

## التفويض الإداري الحلقة المفقودة من متطلبات التحسين المستمر في الدول النامية

أ. د. على عبد الله الحاكم \*

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - كلية الدراسات التجارية

**ABSTRACT**

This article is intended to explain the importance of delegation as an essential condition for success of an effort directed towards effective involvement, improvement, invention, or innovation.

Administrative delegation is one of the oldest management practices to the performance efficiency and effectiveness. Through delegation management can distribute its functions, authorities, facilities running of its operation establish confidence in the employees and make them feel important, ensure their enthusiasm, loyalty and integration. Also delegation encourages the employees to be more responsive and positive in their actions.

Without delegation employees can not make sound decisions, innovate and develop advanced working method, and do their assignment without errors. In fact the values and benefits, related to the delegation depend on the material and financial resources and other preparations, including knowledge and skills necessary for practicing the delegation process.

Also the effect of nature of the work environment can not be excluded from this process.

Probably the most unreasonable environment which may negatively affect the delegation process is the one that is dominated by traditional and conservative values and belief in centralizing both the affairs, facilities and support and in imposing very strong central control there on as part of the inherited culture.

Thus with situation like this, it would be very difficult to assume that there will be reasonable chance for meaningful innovation, modernization or improvement.

However as a result of such conservatism and inherited cultural and traditional values the experience of the delegation process in business and public organization there in was not encouraging either for continuous improvement, Just in Time production or service system or total quality management.

**المستخلص:**

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح أهمية التفويض كشرط أساسي لنجاح أي جهود موجهة نحو المشاركة الفعالة والتحسين المستمر والابتكار والإبداع في الإدارة.

التفويض الإداري هو أحد أقدم أساسيات الإدارة ذات التأثير الكبير على كفاءة وفعالية الأداء ومن خلاله تتمكن الإدارة أو الوحدات الإدارية من توزيع مهامها وصلاحياتها وتسهيل تصريف أعمالها وبتث الثقة في نفوس العاملين فيها وأشعارهم بأهميتهم وضمنان ولائهم وتكاملهم مع منظماتهم وتحريك حماسهم وتشجيعهم بأن يكونوا الأكثر ايجابية في تصرفاتهم وعلى اتخاذ قرارات صائبة وبدون أخطاء. بل وابتكار وتحديث وتطوير الطرق التي يؤدون بها أعمالهم ما لم تكن هناك أي معوقات اجتماعية أو اقتصادية أو سياسية تحد من تفاعلهم وانجازاتهم.

هذا يعني أن المزايا المترتبة على مدى التفويض المتاح، مالي أو مادي، والإعداد المتاح، معرفي أو مهاري لممارسة عملية التفويض يتوقف على طبيعة بيئة العمل التي ينشأ بها ولعل أكثر البيئات المؤثرة سلباً على

المردود من ممارسة عملية التفويض وغيره من الأساليب المساعدة المماثلة هي البيئة التي تسود فيها القيم المحافظة والتقليدية والتي تؤمن بضرورة وأهمية مركزية الأمور والإمكانات والبطء أو عدم التسرع في المعالجات وبالتالي تكثر فيها القيود وتتحدد التحركات وتراقب فيها التصرفات بطريقة مشددة منعاً للوقوع في الأخطاء بالقدر الذي تضيق فيه فرص الإبداع والابتكار والتحديث والتحسين.

لقد أشارت تجربة الدول النامية، الإفريقية ومن بينها السودان إلى أن ممارسة عملية التفويض الإداري على مستوى منظمات الأعمال الخاصة والعامة لم تكن مشجعة بالمستوى الذي يسمح بتحسين وتجويد الأداء أو ابتداء الحلول للمشاكل ذات الصلة بعمليات تلك المنظمات أو تطوير طرق إدارة الأعمال بنقل الجوانب الإيجابية التي جاءت بها نظم الإنتاج الآني، Just In Time production systems والتحسين المستمر continuous improvement والجودة الشاملة والإدارة الإبداعية Total quality and Innovation Management وذلك بسبب المركزية القابضة والتي لا تسمح إلا بالحركة المحدودة، أي الاعتماد على المظهر من غير الجوهر فقط بمعنى أنه مسموح لك باستجلاب كل ما هو مفيد وجديد على إلا يترتب على ذلك أعباء مالية إضافية.

