكيفية. مما يؤدي الى مضاعفة الجهود بدون نتائج . ووجود رسائل غير واضحة بين العاملين . فضلا عن ضعف التنسيق .

أشار "بلوم" في هذا التعريف الى أن التراخي يقتصر على وجود الكثير من الأعمال و العمال دون مراعاة إلى آليات الانجاز وكيفية ، مما يؤدي الى مضاعفة الجهود وضعف النتائج.

كما أكد مكدونالد بأن التراخي التنظيمي مصطلح سلبي للدلالة على الأنظمة التي تقوم بالعمل غير الفعال من الناحية التنظيمية وعدم الكفاءة والالتزام بالمواد المتاحة . وقد تناول مكدونالد عناصر أو علامات تدل على وجود تراخي ضمن المؤسسة وهي : (McDonald: 2003) .

- مصادر وموارد زائدة عن الحاجة من غير استخدام
- قدرات وكفاءات مهملة وغير مستغلة
- عاملون زائدون عن الحاجة مع أعمال قليلة في وقت طويل .
- فمن خلال التعريفات السابقة يمكن تحديد التعريف الاجرائي للتراخي على أنه عدم قدرة المنظمة على التطور و التكيف مع البيئة الخارجية بسبب التقصير و التهاون في أداء المهام ، وعدم وجود آليات واضحة للانجاز مع غياب الاستخدام الأمثل للموارد البشرية و المادية وهدر الوقت مما يؤدي الى عدم تحقيق الأهداف المسطرة .

**ثانيا : الأسباب المؤدية الى التراخي التنظيمي :** لا يحدث التراخي التنظيمي فجأة أو بشكل عارض ، ولكن هناك العديد من المسببات والمتغيرات التي تؤدي الى التراخي بأشكال مختلفة ومتعددة فمن بين هذه الأسباب التي تؤدي الى التراخي التنظيمي كما ذكرها بورج وسوسنغ ( Bourgeois et singh:1983) .

- عدم إتمام العمل أو إعادة العمل أكثر من مرة
- تنظيم الوقت بطريقة ارتجالية دون تخطيط مسبق قبل انجاز العمل
- التهاون في استثمار الوقت وتضييعه في أمور تافهة ، وعدم التفريق بين الأمور المهمة والأمور الأقل أهمية وسوء اختيار التوقيت في إنجاز الأعمال .
- الوضع المالي المتدهور في أي نظام إداري مثل عدم دفع أجور العاملين بانتظام وعدم انتظام آلية الدفع للخدمات الخارجية التي تستعين بها هذه المؤسسة .

أما بلوم فقد أضافت المعتقدات والقيم التي تحملها الفئة الأكثر سيطرة على المؤسسة الادارية وتفرضها على العاملين ، وان كانت هذه القيم والمعتقدات تتضارب مع الأهداف المسطرة داخل النظام الاداري القائم من هنا يظهر التراخي التنظيمي ، ضف إلى ذلك فكرة الحرية الشخصية التي من شأنها أن تساعد في تفاقم التراخي داخل النظام الاداري وهذا يرجع لسوء استخدام العاملين مبدأ الحرية الشخصية داخل ال. (Bloom .2000:p5)

وقد ذكر "مولر" سببين للتراخي التنظيمي وهما : ( Moller . 2009 p.37 ) .

- عدم وجود التنظيم والتوجيه الفعال لجهود العاملين داخل النظام الإداري وهذا يؤدي الى التراخي وعدم الافادة من الجهود المبذولة من طرفهم ، زيادة عن هذا ضياع الوقت وعدم الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية .
- عدم وجود تنسيق بين الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة والأهداف التي وضعتها الدولة
- وبالنسبة شافرمان وولف وجيس وتانسك فقد ذكروا الأسباب الآتية للتراخي التنظيمي: ( chase et tansikshafermanwilf .1988 )
- ضعف عملية الاتصال بين الأجهزة المختلفة للإدارة
- عدم الاستقرار الوظيفي والتعسف من جانب الإدارة في إجراءات النقل والإجراءات التأديبية
- عدم الاستفادة من التكنولوجيا في الإدارة
- غلبة المركزية على الأعمال الإدارية
- عدم مقدرة العاملين على تحقيق الاحتياجات الفسيولوجية الأساسية من خلال وظائفهم
- عدم الحصول على التقدير المناسب
- عدم وجود الرغبة في الإنجاز والدافعية للعمل
- عدم وضوح الأهداف على مستوى القيادة العليا والقيادة التنفيذية
- عدم التحديد الواضح للمسؤولية

### ثالثا : النظريات التنظيمية المفسرة لظاهرة التراخي التنظيمي :

- 1- **نظرية الادارة العلمية** : إن أول من عبر عن المفاهيم الأصلية لهذه الحركة العلمية هو رائد الادارة العلمية (فردريك ونسلو تايلور ) من الولايات المتحدة الأمريكية (1865- 1915) إذ أنه قام ببناء إطار فلسفي جديد اختلف من حيث الاساليب العلمية المستخدمة في التنظيم و الرقابة معتمدا الأساليب العلمية في دراسة الوقت و الحركة وقد بنى تصوراته الفكرية و افتراضاته على خبرته كمهندس و على ملاحظاته لتسلسل حلقات العمل و أوجه الهدر و الضياع الذي تعانيه المنظمة جراء عدم استخدام الاساليب العلمية في العمليات الانتاجية .
- ونجد افتراضات تايلور تقوم على ضرورة اعتماد الاسس العلمية في دراسة الوقت و الحركة وتهيأت الظروف المادية والتنظيمية لكي يقوم العامل بإنجاز عمله بأعلى كفاءة بأقل جهد وكلفة مادية .
- فكانت فلسفة تايلور التنظيمية تنادي بالتغيير في تفكير الادارة نحو العمال وفي تفكير العمال تجاه الادارة وتفكيرهم نحو بعضهم فقد استند تايلور في تحديد فلسفته الادارية على عدة مشاهدات منها :
- إن العاملين لم يحاولوا إطلاقا رفع كفاءتهم الانتاجية لعدم وجود دافع قوي يحفزهم على زيادة الجهد
- أن جهود الأفراد في المؤسسة يحدد حسب الوظيفة و الأقدمية في العمل و ليس حسب قدراته وخبراته ومهاراته الانتاجية مما أدى الأفراد المجتهدين إلى مستوى أداء غير المجتهدين ما دام يحصل على نفس الراتب
- جعل الإدارة بمقدار الوقت اللازم لإنجاز العمل المطلوب مما يؤدي إلى زيادة الفاقد في العمل لارتفاع تكلفته .
- الجهل بتنظيم العلاقة بين العمل و العاملين و الطرق التي ينبغي اتباعها للحد من التلاعب و ضياع الوقت فقط لاحظ تايلور تكرار تحرب العمال من العمل والتظاهر بالعمل دون أن يكون هناك انتاج حقيقي وقد علل وجود هذه الظاهرة الى سببين الأول

هي الطبيعة البشرية المائلة الى الكسل والتباطؤ في العمل اذ لم يكن هناك مصلحة شخصية تحقق له حاجياته الضرورية والثانية هي العلاقة السائدة في المنظمة بين الرئيس والزملاء

- يعتقد بعض العاملين أن زيادة انتاجهم سوف تسبب في فصل عدد منهم من العمل
- لقد توصل تايلور في دراسته الى مجموعة من المبادئ التي ينبغي أن تقوم الادارة العلمية وهي:

أ- تخطيط الأعمال (تحديد الاختصاصات .المسؤوليات . نوع وكمية العمل المطلوب . جمع وتحليل وتصنيف المعلومات) وفق دراسة علمية ومن مهمة الادارة العليا .

ب- اختيار الأفراد وتزويدهم ببرنامج تدريبي كاف معتمد على أسس علمية و معايير تنظيمية

ت- تنظيم الادارة فمن مهامها التخطيط أما التنفيذ فهو من مهام العمال . ويعتبر هذا المبدأ من المبادئ المهمة عند تايلور إذا فصل بين التخطيط و التنفيذ

ث- وضع معايير ومقاييس لظروف العمل و علاقتها بالإنتاج

أما المرتكزات التي قامت عليها الادارة العلمية - أربعة مرتكزات أساسية - وهي : 1- وجوب تحقيق الكفاءة الانتاجية 2- البحث العلمي 3- القواعد والأصول العلمية 4- تقسيم العمل . (خضير وشمخ . 2000.ص. 48 )

2- نظرية X وY لدوجلاس ماكر يجور : قام دوجلاس ماكر يجور بتقديم نظريتي (X و Y ) كبلورة عامة تلخص بعض الجوانب المتعلقة بطبيعة الإنسان و أنماط القيادة ،حيث أن نظريتي X و Y أحدهما تناقض الأخرى حيث تعرض نظرية X القيادة المهمة بالإنتاج و التي تتركز حول تصميم العمل و إجراءاته ونظرية Y تعرض العامل الكسول الذي يكره العمل بطبيعته ويبدل أقل جهد .

