

شخصیات لها تاریخ
ڈکٲور اُحد فؤاد شریف

1976 – 1927



المرحوم الأستاذ الدكتور / أحمد فؤاد شريف

إجراءات تحسين أداء شركات القطاع العام في الدول النامية " .
تولى فؤاد شريف بعد ذلك منصب نائب مدير العمليات في
قسم الإدارة العامة والمالية بالأمم المتحدة والتي كان مسئولاً
فيها . ضمن مسئولياته ، عن تخطيط وتوجيه برنامج عمل
قسم الإدارة العامة لكي تظل تلبي الاحتياجات المتغيرة دائماً
للدول النامية .

كما كان أ. د / فؤاد شريف مسئولاً عن إدارة وتنسيق برنامج
التعاون الفني الإداري للدول الأعضاء بالأمم المتحدة .

فضلاً عن ذلك فقد حصل أ.د / فؤاد شريف على شهرة
عالية بوصفه مديراً متميزاً متخصص في التنمية التنظيمية
وتدريب الإدارة العليا في العديد من الدول العربية والأفريقية.

ولإنجازاته وأسهماته الدائمة أختارته القيادة السياسية
عام ١٩٧٦ توظيفاً وزير الدولة للتنمية الإدارية والرقابة
والمتابعة وشئون مجلس الوزراء .

ولقد كان لعالمنا الجليل العديد من المؤلفات التي أشرت
المكتبة العربية منها " اقتصاديات المنافع العامة " .

حصل كذلك على العديد من الجوائز منها جائزة
(Wall Street) عن أحسن مقال في التمويل الدولي .

لقد كان لعالمنا الجليل زميل في الجمعية الأمريكية
للمويل ، للإدارة والاقتصاد .

وفي النهاية لايسعنا إلا أن نسال الله أن يجزيه عن عطاءه
خيراً برحمة واسعة في جنة الرضوان .

ولد العالم الجليل المرحوم أ.د / أحمد فؤاد شريف بمدينة
طنطا محافظة الغربية في شهر مارس ١٩٢٧ . وقد بدء حياته
العلمية بعد حصوله على بكالوريوس التجارة بمرتبة الشرف
من جامعة الإسكندرية عام ١٩٤٨ ، حيث بدأ رحلته في العطاء
العلمي ابتداء من عام ١٩٥٤ ، تاريخ عمله مدرساً بكلية التجارة
جامعة الإسكندرية بعد حصوله على درجتي الماجستير
والدكتوراه في إدارة الأعمال من جامعة شيكاغو بالولايات
المتحدة الأمريكية عام ١٩٥٢ - ١٩٥٤ .

لقد حفلت مسيرة عالمنا الجليل بالكثير من العطاء العلمي
الحافل والإنجازات المتميزة ، فإلى جوار عطاءه العلمي بالجامعة
فقد قدم خدمات عديدة للدولة بتوليته مناصب هامة في
الفترة بين ١٩٥٨ - ١٩٦٧ من بينهما عضوية لجنة التخطيط
القومية والسكرتير العام للجنة الاقتصادية الوزارية ومستشار
لرئيس الوزراء كما شغل منصب رئيس مجلس إدارة المعهد
القومي للإدارة العليا الذي قام بتأسيسه (أكاديمية السادات
حالياً) .

وفي عام ١٩٦٧ التحق بالأمم المتحدة كمستشار لقسم الإدارة
العامة حيث قدم خبراته الفريدة في هذا المجال كما قام
بالتدريب في كلية لندن للإقتصاد ثم أنتقل لتدريس علم
الاقتصاد الإداري والتخطيط والسياسات التجارية بجامعة
شيكاغو .

من خلال عمله بالأمم المتحدة ، قام عالمنا الجليل ، بتولي
العديد من المهام في الدول النامية وقدم سلسلة من الاستشارات
في أفريقيا وآسيا ومنطقة المحيط الهادئ وأمريكا اللاتينية ،
كما قام بتقديم خدمات الإدارة التابعة للأمم المتحدة في عدد
من الدراسات من بينها الدراسات حول مكتب التعاون الفني كما
قدم العديد من الأصدارات للأمم المتحدة من أهمها " تقرير حول

(*) يهدف هذا الباب إلى تتبع واستعراض السيرة الذاتية للعديد من العلماء في كافة مجالات العلوم الإدارية ، تكريماً لهم ،
واستهداءاً بسيرتهم لإثارة الطريق أمام كل من يتقن سلوكه أعزله الطريق لبناء الامم والحضارات ... طريق العلم والعلماء .