### مفهوم التفويض :

التفويض إجراء تنظيمي يهدف إلى زيادة كفاءة وفعالية الأداء عن طريق الاستقلال الأمثل للقوى البشرية المتاحة لدى المنظمة. ونظراً لأهمية هذا الجانب فقد ربط علماء الإدارة بينه وبين سلوكيات الفرد والجماعة ومحرركاتها بما في ذلك الواقع الاقتصادي والحضاري فضلاً عن الجوانب التنظيمية واللأحية التي تحتم استخداماته.

ويتمثل التفويض في إعطاء سلطة أو صلاحية رسمية من شخص يملكها لفرد أو مجموعة للقيام بمهام رسمية، على أن هذا الإجراء لا يترتب عليه نقل نهائي لهذه الصلاحيات أو السلطات والمسئوليات المتعلقة بممارستها بل يظل للمفوض الحق في كل الأوقات في سحب التفويض أو تعديله، كما يحتفظ المفوض بحق متابعة أداء المفوض إليه وتصويبه.<sup>(1)</sup>

بهذا المعنى يختلف التفويض مما يعرف بالتحويل Devolution والذي يعنى نقل السلطات والصلاحيات من المستوى المركزي إلى المستوى الوسيط ( الولايات أو الأقاليم ) أو المحليات لتتولاها شخصيات اعتبارية منتخبة محلياً من بين أفراد المجتمع المحلي لتسيير مهام أو انجاز أعمال أو أهداف متميزة وذات أهمية قصوى لذلك المجتمع في إطار الأهداف العامة للدولة، وعادة ما يتم هذا الإجراء بموجب قانون صادر من السلطة التشريعية القومية في البلد المعين ولا يجوز تعديل أو إلغاء هذا الإجراء إلا بعد إتباع إجراءات قانونية معقدة. كما لا يمكن هذا الإجراء الرئيس الأعلى من ممارسة أي نوع من أنواع المراجعة التفصيلية على الأعمال المخولة. على أن هذا لا يمنع المركز من ممارسة نوع آخر من الرقابة على الأداء بإتباع أساليب دبلوماسية للتأثير على السياسات المحلية والتوفيق بينها وأسبقيات السلطات المركزية.<sup>(2)</sup>

### مجالات التفويض :

لا يقتصر التفويض على مجرد تكليف المرؤوس بمهام تنفيذ بعض الأعمال بل قد يمتد إلى تفويض صلاحيات الإدارة والتخطيط واتخاذ القرارات من ناحية أو نواح محددة في أمر التفويض مثال ذلك السلطات والصلاحيات المفوضة من الوزارات المركزية لفروعها العاملة على مستوى الولايات أو الأقاليم أو من مستوى

الإدارات العامة إلى الإدارات الوسيطة سوى في القطاع العام أو الخاص وهذا ما يعرف باللامركزية التفويضية Decentralization by Delegation<sup>(3)</sup>

#### مزايا التفويض :

- يتيح للرؤساء التفرغ لمهامهم الأساسية وهي التخطيط والإشراف العام بدلاً من القيام بأعمال تفصيلية يمكن أن يقوم بها من هم أقل درجة.
- يساعد على توزيع المهام وفقاً للتخصص بدلاً من تولى الرئيس لكل المهام.
- يتيح للمرؤوسين فرص التدريب وتنمية مهاراتهم.
- يحقق قدر أكبر من السرعة في إنجاز الأعمال بدلاً من تراكمها في مستوى واحد.
- ينمي روح التعاون وروح الفريق والشعور بالانتماء والأهمية لدى المرؤوسين بما يتيح لهم من فرص المشاركة في اتخاذ القرارات.
- يحقق المرونة في اتخاذ القرارات وجعلها أكثر واقعية حيث يتم اتخاذ القرارات في المستوى الذي تتوفر فيه المعلومات ذات الصلة.
- يساعد على توفر المعلومات وتحسين تدفقها وتبادلها بما يعزز من ترابط أجزاء التنظيم المختلفة.
- يفتح المجال للإبداع والابتكار وتحسين طرق أداء العمل وتجويده.<sup>(4)</sup>