جدول رقم 01 : بين الفرق بين الأنماط القيادية لدى نظريتي x و y

| (مفهوم نظرية Y)                                      | (مفهوم نظرية X)                                         |
|------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| - مبدأ تفويض العاملين                                | - مبدأ إدارة التحكم و السيطرة                           |
| - يتخذ القرارات بالتشاور مع الآخرين                  | - يتخذ المدير القرارات دون الرجوع إلى الآخرين           |
| - و يشعر العاملين بالانتماء إلى المشروع              | - يهيمن على سير العمل                                   |
| - يشجع المبادرات و الإبداع في العمل                  | - لا يثق إلا بنفسه وبآرائه                              |
| - يدرّب و يوجه العاملين و يشجع على العمل الجماعي     | - يسعى لتحقيق الأهداف التي وضعها بشتي الأساليب          |
| - يعترف بالعمل الجيد و يقيمه                         | - يسعى إلى استعمال النظام لضبط سير العمل أو قلة الإنجاز |
| - يساعد العاملين على النمو و التطور و تحمل المسؤولية | - لا يقبل النقد من الآخرين                              |

المصدر : من إعداد الباحث

نظريتي  $X$  و  $Y$  بالنسبة للإنسان :النظرية  $X$  لا تهتم بالإنسان وتعتبره مهملا و لا يستحق العمل و التوجيه وغير مسؤول و لا يتحمل المسؤولية و يحاول التهرب منها و ليس له انتماء لها وهي تهتم بالجانب المالي على الجانب الإنساني .

أما نظرية  $Y$  اهتمامها بالإنسان ودوره الفاعل في إنجاح العمل الإداري لتحقيق الأهداف المرسومة ودور المؤسسة بالعناية بالفرد و الاهتمام بالعمل الجماعي و التعاون الذي يخدم مصلحة الطرفين .

نظريتي  $X$  و  $Y$  للعمل من حيث التفاؤل و التشاؤم :

الجدول رقم 02 : يبين الاتجاه التشاؤمي والتفاؤلي بين نظريتي  $x$  و  $y$

| العناصر              | الاتجاه التشاؤمي نظرية $x$                                                                         | الاتجاه التفاؤلي نظرية $y$                                                                                 |
|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| النظرة إلى العمل     | العمل غير مريح بالنسبة لمعظم الافراد                                                               | العمل شيء طبيعي ولا بد منه مثله مثل اللعب إذا كانت ظروف العمل مناسبة                                       |
| المقدرة على الابتكار | معظم الافراد يفتقرون إلى القدرة على الابتكار و يميلون إلى حلول تقليدية في مواجهتها                 | القدرة الابتكارية موزعة على الأفراد توزيعا طبيعيا ومعظمهم لديهم القدرة على الابتكار                        |
| حجم العمل            | معظم الأفراد يميلون إلى الحد الأدنى من المطلوب في إنجاز الأعمال الذي يعفيهم من المسؤوليات          | معظم الأفراد يحاولون بذل أقصى جهد خلال فترات العمل مع تحمل المسؤوليات                                      |
| الطموح والمسؤولية    | معظم الأفراد غير طموحين ، وليسوا على مستوى من المسؤولية ويحتاجون دائما من يراقب عملهم في كل خطوة . | معظم الأفراد يميلون إلى الرقابة الذاتية من أجل تحقيق الأهداف باعتبار أنهم جديرين بالثقة وسقف طموحهم عالي . |
| مستويات التحفيز      | يركز التحفيز على مستوى الحاجات الفيزيولوجية و الأمان ( تحفيز مادي)                                 | يركز التحفيز على مستوى الانتماء للمجموعة كالتقدير و تحقيق الذات ( التحفيز المعنوي)                         |
| التوجيه              | لا بد من الاشراف المباشر و الدقيق و الضغط بالقوة للوصول إلى الأهداف .                              | يقوم الأفراد بتوجيه أنفسهم و الالتزام لديهم شيء مرتبط بشخصياتهم إذ تم تحفيزهم بالشكل المناسب .             |

المصدر : من إعداد الباحث

رابعا: أبعاد التراخي التنظيمي :

1- التكاثر الوظيفي : أخذ مفهوم التكاثر الوظيفي في الآونة الأخيرة بالانتشار في أغلب المؤسسات العامة عكس المؤسسات

لخاصة وقد يكون هذا نتيجة لرد فعل معين ينتج عنها استثناء التكاثر في الهيكلية التنظيمية .

ارتبط هذا المفهوم بالخدمة العامة والموظف فيها ، عندما تغيب عمليات الرقابة من قبل المنظمة أو المؤسسة وغياب الرقابة الذاتية ، لذا يمكن تحديد مفهوم التكاثر الوظيفي على أنه ( الأداء الناقص في العمل من قبل الموظف أو التباطؤ والانتكالية في عمله وينتج عن ذلك أعمال سلبية تؤثر في سير العملية الانتاجية للمؤسسة ، وهذه العملية ستؤثر سلبا على انتاجية المؤسسة الكلية )

ويعد التكاثر أحد مغذيات الفساد الإداري و أحد أهم شرايينه والتي تحرف الوظيفة عن عملها أو هدفها الأساس .

إذ أكدت دراسة " خليف سلطان أحمد" أن العلة التنظيمية في مجال التنظيم ناجمة عن حالات الترهل الوظيفي واستفحال حالات التكاسل الوظيفي على نحو أسهم في تدني الانتاجية وانخفاض معدلات النمو التنظيمي (خليف. 2012. ص. 128) .

وللتكاسل الوظيفي معاني كثيرة ندرج من بينها الآتي (Zhu. 2013.30) :

- المعنى الأول : هو هدر الوقت من خلال الاسترخاء وضياع الوقت خلال فترات العمل
- المعنى الثاني : الفتور والتشاغل وعدم القدرة على النجاح
- المعنى الثالث : التكاسل المعتمد في العمل عكس النشاط والقوة والحيوية
- المعنى الرابع : التقاعس في العمل أي بمثابة التهاون و التقصير
- المعنى الخامس : هذا يعني عدم القدرة على أداء العمل لأسباب نفسية أو بدنية يشعر بها الانسان تجعل بينه وبين التقدم عائق كبير .

نستنتج من خلال هذه المعاني الخماسية للتكاسل الوظيفي بأن التكاسل هو حالة فتور وضعف تنظيمي لا يقدم إيجابيات للمنظمة و لا يخدم أهدافها ، عكس السلوكيات العمل الايجابية التي حددها كل من (Bind ET Parker) في دراستهما سنة 2013 ، حيث صنف أداء العمل إلى ثلاثة أنواع متميزة وهي : الإلتقان والتكيف وروح المبادرة ، عدم وجود وقت ضائع أثناء فترات العمل ، انجاز المطلوب في الوقت المطلوب بمميزات عالية ذات جودة و تفاني عملي .

