

الدرس الثاني: ظاهرة التخلف الإداري.

ابتداء من الضروري أن نمر على مفهوم التخلف الإداري ومظاهره، إذا التخلف الإداري مشكلة معاصرة للدول النامية والصناعية لكنها في الدول النامية تأخذ بعدا عميقا، حيث ان الجهاز الإداري يأخذ ويتبنى نظرة فوقية تجعله يؤثر بالبيئة ولا يتأثر بها، وهنا تتشابك مشكلة التخلف الإداري مع مشاكل التخلف الأخرى السياسية والاجتماعية والاقتصادية.

لذا يكون التطوير الإداري بشكل جرعات علاجية، ولكن بلا جدوى، نظرا للأخطاء الفادحة في تشخيص مظاهر مرض التخلف وأخطاء في تحديد كمية ونوع جرعات العلاج، وأخطاء في الجدول الزمني، إضافة الى تعدد الاطباء، لذا أصبحت الاجهزة الادارية للدول النامية تعيش حالة اشبه بالحلقة المفرغة من إعادة النظر والمراجعات.

1- مفهوم التخلف الإداري:

الدكتور **عاصم الاعرجي** يعرف التخلف الإداري بأنه الحالة التي يفتقر فيها الجهاز الإداري للقدرة على التنفيذ الكامل للسياسة العامة المحددة من الحكومة، وقصوره عن تحقيق الاهداف التي تضمنتها هذه السياسة.

- اذا التخلف الإداري يتمثل في ضعف او فقدان قدرات النمو الذاتي.

- التخلف الإداري ظاهرة نسبية تختلف من مجتمع لآخر من قطاع لآخر ومن زمن لآخر وحتى في اجزاء الوحدة الواحدة داخل المنظمة.

2- أسباب ظاهرة التخلف الإداري:

أ- المظاهر العامة للتخلف الإداري:

✚ لا معدلات عالية للكفاءة والانتاج (هبوط).

✚ لافادة من مفاهيم الادارة العلمية (ابتعاد).

✚ سلوك الطريق الاسهل (البدايي في تحقيق اهداف الانتاج).

✚ الاهتمام بالموارد المادية دون الموارد الفكرية.

هذه المظاهر تنشأ من الاسباب الآتية:

- عدم وضوح الاهداف.

- عدم دقة التخطيط.

- جمود التنظيم.

- تفكك وضعف الرقابة والمتابعة والتقييم.

وهناك من يرى مظاهر التخلف الاداري في الدول النامية في:

- البيروقراطية المشوهة: عدم التخصص الوظيفي، أكثر من مدير واحد، انحراف عن المبادئ الديمقراطية.
- الازدواجية البنائية: منشآت متخلفة، الى جانب منشآت متطورة، دوائر رسمية مركزية واخرى شبه مركزية، تباين الاساليب بين الابتكار والجمود.
- اهمال مبادئ اساسية في الادارة: تكافؤ الفرص، الشخص المناسب في المكان المناسب، وحدة الهدف، ديناميكية التنظيم وتحديد نطاق الادارة ووحدة الاشراف.
- عدم تطابق الاعمال والمسؤوليات مع الصلاحيات: اختلالات وكبت أدوار المدراء.
- ضعف التخطيط والمتابعة: يؤدي الى هدر الاموال وضياع مفاهيم عديدة مثل المواصفات والمقاييس، وعدم اقتناء التكنولوجيا الملائمة.
- تركز الادارات العليا والمنشآت الرئيسية في العاصمة، فيؤدي الى اختناقات مستعصية ومركزية شديدة.

ب- المظاهر الأساسية المباشرة للتخلف الاداري:

تخلف الانتاج كما ونوعا.

انخفاض الجودة.

ارتفاع الكلف.

الاسراف في استخدام الموارد.

تخلف وظائف الادارة: التخطيط، التنظيم، المتابعة والتقييم.

بالنسبة لوظيفة التخطيط: الاهتمام بما شكلا واهمالها موضوعا لايخرج عن كونه اعداد موازنة، وتحديد أوجه الانفاق.

بالنسبة لوظيفة التنظيم: الاخفاق في اكتشاف اهم عناصر التنظيم وهو سلوك الافراد والجماعات باعتباره محركا وموجها للتنظيم.

3- دواعي التطوير الاداري:

هل تطوير العمل هو أمر ثانوي أو أمر نقوم به عندما يكون لدينا فسحة من الوقت أو عندما نقارب على الفشل؟ هل نجاح أسلوب العمل لسنوات عديدة هو سبب كافٍ لعدم تطويره؟ هل مقاومة التغيير هي دليل على فشل التطوير أو على عدم جدواه؟

هناك أسباب عديدة للتطوير منها:

أ- التطور التكنولوجي: لقد أصبح التطور التكنولوجي سريعا جدا فمنذ ثلاثين عاما كانت الآلة الكاتبة هي وسيلة إعداد المكاتبات الرسمية ومع بداية التسعينيات أصبح الحاسوب هو الوسيلة الوحيدة واختفت الآلة الكاتبة، منذ عشر سنوات كانت الإنترنت (الشبكة الدولية) محدودة الاستخدام والآن أصبحت تشكل جزءا من حياتنا بسبب تطور البرامج وتكنولوجيا الحاسوب والاتصالات، وهكذا في كل مجال تجد هناك تطور في التكنولوجيا من ناحية التحكم ومن ناحية الجودة ومن ناحية الحجم واستهلاك الطاقة وغير ذلك، ما الذي يحدث إن تجاهلنا هذه التغيرات وتمسكنا بأسلوب العمل الحالي؟ إننا لن نقدر على المنافسة لأن منافسينا في الداخل والخارج سيكون لهم مزايا تنافسية لأنهم يستخدمون هذه التكنولوجيا الحديثة، إن ما نقوم به في يوم سيقوم به غيرنا في بضع دقائق وإن جودة منتجاتنا لن تصل إلى جودتهم وتكلفة إنتاجنا ستكون أكثر من تكلفتهم وهكذا. لذلك فإن التطور التكنولوجي هو أحد أسباب التطوير.

ب- العولمة: في هذا العصر أصبحت شركة صغيرة في بلدة لا تكاد تظهر على خريطة العالم تتنافس مع شركة متعددة الجنسيات. فقد أصبحت وسائل النقل متاحة وميسرة وقلت الجمارك وفتحت الأبواب للمستثمرين الأجانب في معظم البلاد، ولذلك فإن الشركة المحلية تفاجئ بين عشية وضحاها بأنها تتنافس مع شركات تفوقها بمراحل عديدة وتجد مطعما صغيرا يفاجأ بأنه يتنافس مع ماكدونالدز وكنتاكي، هذه المؤسسات الصغيرة إن لم تقم بتغييرات وتطوير مناسب فإنها تنهار تماما ولا يصبح لها وجود. هذا التغيير قد يشمل تغييرات استراتيجية أو تكنولوجية أو تنظيمية وقد يشمل عمليات اندماج مع شركات أخرى. فالعولمة تجعلنا مضطرين للقيام بعملية تطوير كبيرة.

ج- ضعف الأداء: يحدث أحيانا أن تتبادل مؤسسة الزيارات مع أخرى مثيلة لها ثم يكتشف العاملون في إحدى المؤسسات أن مستوى أدائهم يقل كثيرا عن المؤسسة الأخرى فيبدوون في التفكير في التغيير، وأحيانا يتأخر التغيير حتى تبدأ ظواهر أخرى مثل فقد الحصة السوقية أو بداية الخسائر في قائمة الدخل. في هذه الحالات فإن ضعف الأداء يجعلنا نضطر للتطوير.

د- القوانين والأنظمة: التغيير قد يحدث نتيجة لتغير القوانين والأنظمة، على سبيل المثال فإن تغييرات عديدة حدثت في المؤسسات العربية حديثا نتيجة لقوانين البيئة فتم إضافة بعض معدات معالجة المخلفات وتم استحداث إدارات للبيئة وتم تغيير ثقافة العاملين تجاه شؤون البيئة.

هـ- **العمالة:** تغير ثقافة وصفات العمالة هو أمر يتكرر كثيرا فالعمالة الشابة الآن لها رغبات وأسلوب حياة يختلف عن هؤلاء الذين في منتصف العمر، وفي بعض البلدان يتم استخدام عمالة من بلاد مختلفة ويتم كذلك استبدال عمالة أجنبية بعمالة محلية، كل هذا يُحدث تغييرا في هذه المؤسسات ويستلزم تغييرات أخرى.

و- **قصور العقل البشري:** مهما قمنا بتحسين العمل فإننا بعد وقت نكتشف أن هناك أشياء أخرى يمكن تحسينها أو أن نفس الأمور التي عاجلناها يمكن معالجتها بطرق أفضل، هذا يجعل عملية التطوير لا تتوقف لأن هناك دائما مجالاً للتحسين وكل تحسين يعني تطورا.

ز- **تغير احتياجات العملاء:** إن احتياجات العملاء تختلف من آن لآخر وما كانوا يحبونه بالأمس قد لا ينظرون إليه في الغد القريب. فالذوق الذي يحبه الناس في ملابسهم يختلف من وقت لآخر والسيارات التي يرغبون في اقتنائها تختلف. ولذلك فإن المؤسسات يجب أن تقوم بتطورات لكي تواءم هذا التغير في احتياجات العملاء وإلا فإنها تخسر هؤلاء العملاء.

ح- **تغير إدارة المؤسسة:** قد تتغير الإدارة بسبب تغير الملاك أو بسبب تقاعد الإدارة السابقة وتولي إدارة جديدة بفكر جديد.

خ- **النمو:** نمو المؤسسة يعني تحولها من مؤسسة صغيرة إلى مؤسسة كبيرة أو من مركز واحد إلى مراكز متعددة أو من شركة محلية إلى شركة متعددة الجنسيات، هذا النمو يستتبعه الكثير من التطوير في الاستراتيجية والهيكل التنظيمي وأسلوب العمل والأولويات.