#### شروط التفويض :

- لا يمكن أن يفرض التفويض الإداري لأن تطبيقه ينبع من قناعة وإيمان معنوي بجدواه.
- تزداد الحاجة للتفويض كلما تعقدت مكونات التنظيم وتباعدت مستوياته.
- على الرئيس ألا يلجأ إلى التفويض إلا إذا اقتنع بمقدرات مرؤوسيه على ممارسة الصلاحيات المفوضة.
- التفويض فن لا يمكن أن يتم بطريقة تلقائية أو غير مدروسة أو لمجرد مجازاة التطور.
- قبل أن يفوض الرئيس أي جانب من صلاحياته عليه أن يطرح على نفسه الأسئلة الآتية :

لماذا يفوض ؟

ماذا يفوض ؟

متى يفوض ؟

لمن يفوض ؟

كيف يفوض ؟

بهذه الطريقة يمكن للرئيس أن يحدد السلطات والصلاحيات التي يحتفظ بها لنفسه لأهميتها القصوى كقائد تقع عليه مسئولية نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها وصيانتها وحمايتها وأيضاً تلك المهام التي يرى من الأصل تفويضها للأشخاص الملائمين كل حسب تخصصه ومقدراته والوقت المناسب لتمام هذا الأجراء.<sup>(5)</sup>

#### وسائل التفويض :

في كل الحالات يجب أن يكون التفويض مكتوباً في صيغة أمر أو لائحة أو منشور يحدد بالضبط وبكل وضوح ما هو مطلوب أداءه بواسطة المفوض له وما هي حدود صلاحياته والموارد المتاحة له لممارسة تلك الصلاحيات أو القيام بتلك المهام.

### كيفية إجراء التفويض.

- هناك عدة طرق مقترحة لضمان فعالية عملية التفويض أهمها :
- توضيح التكاليف : والمقصود هنا هو تحديد ماذا يجب تفويضه ؟ ولمن؟ أي تحديد المهام أو العمل والشخص الأنسب للقيام بهذه المهام أو العمل موضوع التكاليف ومن ثم تحديد ما إذا كان هذا الشخص يتوفر لديه الوقت والدافع لأداء هذا العمل. بعد التأكد من ذلك يلتزم المفوض بتزويد المفوض إليه بمعلومات واضحة حول :
  - المهام المفوضة له والنتائج المتوقعة منه.
  - والزمّن المتوقع فيه انجاز ذلك العمل أو تلك المهام مع ترك المجال للمفوض إليه لاختيار الطريقة التي يراها مناسبة للوصول للنتيجة المرغوبة.
  - تحديد نطاق التفويض : أي قرار بالتفويض يجب أن يكون مصحوباً بقيود معينة بمعنى أن تفويض السلطة باتخاذ القرارات في المواقف المعينة لا يعنى كفالة السلطة المطلقة، إنما المقصود هو تفويض السلطة بالتصرف المعنى أو اتخاذ قرار معين في موضوع معين في حدود معينة وبمعايير معينة كالمستوى والحجم الخ.. وذلك حتى يكون المفوض إليه على بينة بأبعاد وحدود صلاحياته.
  - السماح بمشاركة العاملين : إن أفضل طريقة في تحديد مدى السلطة المطلوبة هو السماح للعاملين المعنيين بانجاز العمل بالمشاركة بقدر معقول في هذا الأمر تحاشياً للمغالاة في تقدير السلطة المطلوبة أو تضيقها أكثر من اللازم ضماناً لفعالية عملية التفويض.
  - إعلام الآخرين بتمام التفويض : إن عملية التفويض لا تتم في فراغ، إن الأمر لا يقتصر على المفوض والمفوض إليه بوقوع عملية التفويض وما تتناوله ومداها فقط بل يمتد إلى كل من يعنيه هذا الأمر أو يتأثر به وجميع هؤلاء من حقهم أن يعلموا بما تم في هذا الخصوص بما في ذلك الأطراف الخارجية تحاشياً للفشل أو المشاكل والمعوقات التي قد تقلل من فعالية التفويض. (6)