**سلوكيات التكاسل الوظيفي :** هناك مجموعة من السلوكيات التي يمارسها الموظف المتكاسل من بينها الآتي ( Bettencourt et al. 1997. 55) :

- 1- **عدم المحافظة على كرامة الوظيفة :** والمتمثل في المحافظة على كرامة الوظيفة العامة والابتعاد عن كل ما من شأنه المساس بالاحترام اللازم لها سواء أكان ذلك أثناء أداء وظيفته أم خارج أوقات الدوام الرسمي .
  - 2- **سوء استعمال السلطة :** قد يترك للموظف شيء من الحرية في ممارسة سلطته ليقرر ما يراه محققا للصالح العام ويسمى ذلك - بالسلطة التقديرية - فإذا عبث بهذه السلطة لمصالحه الشخصية ويسر وسهل لنفسه ولأقاربه دون عدالة فيعد هذا استغلال الوظيفة لتحقيق المنفعة أو ربح شخصي له أو غير .
  - 3- **المحسوبية :** وهذه الظاهرة منتشرة وهي شغل الوظائف العامة بأشخاص غير مؤهلين مما يؤثر على انخفاض الأداء وكفاءة العمل في تقديم خدمات تسهم في رفع مستوى المؤسسة أي لابد من وضع الرجل المناسب في المكان المناسب
  - 4- **الوساطة :** هناك من يتدخل بعمل الموظف ومحاولة التلاعب بالتعليمات والأنظمة او التدخل بترقية موظف أو نقله أو علاوته أو حتى يسبب مخالفات قانونية أو مالية أو التزوير والإسراف بحق الآخرين وهدر المال العام .
- فكل هذه السلوكيات تتعلق بأخلاق الموظف بالدرجة الأولى وبتصرفاته إضافة إلى سلوكه الشخصي حيث يفتقر العديد من العاملين إلى الإخلاص والأمانة والوفاء في العمل ، والبعض الآخر من العاملين يفتقد الالتزام بالتعليمات الدينية التي ترشده وتحثه على تشبع بقيم الإخلاص والأمانة والصدق في العمل و العمل بمبادئ الرجل السوي

أما عن أسباب ودوافع التكاسل الوظيفي فيمكن إيجازها فيما يلي : (Alparslan Et Can. 2015 : p29.30)

- أسباب فردية بالدرجة الأولى نلاحظ بعض الموظفين يتقاعس في العمل بسبب مشاكل خاصة مع أحد الموظفين أو المشرفين عن العمل
  - أسباب اجتماعية تخص العامل تنعكس بدورها على أداء الموظف وتحد من فاعليته والتزامه .
  - بسبب وجود الفساد الإداري وكذلك تولي الأشخاص غير الأكفاء المناصب الإدارية ويكونوا أصحاب سلطة وأصحاب رأي في المؤسسة وهذا ما يؤثر سلبا على المؤسسة .
  - التشدد في تطبيق القوانين على بعض الموظفين والتراخي مع البعض الآخر.
  - عدم تقييم للعمل وعدم تسجيله على الأوراق ، بمعنى هناك العديد من الموظفين الذين ينجزون أعمالا عديدة وبدافع الضمير وعند إكمال العمل لا يقيم بصورة جدية لعدم تكلفه بصورة رسمية .
  - عدم وجود تشجيعات معنوية أو مادية من طرف رئيس التنظيم
  - سوء معاملة الموظف وعدم احترامه من قبل رئيسه
  - تدخل المسؤول بالأمر الشخصية للموظف
  - عدم توزيع العمل والواجبات بصورة متوازنة بين العاملين
  - لا يوجد تثمين للجهود بسبب المحسوبية الحزبية أو الجهوية أو غيرها
  - لا يوجد تشجيع على العمل المنجز
  - عدم إجراء اجتماعات أو مقابلات ومناقشة الأعمال المنجزة أو أي مشاكل أخرى
  - عدم اشراك الموظفين المتكاسلين في الواجبات والخوف من عدم أدائهم الأنشطة والواجبات بكفاءة .
  - المفاضلة في العمل واعطاء الفرص لأشخاص معينين فقط وحرمان أشخاص ذات كفاءة .
  - الضمير السلبى للشخص وتربيته ورغبته في انجاز العمل بشكل تام .
- ومما سبق نرى أن الأسباب الرئيسية التي تدفع للتكاسل الوظيفي ترجع للعامل أولا سواء كان رئيس أو مرؤوس المتمثل في نفسية المراضية نحو العمل في دمج مشاكله الخارجية داخل أسوار العمل أو تنافره مع أحد العاملين معه وثانيا ترجع إلى طبيعة النظام الإداري المتمثل في وضع الجانب القانوني والإجرائي هش غير صارم يدوسه أي فرد عامل بسبب التسبب الإداري القائم .
- ومن خلال سرد مجموعة من الأسباب ومحاولة تصنيفها بمن للوقوف على جملة من الأنماط الدالة على التكاسل الوظيفي وهي :
- التكاسل الذاتي أو الفردي على مستوى الفرد الواحد يتكاسل في أداء بعض المهام المناطة به .
  - تكاسل الفريق أو المجموعة وهنا تبرز الاعتمادية على الآخرين في إنجاز الأعمال
  - تكاسل التنظيمي أو الوظيفي تكون المنظمة بكل مكوناتها منظمة كسولة
  - التكاسل على مستوى القطاع المؤسسي وهنا يكون القطاع العام متكاسل بالكامل وانعكاسه على الوظيفة العامة .
  - التكاسل الاجتماعي يصبح التكاسل ثقافة اجتماعية منتشرة في المجتمع .
  - التكاسل المحلي على مستوى دولة واحدة وضعف الدول في محاربة التكاسل مما أصبح قضية دولية بالنسبة للدولة التي ينتشر فيها التكاسل .

وبعد تحديد الأنماط نرى أن التكاسل يمس الفرد في حد ذاته في تقاعسه عن عمله وتخاذله عن المهام المنسوبة إليه ، مع نقل أفكاره للجماعة التي تعمل معه فيصح لديهم جو الاتكالية فكل عامل يعتمد على الآخر في انجاز أعماله ، فيتفاقم التكاسل على المستوى التنظيمي و يستفحل بالمنظمة ككل و القطاع المؤسساتي العام ، فينتج عنه ثقافة التكاسل و الفتور يمارسها المجتمع المحلي في جميع القطاعات .

**2- الإهمال الوظيفي :** فيقصد به تراخي الموظف العام عن القيام بالواجبات الموكلة اليه بحكم وظيفته والتقاعس عن القيام بواجبات الحيلة والحذر (محمود . 2011 . ص 116)

والإهمال قد يتحقق بالسلوك الإيجابي عندما يمارس الموظف اختصاصه على وجه يغفل فيه إتباع القواعد القانونية أو التنظيمية التي كان يتعين عليه التزامها كي يؤدي عمله على الوجه الصحيح ويتحقق الإهمال بالسلوك السلبي بالامتناع الموظف عن ممارسة اختصاصه (حاحة . 2013 . ص 383)

والإهمال الوظيفي بالشكل السابق هو أحد مظاهر الفساد الإداري ذات الصبغة التأديبية، ويعود مبرر اعتباره سببا للمسؤولية التأديبية وأحد صور الفساد الإداري التي تستوجب الجزاء التأديبي هو لأنه ينبأ عن سوء نية وقصد الموظف العام وانحرافه عن أخلاقيات العمل الإداري وكذا لكف الموظفين عن الاستهتار و اللامبالاة بحسن سير الإدارة والضرب على غفلتهم وعدم مبالأهم بحسن أداء العمل الوظيفي المسخر في سبيله ، وعلى تكاسلهم في الحفاظ على مصلحة الادارة العامة لدرجة تعطيل المرفق العام عن أداء مهامه وتقديم الخدمة العمومية (محمود. ص 167) .

**مظاهر الإهمال الوظيفي :** يتخذ الإهمال الوظيفي في أداء الوظيفة العمومية على مستوى الإدارات و المؤسسات العمومية عدة صور يمكن ذكر أهمها فيما يلي :

- امتناع الموظف عن أداء اختصاصاته الوظيفية بنفسه : إن الاختصاص مهما كان مصدره هو شخصي ومن ثم وجب على الموظف أن يمارس اختصاصه بنفسه احتراماً لقاعدة توزيع الاختصاصات في الإدارة العامة (سليمان . 1995 . ص 144) .
- عدم الالتزام بأوقات العمل : على الرغم من وضع قانون في أخلاقيات العمل للالتزام بمواقيت العمل إن كان عن الحضور أو المغادرة ، إلا أن توجد تصرفات مناقضة للمواقيت الرسمية كالغياب والتأخر والخروج من مكان العمل باكراً أو قبل إنهاء الدوام الرسمي دون إذن الرئيس ، أو استقبال الأشخاص من غير مواعيد مبرجة أو قضاء الوقت في قراءة الصحف والمجلات أو استخدام الهاتف (أحمد . 2004 . ص 40) .
- ولقد أولى المشروع الجزائري عناية كبيرة لمواعيد العمل وهذا ما تؤكدته المواد من 186 الى 190 القانون الأساسي للوظيفة العمومية .
- السلبية واللامبالاة الادارية : ويقصد بها امتناع الموظف عن إبداء الرأي واللامبالاة ومقاومة كل ما هو جديد ، إذ لا يحبذ بعض الموظفين التطوير والابداع والابتكار ويمتنعون عن المشاركة في اتخاذ القرارات الادارية ويميلون الى الانطواء ويتجنبون الاتصال بالأفراد ولا يرغبون في التعاون ولا يشجعون العمل الجماعي (بن طلع . 2008 . ص 38)
- عدم تحمل المسؤولية : فمن صور الإهمال قيام الموظف بتحويل المستندات والوثائق من مستوى اداري الى آخر والتهرب من الإماءات والتوقيعات . وهذا بالإضافة الى التفسير الضيق للقانون والتطبيق الحرفي للتعليمات والأوامر الأمر الذي يؤدي الى

تعقيد العمل الاداري وما ينجر عنه فيما بعد من بيروقراطية ادارية فقد تفتح المجال أمام تفشي مختلف صور الفساد الاداري وخصوصا الوساطة والرشوة .