دكتور فؤاد شريف . . رائد الإدارة الحديثة في مصر¹

بقلم علي السلمي في صحيفة المصري اليوم، الخميس 30-08-2018

مضى يوم السادس من أغسطس الحالي دون أن ينتبه أحد إلى مرور اثنين وأربعين سنة على وفاة دكتور أحمد فؤاد شريف أستاذ الإدارة الراحل وصاحب التجربة الرائدة في تطوير الإدارة المصرية.

كان دكتور فؤاد - كما تعودت وزملائي في تجارة الإسكندرية أن نلقبه - رائداً بمعنى الكلمة في سعيه إلى تطوير الإدارة المصرية بعد عودته من الولايات المتحدة الأمريكية عام 1953، وكان أول مصري يحصل على الدكتوراه في «إدارة الأعمال» من جامعة شيكاغو العريقة، ليلتحق بالعمل مدرساً في كلية تجارة الإسكندرية، ثم ينتقل إلى تجارة القاهرة، وبعدها كان من الفاعلين في لجنة التخطيط القومي والمؤسسة الاقتصادية ثم كان له السبق في تأسيس "المعهد القومي للإدارة العليا" عام 1961. وفي عام 1975 دعاه السيد / ممدوح سالم رئيس مجلس الوزراء ليشغل منصب وزير شؤون مجلس الوزراء ووزير التنمية الإدارية، وقد استجاب للدعوة تاركاً منصبه الدولي حيث كان يعمل مستشاراً للأمم المتحدة ومسؤولاً عن تطوير الإدارة العامة في دول أفريقيا.

ومن أقوال د. فؤاد «أن الشرط الأول لنجاح عملية الإصلاح الإداري هو «التزام القيادة السياسية». إن التزام القيادة السياسية بالتغيير الإداري في رأيه يكون «بأن تضحي بجزء من سلطاتها، أو جزء من سيطرتها، أو جزء من أساليبها»! وفي رأى د. فؤاد أن التغيير الإداري لابد له من قادة يخططون، الأمر الذي يثير قضية أسلوب ومعايير اختيار القادة وهل تكون القدرة الفنية هي أساس الاختيار أم شيئاً آخر؟ وحسب قول د. فؤاد إن عملية التغيير تشبه عمليات الحرب.. قوات تتقدم وقوات تقاوم، وهو

¹ <https://www.almasryalyoum.com/news/details/1318743>

بذلك يشير إلى أن مقاومة التغيير أو الإصلاح الإداري تتطلب ممن يخططون له ويقودون فعالياته أن تتوفر لهم القدرة على فهم أسباب ودوافع المقاومة وأساليب التغلب عليها.

وقد أوضح د. فؤاد أهمية تطوير تقنيات الإدارة وأساليب الأداء في الجهاز الإداري للدولة وضرورة تدريب العاملين على استخدام التكنولوجيات الحديثة ومساعدتهم على تغيير أنماط سلوكهم حتى يتحقق العائد من التطوير التقني! كما أشار أستاذي د. فؤاد إلى أهمية وجود نظم للمعلومات المتجددة وتطوير أساليب عرض واستخدام تلك المعلومات، مؤكداً أن العبرة ليست بكمية المعلومات ولكن الأهم هو القدرة على استخدامها واتخاذ القرارات الصحيحة بناء عليها.

وكان د. فؤاد سابقاً حين عرض نظام الإدارة بالأهداف وأسلوب تطبيقه والبرنامج الزمني وخطوات العمل اللازمة في اجتماع مجلس الوزراء بتاريخ 24 مارس 1976 مؤكداً أن «الإدارة بالأهداف والنتائج تحل محل الإدارة بالتعليمات واللوائح، موضحاً بأن كل وحدة إدارية سوف تضع خطة موازية لخطةها الاستثمارية وتحدد أهدافها بشكل دقيق ويكون دور الدولة مقتصرًا على إقرار الأطر ووضع السياسات والتوجهات العامة دون الانشغال بالتفاصيل، ويتبع ذلك إعادة النظر في هيكل الوظائف والأجور ونظام التسعير والأرباح. كما يتم تطبيق مبدأ التشغيل التجاري على شركات القطاع العام. وعن رأيه في تطوير الإدارة المحلية قال «إن تحسين الإدارة المحلية في مصر يعنى نقل السلطة من المركزيات إلى المحليات، فإلى أي حد يتنازل الوزراء عن سلطاتهم؟».