### آلية مراقبة عملية التفويض.

- إن اللجوء إلى استخدام أسلوب التفويض بدون إنشاء آلية لمراقبة عملية التفويض من شأنه أن يقود إلى مشاكل لا طائل لها إذ من المحتمل دائماً أن يسيء المفوض لهم الصلاحيات الممنوحة لهم بموجب قرار التفويض. وعلى عكس ذلك فإن وجود نظام لمراقبة أداء المفوض لهم سوف يزيد من احتمال اكتشاف وتحديد المشاكل الهامة مبكراً أو الانحراف عن خط التفويض ومن احتمال إتمام العمل في الوقت المحدد له ووفقاً للمواصفات المرغوبة.
- إن من الأفضل تصميم وبناء آلية المراقبة مع بداية تحديد وقت التكاليف، ويتضمن ذلك :
- الاتفاق على زمن محدد لإتمام العمل.
  - تحديد مواقيت لمتابعة أداء المفوض لهم من خلال ما يرفعونه من تقارير وما قد يرد في تلك التقارير من مشاكل.
  - تعزيز المتابعة والمراقبة من خلال التقارير بمراجعات دورية على نقاط معينة للتأكد من عدم تجاوز أو سوء استخدام موجّهات ممارسة السلطة المفوضة والتأكد من الالتزام بالسياسات التنظيمية وبمراعاة الإجراءات الصحيحة وغير ذلك مع مراعاة أن التركيز الزائد عن اللزوم على مراعاة الجوانب أو السلوك

الجيد دائماً يمكن أن يؤدي إلى سلبيات. ومن ناحية أخرى إذا كانت عمليات المراقبة مفيدة أكثر من اللازم فقد يؤدي ذلك إلى فقدان الثقة لدى العاملين. (7)

#### معوقات التفويض :

- هيمنة الموروثات الحضارية التي تعزز الميل إلى المركزية.
- الميل من جانب المرووسين والجمهور إلى رفع قضاياهم إلى الرئيس الأعلى واعتباره مركز الحكمة والمعرفة والتجربة والرأي الصواب وأن بيده مفتاح لكل مغلق كما هو الحال في كل الدول النامية.
- هيمنة القيم البيروقراطية في التنظيم.
- عدم الالتزام بأساليب التنظيم الفعال وعلى وجه الخصوص الوصف الوظيفي للأعمال وتقسيمها واحترام التخصصات المتاحة وتوظيفها التوظيف الأمثل.
- عدم كفاية التدريب مما يؤدي إلى الشك في مقدرات المرووسين على تحمل الصلاحيات اللازم تفويضها.
- شح الموارد المتاحة وضرورة متابعة وترشيد الصرف ومراقبته مراقبة مباشرة من قبل الرئيس الأعلى.
- تدخل القادة السياسيين في أعمال الإدارة من وقت لآخر مما يضطر القادة الإداريين إلى الإشراف المباشر على أعمالهم للتأكد من صحة أداء تلك الأعمال تلافياً للنقد أو الحرج أو حتى التعرض لتوقيع الجزاءات. (8)

#### ممارسة التفويض في السودان والدول الأفريقية النامية:

لم يكن للتفويض نصيب معتبر من الممارسة المتميزة في هذه المجموعة من الدول وذلك لعدة أسباب

أهمها :

- 1- تمركز الحكمة والحل والعقد وغيرها من المهارات المتعلقة بتصريف شئون القوم بيد الكبار منذ قديم الزمان قبل وبعد تدخل أساليب الحكم والإدارة الحديثة وانتشارها في بواديهم وأصقاعهم لتنظيم حياتهم واستمرار هذا النمط وتناقله من جيل إلى جيل بدءاً من مستوى الأسرة أو القبيلة الواحدة.
- 2- انتقال نفس النمط إلى التنظيمات الاجتماعية المختلفة حتى بعد انفتاح القبائل على بعضها وتعدد ونمو حاجيات الناس خاصة بعد عجز القبيلة والمنطقة عن مقابلة كل احتياجاتهم منفردة وبالتالي الاتجاه نحو التكامل وتبادل المنافع ومع ظهور الهياكل الموسعة والتي أنتظم فيها الأفراد المنتمون إلى جماعات متعددة متنوعة فقد سار الأمر على تولى الكبير أو صاحب النفوذ القبلي أو الاجتماعي أو المالي للقيادة والتأثير والتوجيه كما هو في هذه النظم الوليدة وفي إطار ذلك ظهرت الطوائف الدينية والطرق الصوفية والأحزاب وجميعها قامت على نفس الشاكلة والعلاقات التنظيمية المركزية بتركيز الأمور لدى رأس الجماعة أو زعيم القبيلة أو شيخ الطريقة أو رئيس الحزب والذي قد يكون نفسه هو شيخ الطريقة أو زعيم القبيلة، فالشراى عندنا مثلاً هو نفسه رئيس السلطة الإقليمية وكذا الحال بالنسبة لشيخ الطريقة الذي هو في ذات الوقت رئيس الحزب.
- 3- خضوع هذه المجتمعات إلى نظم استعمارية أجنبية لفترات طويلة امتدت لأكثر من نصف قرن في بعض الحالات وجاءت بالمزيد من قيم التمركز وعززت ما هو موجود أصلاً ومقبول سلفاً مما شجع بناء الحكم والإدارة في إطار هذه القيم الموروثة والقادمة بل وربط الإدارة الأهلية القبلية المحافظة مع الأداة