#### - البطء والتراخي في إنجاز المعاملات الادارية : ويميل بعض الموظفين في مختلف المرافق العامة الى التراخي و التكاسل ولا يحفزهم

على العمل عادة إلا الحافز المادي أو المصلحة الشخصية أو الخوف من العقاب . (حمزة . 2010 . ص 45)

ومنه نرى أن مظاهر الإهمال الوظيفي لأداء الوظيفة العمومية على مستوى الإدارات و المؤسسات العمومية تتمثل في التسبب البيروقراطي وعجزها وفشلها عن السيطرة والتسيير في إدارات الأجهزة الحكومية بكونها عامة ومشتركة فيما بينها ، فتستفحل ظواهر مرضية خطيرة بين الموظفين وتظهر في سلوكياتهم الوظيفية ، كعدم تحمل المسؤولية ورمي المهام إلى الآخرين مع الامتناع عن أداء اختصاصه الموكل إليه دون احترام لقاعدة توزيع الاختصاصات في الإدارة العامة وعدم تقيده بأخلاقيات العمل والالتزام بمواعيد الحضور والمغادرة إضافة إلى تباطؤ وتراخي في الانجاز وقصور في المعاملات الإدارية

**أسباب الإهمال الوظيفي :** توجد العديد من العوامل و الأسباب التي تتداخل في خلق بيئة عمل تساعد على انتشار الإهمال الوظيفي داخل المرافق العامة والمؤسسات العمومية كالصحة والتعليم و الخدماتية وغيرها ، فمنها ما هو متعلق بالموظف بالدرجة الأولى كعامل الوراثة والمكتسبات وسط بيئة العمل وكذا العامل الديني ، ومنها ما هو ذو صلة بالمرفق العام أو الوظيفة العمومية وهي كثيرة ومتعددة كالأسباب الادارية والقانونية والقضائية ، وفيما يلي أهم العوامل المشجعة على تفشي الإهمال الوظيفي داخل المرافق والمؤسسات العمومية (جمال . 2000 . ص 12):

1- **ضعف الوازع الديني :** يمثل الدين عاملا مهما في الوقاية من الإهمال الوظيفي والحد من انتشاره بما يمثله من رقيب داخلي ذاتي ، فإذا ضعف الوازع الديني تراجع الضمير الخلقي وقل الدافع إلى احترام كرامة وأخلاقيات العمل الاداري (صدوق. 2009 . ص 7)

2- **تضخم الجهاز الإداري :** عرفت الجزائر في الآونة الأخيرة توسعا ملحوظا في القطاع العام المركزي والمحلي استجابة للزيادة المفرطة في حجم الطلب على الخدمات العامة . غير أن عملية التوسع هذه تجاوزت حدود الحاجة ، الأمر الذي أدى إلى تضخم الجهاز الاداري من خلال الزيادة الكبيرة في عدد الموظفين العموميين الدائمين أو المؤقتين على مستوى الإدارات المحلية . كموظفي عقود ما قبل التشغيل أو التشغيل الشبكة الاجتماعية أو المستخلفين ، مع الثبات النسبي لحجم النشاط الذي يقوم به المرفق العام المحلي ، مما أدى الى آثار سلبية منها تدخل الاختصاصات وبطء أداء الخدمات وعدم جودتها . ويرجع سبب الافراط في التوظيف في الجزائر لكون الحكومات المتتالية أتبع سياسة التوظيف الاجتماعي لتقليص نسبة البطالة خاصة في صفوف خريجي الجامعات كما قد يرجع سبب التضخم في دول أخرى الى إسراف بعض القيادات الإدارية والسياسية العليا في تعيين بعض الأنصار والأتباع بصرف النظر عن كفاءتهم وحاجة المرفق إليهم . (صلاح الدين. 1994. ص 113) .

فما يعاب عن التضخم الجهاز الاداري في زيادة نسبة العمالة المتزايدة والمستمرة وهم ليس موظفين حقيقيين ولا أهل لهذه المناصب الشاغلة فهذا يعرقل حركة العمل الاداري والقضاء على التطور والإبداع وحسن الخدمة فتنتشر بين العاملين ظاهرة الرشوة والوساطة والانتكالية والتكاسل وإنهاء الخدمة في أقصر وقت ممكن .

غالبا ما يؤدي هذا التضخم في الإدارات العمومية إلى ترهل إداري وبطالة مقنعة وبيروقراطية عالية فكل هذه تولد عند الموظف ممارسات غير قانونية وانتشار سلوكيات إدارية منحرفة يصعب السيطرة عليها في ظل جهاز إداري ضخم .

- 3- سوء التنظيم الإداري داخل المرافق العامة : عندما تفتقد الإدارة التنظيم وتتضارب الاختصاصات يصعب إنجاز المهام والمعاملات الإدارية ، مما يجعل الطريق مفتوحاً أمام ظهور بعض الموظفين الفاسدين يشرفون هم على التنظيم والقيادة في استغلال ثغرة عدم تحديد اختصاصات العاملين وتوزيعهم بدقة (سعيد. 2005. ص. 81).
- وعليه أصبحت المرافق العامة والإدارات العمومية تشاهد الممارسات الفاسدة شيء روتيني و مستمر دون الوقوف عليه أو محاسبة هؤلاء الفاسدين ، فلا بد من إعادة النظر في نظمها الرقابية و أساليب تقييم الأداء لديها لكي تضع حداً لمثل هذه الحالات .
- 4- تعقد الإجراءات الإدارية وغلبة الطابع البيروقراطي في الإدارات العمومية : إن تبسيط الإجراءات الإدارية وسيلة فعالة لتحقيق أهداف المنظمات الإدارية و الأفراد العاملين على السواء فالاعتماد على القواعد والإجراءات المحددة ليس له خطورة في حد ذاته ولكن الخطورة الأساسية تكمل في تعقيد هذه الإجراءات و الاعتماد عليها اعتماداً مطلقاً بلا أي تصرف والتذرع بها لعرقلة سير العمل الإداري . (السيد. 2003. ص. 30) .
- فالجمود الإداري والتمسك بإجراءاته الحرفية يساعد على الإهمال الوظيفي والمماطلة والتأخر في قضاء المعاملات الإدارية .
- 5- ضعف الرقابة : إن ضعف أنظمة الرقابة الإدارية والمالية والمسائلة وتعدد الأجهزة القائمة بها والأساليب التقليدية المستخدمة في الأجهزة الرقابية تعد من أهم أسباب الإهمال والفساد الإداري ، حيث تعتمد الكثير من الإدارات المحلية على المتابعة المكتبية دون الميدانية أو على معلومات غير كاملة معطاة من مصادر مشبوهة مما يجعل العملية الرقابية غير ذات جدوى الأمر الذي يساعد على فتح ثغرات ينفذ من خلالها الفساد فالرقابة تمثل صمام الأمان للعملية الإدارية فهي وظيفة مهمتها التثبت من صحة الاتجاه نحو الهدف وتقييم هذا الاتجاه إذا انحرف (سعيد. 2004 ص. 82.84)
- فالرقابة الإدارية تعمل على منح فرص لأصحاب الكفاءة تعمل داخل بيئة تساعد على الإبداع والتطور والقضاء على الانحرافات الإدارية التي تبث روح الفساد .
- 6- عدم موضوعية طرق التوظيف والترقية في المرافق العامة : من بين مظاهر انتشار الفساد الإداري هو وضع الراجل المناسب في المكان غير المناسب لذا فإن نجاح الإدارة يتوقف على حسن اختيار الموظف المؤهل ووضعه في الوظيفة الملائمة التي تتماشى مع قدراته واستعداداته (نورة . 2008. ص. 18) .
- فعملية التوظيف والترقية التي تفقد الموضوعية وتكون عشوائية انتقائية بسبب الوساطة والمحابة ينتج عنها ظلم إداري في حق العاملين المؤهلين والقضاء على قدراتهم ومهاراتهم الفنية .
- لذا نلاحظ أن سياسات التوظيف والترقية عادة لا تحترم المبادئ والمعايير الموضوعية في تعيين وترقية الموظفين وإحالتهم على التقاعد . وهذا ما يؤدي إلى تفشي العديد من مظاهر الانحراف في العمل الإداري وانتشار الفساد الإداري في عدم إتاحة فرص لمن ما هو أفضل وأحق بأحد الوظائف العامة وأهلاً لها لما يملك من مؤهلات
- 7- عدم مواكبة سياسة الأجور للظروف الاقتصادية ومتطلبات المعيشة : إن جمود أو ضعف سياسات الأجور والمرتبات والخوافز والمكافآت وعدم مواكبتها للظروف الاقتصادية والتغيرات الجذرية في المجتمع وارتفاع مستوى المعيشة يجعلها عاجزة عن توفير الحد الأدنى من مستلزمات العيش الكريم لشرائح الموظفين وخاصة موظفي الإدارات المحلية والذين مازالت أجورهم هي الأضعف وطنياً . مما قد يضطرهم إلى الانحراف الوظيفي بجميع صورته كالسلبية وعدم المساهمة في اتخاذ القرار وعدم تحمل المسؤولية والرشوة وقبول الهدايا والوساطة . (عامر. 1983. ص. 99) .

8- التسرع في إصدار تشريعات كثيرة خاصة بالإدارة العامة : إنه من بين أهم منافذ الإهمال الإداري هو التسرع في إصدار تشريعات وتدخلها بما يسميه البعض بالتلوث القانوني حيث تنطوي على عيوب الصياغة القانونية الشكلية والموضوعية كال تناقض والغموض والنقص والتعارض بين القوانين (سليمان . 2006 . ص. 38)

وتعود كثرة التعديلات على هذه التشريعات رغم حداثة إلى خلل في المنظومة القانونية وعجزها على المكافحة والحد من الانحراف الإداري (فارس: 2009. ص. 51)

9- تعطيل وعدم تطبيق الكثير من القوانين : ويظهر ذلك من خلال الثنائية في تطبيق النصوص القانونية وفي تغييرها تبعاً لأطراف العلاقة والمحابة و المجاملة والتساهل لصالح الأقوياء والأغنياء وذوي النفوذ على حساب الضعفاء والإجراءات الروتينية المعقدة وهذا سواء من طرف الإدارة العامة أو القضاء بنوعية الجالس الواقف . (زكي . 2009. ص. 18) .

يعود هذا لعدم وجود تطبيق وتفعيل بعض القوانين التي تضع حداً للفساد الإداري والإهمال الوظيفي . ويوجد من يتلاعب بالثغرات وفالجوات التي لم تضبط في اللوائح القانونية والتنظيمية وانتقاء بعض النصوص القانونية التي تخدم مصالح الفاسدين .

### 3- البعد التخلف الإداري :

يمكن تحديد مفهوم التخلف الإداري : بأنه عجز الأجهزة الإدارية عن تحقيق الأهداف ، وقد يرجع ذلك إلى نقص الخبرة والمهارة أ، الموارد المتاحة و في هذا الصدد يقول بتر دركر : بأنه ليس هناك دولة متخلفة اقتصادياً بل هناك دولة متخلفة إدارياً فقط .

ويصفه الدكتور مصطفى الحجازي أنه " نمط من الوجوه و أسلوب في الحياة بين كل حركة وتصرف وقيمة وميل وتوجه ومعيار أو علاقات " كما يضيف أيضاً بأنه " الذهن المتخلف الذي مازال عاجزاً عن إدخال التنظيم على الواقع لأنه يفتقر هو ذاته إلى التنظيم والمنهجية (مصطفى . 1976. ص. 36)

يعرفه الدكتور إبراهيم درويش على أنه " عدم قدرة الإدارة ممثلة في التنظيم الإداري في ترجمة الأهداف المكونة لوظيفة الدولة إلى سياسات ثم تخطيط هذه السياسات من خلال وظيفة التخطيط وصبها في برامج محددة ، ومن بعد تحقيق هذه البرامج في حقائق الحياة في الجماعة من أجل مواجهة مشاكل المجتمع والوفاء بحلول هذه المشاكل (إبراهيم . 1975 . ص. 27)

يكشف الدكتور مصطفى الحجازي و إبراهيم درويش من خلال هذا التعريفين على أن التخلف لا زال ملتصقاً بذهنية المورد البشري بكونه عاجز على وضع حلول منهجية علمية تتماشى مع متغيرات العصر تتمكن من التنظيم مرن في جعل الأهداف المبرمجة إلى غايات واقعية ناجحة مخطط لها سابقاً وفق برامج محددة .

**مظاهر التخلف الإداري :** من بين مظاهر التخلف الإداري التي لازالت تعيش في البيئة الإدارية نذكر :

- ضعف الأداء الوظيفي للجهاز الإداري وما يعيشه من مظاهر مختلفة كالإجراءات الروتينية و التعقيد في الأساليب ، مما يجعل الجهاز الإداري عاجزاً عن الوفاء بمتطلبات الخدمة التي يحتاجها الجماهير .
- التنظيم المعقد في الأجهزة الإدارية قياساً بحجم الوحدات الإدارية نتيجة لحدوث توسع أفقي في بناء التنظيم الإداري ، كما يرافق ذلك تعدد في مستوياته وكثرة الفواصل بينها ، مما يعيق التوصل إلى إحكام عمليات الإشراف والتوجيه بين التضارب في الأنشطة
- اتصاف الأجهزة الإدارية بالإسراف وارتفاع التكلفة الاقتصادية للخدمات والإنتاج والموارد بذلك التوسع في الانفاق غير الضروري واستخدام الخبرات الأجنبية بتكاليف عالية .

- إشاعة سلوكيات إدارية متدنية ، إسراف في مال الملكية العامة واستعمال الهاتف لمصلحة خاصة ، تمتع بالوسائل الادارية كالورق . ماكينات التصوير..... وغيرها .(درويش. سابق.ص. 27)
- تتسم الإدارة باستخدام أسلوب المركزية في إدارة الأعمال مما يعيق سريان العملية الإدارية ، إذ يترتب على ذلك تنازع وتفاوت بين المستويات .
- افتقار القيادة القادرة على تسيير الإدارة بأسلوب علمي منظم وفكر محدد وبكفاءة عالية قادرة على الابتكار والانتقال والتغيير في ظل تنمية العمل الاداري وتحقيق صالح العمل ، إلى قيادة تفتقر التدريب والتعليم ، إذ أن غياب الدور الحقيقي والرئيسي للقائد يعرقل عمل المنظمة بشكل متطور .
- تدخل العلاقات الشخصية في علاقات العمل الرسمية في تأدية الخدمات وكان لذلك أثر سيء حيث ساهم في انتشار الرشوة والمحاباة على حساب مصالح المواطنين (مهدي .1993.ص. 25)
- تضخم الجهاز البيروقراطي من حيث توظيف الأفراد وتقاضي الأجور بشكل منتظم وتبنيهم في العمل قد جاء بنتائج سلبية في مستوى الاداء بتبذير اموال بدون مردود .
- التحايل عن القانون وانتعاش الوساطة والمصالح الشخصية فبدل توظيف المؤهلين والكفاءات نوظف أشخاص ليس لهم مكان مناسب في المنصب الشاغل بين موظفين الادارة .
- هجرة الكفاءات من القطاع العام بسبب قلة الحوافز وانهيار المعنويات وانخفاض مستوى الأداء وذلك بالعجز عن الانتقال وتدارك فكرة التغيير نحو الأحسن (الأعرجي: سابق.ص. 03).