- الحكومية واعتبارها امتداداً لها وهذا ما حدث فعلاً في السودان ويوغندا وكينيا ونيجريا وغيرها في إطار ما عرف بإستراتيجية الحكم غير المباشر indirect rule policy .
- 4- تأثر الأجيال التالية بالقيم والسلوكيات والاتجاهات التي تركز وتعزز تركيز الأمور والسلطات من خلال نظم التدريب على الموقع تحت إشراف الرؤساء المباشرين المنتسبين بالتفكير المركزي والولاء للرئيس الأعلى الذي لا تخطأ تقديراته.
- 5- احتواء برامج التدريب بمراكز التدريب الإداري ( معاهد الإدارة العامة ) التي قامت في الفترة الانتقالية على المواد التي تعطي أهمية قصوى لمهام المتابعة والتفتيش والرقابة للصيقة على أداء المرؤوسين ومحاسبتهم وتهويل نتائج الوقوع في الأخطاء أو مخالفة رأى الرئيس وموجهاته.
- 6- رغم توالى برامج الإصلاح الإداري اللاحقة خلال فترة الاستقلال إلى حينه فقد ظل النمط المركزي هو السمة المميزة لنظم الحكم والإدارة في تلك الدول من خلال نمو هياكل هرمية رئاسية ربطت بين مستويات القيادة الإدارية العليا والوسطى والتشغيلية كأمثبات لسيادة النظم الجمهورية الرئاسية التي تولت إدارة شؤون هذه الدول.
- 7- توالى وتعاقب الانقلابات العسكرية وقيام حكومات عسكرية بكل ما تحمله من قيم المؤسسة العسكرية فيما يتعلق بمركزية أو وحدة القيادة ووحدة الأمر والتوجيه والرجوع إلى المسئول الأعلى في كل صغيرة وكبيرة.
- 8- عدم الإلمام بأسس وأصول التفويض أو عدم الحماس له لعدم وجوده كنهج ضمن عناصر الثقافات التنظيمية للمنظمات العاملة في مجال التنمية والخدمات في هذه الدول أصلاً وبالتالي الخوف من الوقوع في الأخطاء أو النتائج السالبة.
- إن الميل الشديد نحو مركزية القرارات ومركزية الحلول من شأنه أن يفقد العاملون في المستويات الوسيطة والدنيا الحماس والثقة بالنفس والمقدرة على التصرف والتكيف ويقلل من فرص الإبداع في اكتشاف أفضل الحلول والتحديث في الأساليب والتحسين المستمر للعمليات والطرق وانجاز معاملات العملاء في الوقت المناسب ووفقاً لمطالبهم وتوقعاتهم، ويتفاقم الحال مع ظهور بعض المفاهيم المثبطة التي أصبح يتداولها بعض القادة الإداريين الانسحابيين مثال ذلك الضغط على النفقات، ترشيد الصرف، التحكم في التدفقات والدعوات المالية حتى في مواجهة مطالب معاهد التدريب المتعلقة بمقابلة احتياجاتها من مستجدات التقانة والوسائل الحديثة بل وحتى لصرف مكافأة العاملين والمتعاونين من الخبراء ويكون ذلك بالطبع على حساب تطوير النظم وتحقيق الرضا للعاملين \* الداخلي والخارجي بمعنى أن الاتجاه المكثف نحو المركزية بسبب شح الموارد أو خلافه يقف حائلاً دون الأخذ بنظم العمل والإنتاج الحديثة الرامية إلى الارتقاء بفعالية وكفاءة أداء المنظمات وتحسين عملياتها والمتمثلة في :
- \* ( هذا مصطلح متعارف عليه في مجال أدبيات إدارة الجودة الشاملة والمقصود به القائمون على تقديم الخدمات والمستفيدون من هذه الخدمات \_ أنظر عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل، عمان، الأردن، 2001، نص 48-50).
- نظام الإنتاج الآني.
  - الإبداع التنظيمي.