**مستويات التخلف الاداري :** تظهر مستويات التخلف الاداري في ثلاث مستويات أساسية كما يلي :

أ- **التخلف في مستوى النظم والهياكل الادارية :** إن النظم والهياكل الإدارية هي الأوعية التي تضم كل التفاعلات والعمليات الأخرى تقنية أو إنسانية وبالتالي فإن تخلفها سيؤثر في كل العناصر الأخرى يظهر بعدة تجليات :

1- **تضخم الأجهزة الادارية :** تتسم الأجهزة الادارية في الدول المتخلفة إداريا بالتضخم الذي لا مبرر له حيث تعمل هذه الدول الى إنشاء العديد من الإدارات والأقسام التي يمكن اختزالها في عدد اقل . وما يرافقها من مظاهر التسبب والتواكل والتهرب من المسؤولية ، فضلا من التكاليف والخسائر التي تصرف لإنشاء وتجهيز هذه الادارات والأقسام وصرف أجور ورواتب موظفيها دون عائد يذكر (إبراهيم درويش : سابق .70)

2- **المركزية الشديدة :** تمثل إحدى أهم صور التخلف الإداري وحتى في بعض الدول التي تدعي بأنها تأخذ بأسلوب اللامركزية ، فإن الممارسة العملية تثبت تركيز السلطة الإدارية ذلك بصورة أوضح في عملية منع القرارات . حيث يتم اتخاذ القرار من السلطات الحاكمة ودوائر الهيئات المركزية فقط فينتج عن ذلك العديد من المشاكل على مستوى تحديد الأولويات ونجاح القرارات .

وهذا عكس ما نصت عليه اللامركزية التي تشجع كل مستويات الإدارة في مشاركة اتخاذ القرار ورفع من الروح المعنوية . في المقابل المركزية الشديدة يكون اتخاذ القرار في يد الإدارة العليا فقط . ما ينعكس عنه تباطؤ في اتخاذ القرار وتعاكس في الإجراءات الإدارية وتذمر أصحاب المصالح وجماعة الإدارة الدنيا وإحباطهم عماليا و القضاء على الروح الإبداعية و الفكرية لديهم .

3- البيروقراطية الجامدة : لقد طبقت الجوانب الرسمية للبيروقراطية التي وصفت بشكل متطرف في بيروقراطيات العديد من الدول وصلت درجة وصف هذه العملية بأنها مرض بيروقراطي . ففي هذه العملية تتحول عملية حفظ السجلات في البيروقراطية إلى مزيد من الأعمال الورقية غير الضرورية ويتحول الحياء وعدم وجود مصالح شخصية لدى موظفي الحكومة إلى مبالاة . كما ان تمسك بحرفية المبادئ البيروقراطية كتطبيق القوانين بشكل حرفي ومراعاة التخصص الدقيق لا يكون فعالا في جميع المواقف التي تتطلب إجراءات طارئة لا يمكن معها الالتزام الشديد بهذه الإجراءات الى درجة تؤدي تعطيل العمل وضيق الفرص (عبد الهادي . 1989 . ص.57)

#### ب- التخلف على مستوى أساليب وطرق إجراءات العمل :

1- الاهتمام بصورة كبيرة بالشكليات : ففي التنظيمات المتخلفة دون الاهتمام بالجواهر والواقع الفعلي الذي يمكن من تحقيق أهداف وخدمات التنظيم .

2- عدم الاعتماد على الأساليب العلمية : يجري العمل في الإدارة في كثير من الأحيان على أساسي من محاولات التجربة والخطأ . وعلى أساس من الاجتهادات الشخصية وليس وعلى أساس الاعتماد على الأساليب العلمية ، وحتى وإن اتبعت بعض هذه الأساليب في بعض التنظيمات فإنها لا تكون متقدمة وهذا مرجعه عدم ملاحقة أساليب الإدارة العلمية المتقدمة والمتطورة باستمرار .

3- عدم مجازة التطور التكنولوجي : يبرز هذا الوجه من التخلف الإداري أكثر فأكثر مع تقدم التكنولوجيات بأنواعها خصوصا ما يتعلق منها بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، وتعاني الإدارات في الدول النامية بالتحديد من هذا المشكل وذلك لعدم قدرة هذه الدول الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة نظرا لغياب الخبرة والكفاءات الوطنية اللازمة لتشغيل هذه التكنولوجيا .

4- إضفاء طابع السرية الشديدة : تتواجد هذه الظاهرة في بعض الدول النامية ، وتقل في بعض الآخر ، وتعني أن البيروقراطية في هذه الدول تضفي طابعا حادا من السرية على الأعمال الإدارية حتى ولو كانت ناقصة للغاية ، السرية هذا ليس مرجعه إلى الفرد الموظف البيروقراطي بقدر ما يعود الى النظام الإداري بأكمله والذي بدوره يتلقفه عن نظام الحكم في الدولة .

5- الاسراف وارتفاع التكلفة الاقتصادية للإنتاج أو الخدمة : يعتبر الإسراف من أهم مظاهر التخلف الإداري في الدول النامية ، فعلى سبيل المثال فإن الوزارات والمصالح والمؤسسات والهيئات العامة وغيرها تسعى الى التوسع في الاتفاق على الأبنية والأثاث والمظاهر والأخرى وهذا يؤدي إلى ارتفاع النفقة الاقتصادية للسلعة وإهدار الأموال . (الجميل . 1997 . ص ص 58 . 59) .

ج- التخلف على مستوى سلوك الأفراد والجماعات : تتعلق مظاهر التخلف الإداري بسلوك العاملين وطريقة أدائهم لواجباتهم اليومية في تقديم الخدمات العمومية ، هذه التصرفات ذاتها قد يكون مردها إلى الأفكار والمعتقدات السائدة في المجتمع . فتقافة المجتمع هي التي تنعكس في سلوك الأفراد وبالتالي على مدى تقدم الإدارة أو تخلفها وتدهورها ويمكن إيجاز ذلك فيما يلي :

1- **التأخر والغياب :** يمثل أهم مظهر التسبب والتخلف وقد يتخذ أكثر من صورة ولأكثر من سبب ومن صورة عدم الحضور الموظف أصلاً لمقر عمله أو الانصراف والخروج وعدم العودة إلا في اليوم الموالي ، أو الخروج من مكتبه الى مكتب آخر في نفس المصلحة أو تنقل بين المصالح .

2- **عدم تخصيص أوقات الدوام الرسمي لإنجاز الأعمال :** وهي أيضاً إحدى مظاهر التسبب والتخلف الإداري ، حيث وعلى عكس حالة الغياب والتأخر يكون الموظف موجوداً بمكتبه طيلة الوقت الرسمي ولكنه لا يقوم بإنجاز الأعمال المكلف بها ويضيع الوقت في أعمال أخرى لا تتعلق بالعمل .

3- **نقل بعض الممارسات والعادات الاجتماعية الى مكان العمل :** فعلى سبيل المثال الزيارات التي يقوم بها البعض الى أقاربهم في مكان العمل تستوجب من وجهة نظر الأنماط والعادات والتقاليد ترك أعمالنا والتفرغ لهذه الزيارات التي تناقش مواضيع شخصية بعيدة كل البعد عن مجال العمل الرسمي وأن لم يحدث هذا ستحدث المقاطعة الاجتماعية . تدخل هذه السلوكيات ضمن انحرافات سلوكية وتعني المخالفات الإدارية التي يرتكبها الموظف العام بمسلكه الشخصي وتصرفه أثناء أداء مهامه الوظيفية كتأخره عن العمل أو التغيب أو الانصراف متى يريد أو تنقل في ثنايا المصالح و المكاتب التنظيم في القضاء على أوقات العمل في نقل عادات اجتماعية يتوارثها العاملون فيما بينهم كالتقاعشات في مواضيع شخصية أو دردشات في قضايا اجتماعية أو رياضية .... أو غيرها . إضافة إلى ذلك في استقبال الزوار ونسج معارف .

فمن خلال التعاملات الإدارية والممارسات الملتوية والجانبية التي يقوم بها الموظف داخل التنظيم خلال غياب جهاز لرقابة التنظيمية وضبط الإجراءات القانونية الرادعة تظهر للموظف انحرافات يمارسها بشكل يومي ومستمر أثناء تأديته لمهامه . فينعكس هذا على سلوكه بقيام أعمال مخلة بالحياة لتحقيق مآرب شخصية له على حساب المصلحة العامة أو أن يمارس المحسوبية بشكلها الاجتماعي دون النظر لاعتبارات الكفاءة والجدارة والاستحقاق .

**خامساً : آثار التراخي التنظيمي :** تعددت الآثار التي يمكن أن تنجم عن ظاهرة التراخي التنظيمي التي ظهرت نتيجة لسوء التخطيط والتنسيق والتنظيم الإداري وضعف الإدارة وعدم مقدرتها على استغلال الأمثل لقدرات العاملين وتثمين طاقتهم في العمل وتجاهل بعض المواقف والظروف التي يمر بها العاملين التي تختلف صوراً مختلفة كالتأخر والغياب عن الدوام وازدياد حجم العمال في الدوائر الرسمية والخاصة مع انخفاض أداء الموظفين وعدم الانجاز وتحقيق الأهداف المرجوة . وذكر كردي عدة آثار للتراخي التنظيمي تمثلت فيما يلي . (كردي . أحمد السيد طه . 2016)

**الآثار الاجتماعية :** ومن أبرز الآثار التي تنتج عن استمرار التراخي التنظيمي والإهمال وتتمثل بما يأتي :

- انتشار ظاهرة الوساطة والمحسوبية بين العاملين واستمرار سيطرة النظم الاجتماعية على الفرد والجماعة وممارسة هذه الظاهرة كنوع من التقليد التي تستمر هذا الظاهرة من شخص الى آخر عبر الزمن وتزايد مع النظم الاجتماعية القائمة على حسب القوانين والنظم الرسمية .
- عدم تكافؤ الفرص بين العاملين والمساواة فيما بينهم .

**الآثار القانونية والإدارية :** وتتمثل في

- عدم تعيين الشخص المناسب الممتلك للمهارات والقدرات الملائمة للمنصب الشاغل وما يترتب على ذلك من أثر واضح على سير أداء العمل وعدم تحقيق الاهداف المسطرة مسبقا
- الاهمال في محاسبة العاملين المقصرين في عملهم وعدم معاقبتهم وهذا ما يخلق لهم ارتكاب مخالفات مستمرة كالتغيب والتأخر عن الدوام بدون مبرر مقبول عن المنظمة .
- كما أنه في حالة عدم وجود أسلوب إداري جيد قائم على أسس علمية يتم من خلاله مراقبة ومتابعة سير العمل من الجانب الإنتاجي وأمن الناحية استقطاب واختيار العاملين وتوظيفهم وترقيتهم حسب درجة الاستحقاق والجدارة بمعايير عادلة ونزيهة فهنا إذن يفقد العامل فكرة النزاهة داخل التنظيم على صعيد التوظيف أو على مستوى التعاملات .
- عدم استثمار الوقت المحدد واستغلاله في اطار العمل نتيجة تردد على مكاتب الموظفين والانتقال من مصلحة الى مصلحة وهدر الوقت المستمر وتراكم الأعمال عليهم .
- عدم المقدرة علي التخطيط والتنظيم ووضع برامج تنفيذية تتماشى مع متطلبات المنظمة .

**سادسا :آليات معالجة سلوكيات التراخي التنظيمي :** بعد استعراضنا للتراخي التنظيمي وأبعاده السلبية على المنظمة والمجتمع ، فمن الضروري الوقوف على جملة من الآليات الايجابية و الضرورية التي تساهم في تقليل فجوة السلوكيات السلبية الناتجة من طرف العاملين داخل التنظيم ، نذكر منها :

- 1- **اختيار القادة ذات كفاءة :** لا بد من إعادة النظر في مستوى كفاءة القيادين الاداريين في المستويات العليا و انتقائهم من الافراد الذين يتمتعون بالنظرة الاستراتيجية و المهارات العالية و اليد النظيفة .
- 2- **السياسة والإدارة :** من المعروف عن الادارة أن تتأثر بشكل كبير بالسياسة ، ويظهر ذلك واضح في دول العالم الثالث نجد الخضوع الادارة للسياسة .أي تغيير في السياسة نجده ينعكس في استراتيجيات الادارة وبرامجها و خططها ، فالأخطر من هذا فإن السياسة فهمت بشكل مغلوط وهو ارتباطها بالأشخاص و ليس بسياسة البلدان (تبعية الأشخاص و ليست الكفاءة)
- 3- **تطوير الانظمة وإعداد قيادات ادارية :** يمس هنا التطوير مستويات الإدارية ( الاستراتيجية – المدراء العاملون و المدراء من المنظمات المختلفة) ، فنجد اعداد القيادات مازال قاصرا على مواكبة متغيرات البيئة المحلية و الدولية و لا تستطيع أن تكون في مواجهة أحد في ظل أنظمة الادارة الحالية من حيث أساليب التعيين و الاختيار أو الممارسة ، فمن هنا نقترح أن يكون التطوير على أساس اعداد القيادات الادارية و التفريق بين مفهومي القيادة الادارية و المدراء .
- 4- **تنمية و تطوير الموارد البشرية :** يعني رفع من مستويات و قدرات العاملين على مختلف مستوياتهم الادارية و يمس هذا التطوير عدة قضايا و اهمها الامام بالقوانين و الانظمة التطوير الثقافي و التطوير المهني رفع الكفاءات الادارية و المالية و الفنية والأكبر و الأشمل من هذا هو التدريب والتأهيل خلال المراكز الخاصة كالجامة و التوسع في الاختصاصات العلمية و تهيئة الطلاب في الجامعات و الابتعاد عن التلقين النظري .
- 5- **العمل بالعلم والتكنولوجيا في الادارة :** الادارة الناجحة و المدير الناجح هما اللذان يستطيعان معا فهم و تنظيم العلاقة بين العلم و التكنولوجيا والإدارة ، فاستخدام التكنولوجيا في المعرفة العلمية ومعرفة الاستفادة منها ، هنا تكمن أهمية الإدارة في الاستفادة من العلم و التكنولوجيا معا وتسخيرها لصالح المنظمة .

6- القوانين والأنظمة : تتضمن القوانين المتعلقة بالعمل مثل توحيد قوانين العمل و القوانين الاخرى المتعلقة بالأنظمة مثل النظام الداخلي للمنظمات و القوانين المالية وغيرها .

فمن خلال هذه القوانين الموحدة و الصارمة لا يمكن نجاح الإدارة بدون تحديث و تحيين بعض القوانين وجعلها تتناسب مع المتغيرات و المستجدات المحلية و الدولية ، ولا يستطيع أي عامل انجاز أعماله شكل مطلوب في ظل تواجد قوانين جامدة و معرقة و القضاء على الجانب الابداعي

7- الشمولية : لمعالجة التراخي التنظيمي لابد من الوقوف على جميع المجالات الاقتصادية و الاجتماعية و العلمية وغيرها من المجالات فلا يمكن أن تقتصر على مجال دون الآخر بالإضافة الى ضرورة تناولها لجميع المنظمات مهما كان حجمها أو طبيعة عملها . فكل مجال يكمل الآخر لكي تصبح أي منظمة تتمتع بصفة الشمولية .

8- فاعلية الرقابة : لابد من توسيع عمليات الرقابة و خاصة الرقابة الداخلية و الرقابة الذاتية وإعطاء دور اكبر لوسائل الإعلام الحكومية و الخاصة في عمليات الرقابة و ذلك من خلال تسليط الضوء على القضايا السلبية في المنظمات التي يوجد فيها أحد أبعاد التراخي التنظيمي كالإهمال و التكاسل الوظيفي و التخلف الاداري .

9- تهيئة الظروف للمشاركة : إن التغيير لا يعني التغيير في الاشخاص و العناصر و إنما التغيير في طبيعة الأنظمة ونظم وطرق اساليب العمل . وفي أي عملية تحديثية نجد أفراد لا يردون التغيير وهنا تكمن أهمية تهيئة العناصر من أجل عدم المعارضة للتغيير و إنما المشاركة و المساهمة في التغيير عن قناعة وفهم لأهمية التغيير . (مصطفى، 2018، ص. ص 24.29)

#### خلاصة :

وختاماً لهذه الورقة البحثية نرى أنه رغم الجهود المبذولة من التنظيم من أجل حصر السلوك التنظيمي و توجيهه لخدمة أهدافه و الزيادة من فعاليته من خلال وضع مجموعة من الأنظمة واللوائح و القوانين بإلزام العاملين بها ، إلا أن ذلك لم يمنع من ظهور العديد من السلوكيات السلبية داخل بيئة العمل كالإهمال و التكاسل الوظيفي وهدر الوقت وامتناع عن أداء الواجبات و المهام وغيرها . . . . . مما سبب في ظهور صراع بين القيم التنظيمية وبين القيم الشخصية التي يحملها الموظف من قبل فيصبح الموظف عالة على التنظيم في زعزعت كيانه واستقراره ، فلكي يحافظ هذا التنظيم على فعاليته واستمراره و الحد من ظاهرة التراخي التنظيمي لابد من إعادة النظر في إصلاح الانظمة و السياسات الداخلية بتفاعلها و تكيفها مع الضغوطات الخارجية التي تتماشى مع التنظيم إضافة إلى حسن اختيار القادة الذين يتمتعون بالنظرة الاستراتيجية والمهارات العالية في اعداد برامج تدريبية وتأهيلية ومسايرة التطور التكنولوجي وركب الحضاري و القضاء على الركود والتخلف الذي يمس الجانب الاداري مع تفعيل آليات الرقابة و تهيئة الظروف الملائمة لمشاركة الأفراد في التغيير نحو الأفضل مع الإعتماد على مبدأ الشمولية للحد من السلوكيات السلبية للتراخي التنظيمي .