## - إدارة الجودة الشاملة.

يعنى نظام الإنتاج الآتي بالإنتاج بالكميات المطلوبة بإكمالها وليس جزءاً معيناً دون بقية الأجزاء وفي الوقت المحدد تماماً ويعمل على إزالة كل ما من شأنه تسبب الهدر ومحددات التحرك أو إضاعة الوقت. (9) أو هو مجموعة من التحسينات التي ترمى إلى تقليل الضياع وتحسين نوعية المنتج أو الخدمة ومضاعفة الكفاية وجعل العمليات والإجراءات مثالية عن طريق تقليل التكاليف باستمرار وهو بذلك يصبح أبعد من السيطرة على الصرف (10) أو التدقيق على أوقات دخول وخروج العاملين أو الرقابة للصيقة على تصرفات المسؤولين. انه يرمى إلى استبعاد أي أنشطة لا تؤدي إلى إضافة قيمة للخدمة أو المنتج من خلال توفير الخدمة أو السلعة المناسبة بالتكلفة المناسبة وفي المكان المناسب وفي الوقت المناسب.

ويقتضى تطبيق هذا النظام مشاركة جميع العاملين والتحسين المستمر في عمليات الإنتاج من خلال تبنى وتشجيع العاملين على الإبداع والابتكار في طرق أداء وتحسين العمل كما يستلزم المرونة والسرعة دون التضحية بجودة أداء الخدمة أو إنتاج السلعة وفقاً للمواصفات أو لمتطلبات العميل وهذه جميعها أمور يلتقي فيها نظام الإنتاج الآتي مع نظام إدارة الجودة الشاملة الذي عبر عنه عمر وصفي عقيلى في مؤلفه " المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة " Total quality Management (11). والسؤال الذي يطرح نفسه هنا أين منظماتنا الإدارية، العامة والخاصة، العاملة في مجالات الخدمات والإنتاج من هذه الأنظمة المتطورة؟ وهل وفرت القيادات الإدارية المعنية في القطاعين العام والخاص الظروف المساعدة لنجاح وتعميم استخدام هذه الأساليب بين العاملين لصالح عملائها وصالح اقتصادياتها؟.

الشاهد أنه حتى في الدول التي أنشأت المعاهد التدريبية والمراكز البحثية والاستشارية ومحاولات تطبيق هذه الأساليب الحديثة التي تبنتها تلك المراكز مثل ذلك المركز القومي للجودة الشاملة، وهو مركز حكومي، ومراكز الجودة الشاملة الخاصة بالسودان فان العائد من تلك المحاولات لم تظهر له نتائج ملموسة لا في ممارسات المنظمات التي طبقت ولا في سلوكيات العاملين فيها لعدم توفر المقومات والدعم اللازمين بالمستوى المطلوب.

أخيراً إذا ما انتقلنا بالحديث إلى الإبداع Innovation :