#### قائمة المراجع :

##### - المراجع العربية

1. الأعرجي ، عاصم (1976). نظم وأساليب وبرامج التنمية الادارية ، المعهد العربي للثقافة العالمية وبحوث العمل ، بغداد . ص 3.

2. آل مداوي ، عبير محفوظ مُجد (2008). متطلبات الجودة الشاملة في الادارة المدرسية بمرحلة التعليم الثانوي العام بمملكة العربية السعودية في ضوء الفكر الاداري المعاصر . أطروحة دكتوراة غير منشورة ، المملكة السعودية العربية : جامعة الملك خالد . ص .
3. باري بوران ، ترجمة عبد الهادي مسلم (1989) ، التطوير الاداري في الدول النامية ، عمان : المنظمة العربية للتنمية الادارية ، أساليب دعم القدرات أجهزة التطوير في الدول النامية ، ص ص 57.58.
4. البياتي، فارس رشيد(2003) الفساد المالي والإداري في المؤسسات الانتاجية والخدمية، عمان: دار أيلة للنشر، ص. 17.
5. الجميلي (1997) . التنمية الادارية في الخدمة الاجتماعية . الاسكندرية : المكتب الجامعي الحديث . ص . ص 59.58.
6. حاحة عبد العالي، (2013) الاليات القانونية لمكافحة الفساد الاداري في الجزائري، رسالة دكتوراه، كلية الحقوق .والعلوم السياسية، جامعة بسكرة، ص 383 .
7. الحجازي، مصطفى (1976). التخلف الاجتماعي مدخل إلى سيكولوجية الانسان المقهور، بيروت :مركز الثقافي العربي للنشر . ص 36.
8. خضر ، حمزة حسن حسن شيخو، الطائي (2010)، الفساد الإداري في الوظيفة العامة، رسالة ماجستير، الأكاديمية ،العربية المفتوحة، الدمارك، ص 45 .
9. خليل حسين الشماخ ، خضير كاظم حمود (2000) . نظرية المنظمة . ط 1. عمان : دار الميسرة للنشر والتوزيع .ص.ص 73-47 .
10. درويش ، إبراهيم (1975). التنمية الادارية ،القاهرة :دار النهضة العربية . ص 27.
11. زويلف مهدي حسن و آخرين (1993)، التنمية الادارية و الدول النامية . الأردن : دار المجدلاوي . ص 25.
12. ساجد شرقي مُجد، (2008) الفساد "أسبابه ونتائجه وسبل مكافحته"، المؤتمر العلمي حول النزاهة أساس الأمن والتنمية، هيئة النزاهة، العراق، ديسمبر ، ص 4.
13. سحر قدوري ، مؤسسات المجتمع المدني وامكانتها في الحد من الفساد الاداري ، متاح على <http://www.hazaha.iq/search-web>
14. سعيد بن مُجد بن فهد الزهيرى القحطاني (2005)، إجراءات الوقاية من جريمة الرشوة في المملكة العربية . السعودية، مذكرة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف، الرياض، ص 81.
15. سليمان، مُجد مصطفى(2006) حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري ، الاسكندرية :الدار الجامعية ص 38.
16. الشتا، السيد على (2003) الفساد الإداري و المجتمع المستقبل ، الاسكندرية : المكتبة المصرية لطباعة والنشر.ص. 30
17. الشميمري، أحمد بن عبد الرحمان (2004) .أخلاقيات الموظف المسلم، الجمعية السعودية للإدارة، وزارة الخدمة المدنية . الطبعة الثالثة . السعودية: الرياض.40 .
18. الطماوي، سليمان (1995) . القضاء الإداري الكتاب الثالث قضاء التأديب . القاهرة : دار الفكر العربي. ص 14.
19. عبد الرحمان أحمد هيجان (2003)، " الفساد وأثره على الجهاز الحكومي"، المؤتمر العربي الدولي لمكافحة الفساد، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، مركز الدراسات والبحوث، الرياض، ص 210 .

20. عبد الفضيل، محمود (2004). مفهوم الفساد ومعايير، مجلة المستقبل العربي، بيروت: مركز الدراسات الوحدة العربية، عدد 309. ص 37.
21. عمر صدوق. (2009) مظاهر وأسباب الفساد وسبل علاجه في الجزائر، ملتقى وطني حول مكافحة الفساد وتبييض الأموال، كلية الحقوق، جامعة تيزي وزو، ص 07.
22. فهمي، محمود صلاح الدين (1995). الفساد الإداري كمعوق لعمليات التنمية الاجتماعية والاقتصادية، الرياض: دار النشر بالمركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب. ص 43.
23. فيصل بن طلع بن طابع المطي (2008)، معوقات تنفيذ الاستراتيجية الوطنية لحماية النزاهة ومكافحة الفساد، مذكرة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ص 38.
24. كافي، يوسف مصطفى (2018). الإصلاح الإداري و التطوير الإداري بين النظرية والتطبيق. سوريا: دار مؤسسة سنان. ص. ص 24-29.
25. كردي، احمد السيد طه. التسبب الداري وأثره على أداء الموظف العام. رابط المعلومة تم استرجاعها بتاريخ 2016/11/11  
الرابط <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/673051>
26. كعباش، نوال. (2010-2011)، تأثير الموارد البشرية على تنمية الادارة المحلية في الجزائر، أطروحة ماجستير منشورة، جامعة الجزائر كلية العلوم السياسية و الاعلام، ص 21.
27. كي حنوش، مظاهر الفساد الإداري في السلوك اليومي للمواطن، الأسباب ووسائل العلاج (دراسة حالة)، [www.pogar.org/web](http://www.pogar.org/web) الاطلاع عليه الرابط يوم 2009/09/26.
28. المصري، عبد الله أحمد (2011) الفساد الإداري، نحو نظرية اجتماعية في علم الاجتماع الانحراف والجريمة، دراسة ميدانية، الإسكندرية: المكتب العربي الحديث. ص 81.
29. معابرة، محمود مجّد (2011). الفساد الإداري وعلاجه في الشريعة الإسلامية، دراسة مقارنة مع بالقانون الإداري. عمان: دار الثقافة. ص. 166.
30. نورة هارو (2008) جريمة الرشوة في ظل اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد وأثرها على التشريعات الجزائية. الداخلية، رسالة ماجستير، كلية الحقوق، جامعة دمشق، ص 181.

#### المراجع الأجنبية :

1. Alparslan, Ali Murat & Can, Ali, (2015), "The Antecedents of Extra-Role Organizational Behaviors: A Qualitative Research on Soldier", Isletme Ara tirmaları Dergisi, Journal of Business Research Turk.
2. Bloom. S (2000) . *Chaos, Complexity, Self- organization and Us, America*
3. Bourgeois, L. and Singh, J. (1983). Organizational slack and political behavior among top management teams, *Paper Presented at The Academy Of Management Proceedings*, 34-47. *Educational change. Vol. 10, No. 2, Pp. 37- 64.*
4. Hargreaves, D. (1995). Self Managing schools and development planning chaos or control? *School Organisation*, 5(3): 215-227
5. McDonald, S. (2003) . Innovation, organizational learning and models of slack, *Proceedings of the 5th international conference, Lancaster university, United Kingdom.*

6. Moller. , J. (2009) . *School leadership in an age of accountability: Psychotherapy Review*, Vol. 2. No. 8, Pp 1- 5
7. Shaferman, M. Wolf, G. Chase, R., Tansik., D. (1988). Antecedents of Organizational Slack, *The Academy of the Management Review*, 13(4): 601-614. *Tensions between managerial and professional accountability. Journal of*
8. Zhu, Yanhan, (2013), " Individual Behavior: In-role and Extra-role", *International Journal of Business Administration* Vol. 4, No. 1; 2013