وهو العملية العقلية التي ترمى إلى " اكتشاف أو خلق شيء جديد (على الإنسان) لم يكن في الحسبان أو لم يكن كامناً أو وارداً ضمن المشكلة الأصلية " والذي أصبحت المنظمات المعاصرة توليه اهتماماً كبيراً لما له من قيمة مادية عالية في العصر الحديث أهله لأن ينتج ويباع ويستثمر خاصة بالنسبة للمنظمات التي تحتاج إلى أن تستمر في النمو والنجاح بل بالنسبة للمنظمات العاملة في سوق تنافسي أصبحت الإبداعات والاختراعات مصدر قوة في حد ذاتها بالنسبة للمنظمات التي تمتلكه وتطوره وترعاه. وتظهر قيمة هذا الأسلوب ( أي الإبداع) في حل مشكلات العميل المستعصية في حالة فشل الأساليب الأخرى المتبعة في حل المشاكل أو المشكلة المعنية، ويكثر اللجوء إلى توظيف هذه الإبداعات بين الشركات العاملة في مجال صناعة السيارات والملبوسات وغيرها من السلع المرتبطة بتغيير المزاج وخدمات الترفيه والسياحة وخدمات الاتصالات وغيرها وبالتالي فقد امتدت هذه الاهتمامات وانتشرت في كل مجالات النشاط بنسب متفاوتة (12) بل يمكن القول أنه " أي منظمة في الدول النامية تريد أن تحمي نفسها من مخاطر التهديد الحقيقي لوجودها لن تستطيع البقاء والاستمرارية ومناقسة المنظمات المتطورة ما لم تسارع بإبداع حلول إدارية وتنظيمية وتقنية جديدة ". (13)

وهذا يفترض ضرورة تأسيس وتبنى الإبداع التنظيمي والتخطيط له بطريقة منظمة وألا يترك للصدف.

#### والسؤال :

- هل تأسس هذا النهج ضمن ثقافتنا التنظيمية ؟
  - هل وفرت بيئة المنظمات لدينا ما يشجع ويحفز على الإبداع من الدعم المعنوي والتدريب والأجور والمكافأة المادية والصلاحيات والأدوات والتقنيات اللازمة ؟.
- إن الواقع يقول بغير ذلك، وهذا ما توصلت إليه إحدى الدراسات الميدانية التي أشرف عليها الكاتب والتي أجريت على أربعة جامعات من الجامعات السودانية العاملة بولاية الخرطوم منها جامعتان حكوميتان واثنان من الجامعات الخاصة حيث أوصى الباحث القيادات بالجامعات السودانية " باعتماد اللامركزية في المال والسلطة وإعطاء استقلالية للعاملين وتشجيعهم على الابتكار " ( توصية رقم 8 )<sup>(14)</sup> ، فإذا كان هذا هو الحال على مستوى أكثر قطاعات المجتمع تقدماً وعلماً داخل أكثر المؤسسات تأثيراً فما بال القيادات الإدارية العاملة بالمؤسسات التقليدية مثل الزراعة والنقل والداخلية والدفاع الموجهة والمشبعة بالإجراءات الروتينية والنظم والقيم البيروقراطية ؟

إن الواقع العملي يشير إلى أن هناك صراع دائم بين القديم والجديد من قيم العمل خاصة في المجتمعات التي ما زالت في المرحلة الانتقالية \* Transitional stage وأن المنتصر في كل الحالات هو الموروثات التي تهيمن على عقولنا وأفكارنا فما ترسب في أذهان القيادات العليا لا يسمح باستيعاب هذه المفاهيم خاصة مع ضعف التدريب وإضعاف مؤسسات التدريب بتوليه أموراً لأناس غير مختصين وتعوزهم القناعة به والخبرة والمهارة وقيم العمل. ووفقاً لهؤلاء الرؤساء " إذا فوضت الصلاحيات للمرؤوس سوف لن يلتزم بخطنا وتوجهاتنا بل قد يغير الاتجاه تماماً عفوياً أو عنوة مما يضر بمصالحنا change is risky, it is not good for us

هذا الاعتقاد ما هو إلا امتداد للقيمة الموروثة من المستعمر والتي تقول " دع الأشياء تبقى كما هي " أو الإبقاء على الوضع الحالي " let things remain as they are to maintain the status quo " . وهذه هي الاستراتيجية المحافظة التي ظلت تميز ممارسات منظماتنا والعاملين بها حتى يومنا هذا والتي تفترض أن الأحوال ستظل مستقرة ولا حاجة للتغيير أو الإبداع. هذا الافتراض يرفض حتمية التغيير ومعدلاته المتزايدة رغم أن التغيير كما يقول توفلر Toffler<sup>(15)</sup> متسارع لدرجة تفوق مقدرات الإنسان على التماشي مع تحدياته وما لم نطور مقوماتنا وندهمها لتجاوز هذه التحديات فإننا سوف نعانى من هزات المستقبل وسوف نفقد القدرة على مواجهته والتكيف معه.

جدير بالذكر أنه حتى بعد أن طورت بعض الدول النامية ومن بينها السودان نمط اللامركزية كإطار لنقل السلطات من خلال عمليات التفويض الإداري والتحويل وتوسعت وأبدعت في ذلك بعد نيلها الاستقلال إلا أن المركز، وإن تحرر من الكثير من القيود والمحددات السابقة إلا أن أهم المشاكل ظلت عالقة في أذهان القيادات السياسية والإدارية وتناقلتها الأجيال المتلاحقة من خلال الملاحظة والمعاشية والتدريب على الموقع. " إنها القبضة المركزية".

لقد نقلت الوكالات أو الرئاسات المركزية تدريجياً الكثير من سلطاتها ووظائفها ومسئولياتها للمستويات الإدارية الأدنى ( المحافظات الأقاليم المناطق الولايات) لكنها تحفظت في كل مراحل الإصلاح الإداري المتعاقبة



على المال فالتحكم في إدارة المال بات أهم قيمة إدارية موروثية وتأسست واستمرت كظاهرة وسمة مميزة للإدارات السودانية امتدت أثارها حتى وصلت مؤسسات القطاع الخاص: فالمرؤوسين لا يجيدون اللعب وبراعة التخصيص وعمل الموازنات.. والولاية على المال تقتضى الترشيح ويفترض وجود اليد القابضة .

---

\* ( هذا مصطلح متعارف عليه في مجال أدبيات إدارة الجودة الشاملة والمقصود به القائمون على تقديم الخدمات والمستفيدون من هذه الخدمات \_ أنظر عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل، عمان، الأردن، 2001 نص 48-50).

كل ذلك قلل من فرص الإبداع والابتكار والتحسين المستمر وانجاز معاملات الناس في الوقت المحدد و من تحقيق الجودة الشاملة في المنظمات العامة والخاصة في تلك الدول.

## المراجع :

- 1- J.Shandon, Management theory and practice, Vicks, viskas, Delhi, 1993, p.105-110.
- Schonberger, R.J. and Gibert,J.P., "just- in- time purchasing; A challenge for us industry " California Review, vol.26,no.1,1983.p.54-68.
- 2-Ali Abdalla M. Al Hakem, Decentralization in the Sudan central Control or Popular Participation,( in published) PhD thesis, inverse's of reading V.K.1989,p.p. 13-15.
- 3-Ibid , p.15.
- 4-Jshandon, op.cit , pp. 107-108.
- 5-Ropert c. Appleby Modern Business Admin. , pitman , 1994,p. 158-
- 6-Stephen P. Robbins and David A.Decenzo, Fundamentals of management, Essential concepts, and Applications, Pearson, prnticehall.5<sup>th</sup>, ed U S A 2008, p.339 -400.
- 7-Robbins / Decnzo, ibid, P.340.
- 8-Jschandan, op.cit, pp. 108-109.
- 9-Minden, Y. , Adaptable Kaplan system helps to yata maintain just- in time produces Industrial Engineering, vol. 13,no,5,1981,pp.29-34.
- 10-Schroeden R.B. Operation Management Mc Grew –Hill New York,1989.Also Brown,K.A.,"Acompalison of just – in – time and Batch Manufacturing; the vole of performer obstaders", Academy of Management Journal,vol.34,no.4, 1991,pp.906-917.
- 11-مرجع سابق.
- 12- سعاد نايف برونوطى، الإدارة : أساسيات إدارة الأعمال، وائل للنشر والتوزيع، عمان، رام الله، ط 1، 2001م ص. 293.
- 13- المرجع السابق، ص ص 295-296م
- 14- أحمد حمزة الأمين الماحي، إمكانية تطبيق نمط إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السودانية الخاصة والعامه من وجهة نظر العملاء الداخليين والخارجيين دراسة مقارنة في الفترة من 1990 – 2010، دراسة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2010. ص 339
- 15- Toffler A., Future shock, Random House, New York 1970, quoted in Dereck Torrington et -al ,effective Management, people and organization, prentice hall, 1989,p. 215