كان أستاذي د. فؤاد صاحب فكر ورؤية عصرية للإدارة وكان مصرياً حتى النخاع يتألم لمشكلات الوطن ويسعد بإنجازاته، وقد أسهم بفكره وعلمه وجهده في إرساء القواعد الصحيحة لإدارة القطاع العام الناشئ في مصر آنذاك (1957) بمشاركته الفاعلة في إقامة وتسيير «المؤسسة الاقتصادية» التي كانت أول مبادرة صحيحة في تنسيق

وتوجيه الشركات التي آلت ملكيتها للدولة كليا أو جزئيا نتيجة لقرارات التمسير بعد العدوان الثلاثي.

كما أسهم في دفع جهود التنمية القومية في مصر بتأكيد أهمية «الإدارة» كعامل رئيس في تلك التنمية، كذلك كانت له مساهماته في أعمال مجلس الإنتاج القومي والهيئة العامة لمشروعات السنوات الخمس، وفي تطوير إدارة التعبئة والإحصاء (الآن الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء) لتحويلها إلى كيان علمي يباشر التعامل مع الإحصاءات والمعلومات بمنطق يغير تماما ما كان معروفا من قبل، وذلك بمزجه بفكر الإدارة ومنطق العلم الإداري الحديث.

وكان إنجازاه الرئيس إقامة «معهد الإدارة العليا» والذي نشأ في إطار المؤسسة الاقتصادية في عام 1957، ثم تم تحويله بعد ذلك إلى «المعهد القومي للإدارة العليا» الذي كان منارة للفكر الإداري المتجدد وأخرج لمصر مئات من رجال الإدارة المتميزين شغلوا مواقع قيادية في شركات ومؤسسات وهيئات القطاع العام، ولا يزال الكثيرون منهم حتى الآن في مواقع الصدارة.

يا ليتنا في مصر نتذكر رموزنا الفكرية والعلمية ونحتفى بإنجازاتهم التي صنعت قوة مصر الناعمة!

كيف تعرفنا أنا وزملائي على أساتذنا الدكتور فؤاد شريف

لما كنا في السنة الثالثة كان معنا زميل دراسة هو الأخ علي شريف الذي أخذ يبشرنا بقرب وصول شقيقه الأكبر بعد انتهاء دراسته في الولايات المتحدة الأمريكية هو الآخر. ولم يطل انتظارنا فقد وصل إلى الكلية ذات صباح شاب وسيم له شارب كثيف كان علامة مميزة له وأنبأنا المسئولون أنه سيدرس لنا في الفصل الثاني مادة جديدة في إدارة الأعمال. وتحلقنا حوله نريد أن نتعرف على موضوع الدراسة، ثم استثمرنا صداقتنا لأخيه "علي" كي نصل إليه ونؤكد علاقاتنا به وهو أستاذنا ورائدنا الأستاذ

الدكتور أحمد فؤاد شريف. وكان رحمه الله جريئاً في العلم جرأته في الحق، وعلمنا منه أنه حصل على الدكتوراه من جامعة شيكاغو وهي واحدة من أهم وأرقى جامعات العالم، وقد بدأ محاضراته في مادة جديدة سمعنا اسمها لأول مرة وهي "العلاقات الصناعية". كانت المادة تستعرض موضوعات تتصل بأهمية العنصر البشري في الصناعة وكيف كانت العلاقات تتسم بالصراع بين الإدارة ونقابات العمال، وكيف كانت تدور المفاوضات الجماعية Collective Bargaining بين الإدارة والنقابات العمالية لانتزاع حقوق العاملين، وكيف بدأت تنتشر حركة تسمى العلاقات الإنسانية تهدف إلى تطوير العلاقات بين ممثلي الإدارة وممثلي العمال وتطبيعها بما يحقق مصالح مشتركة للطرفين.

في هذه المادة الجديدة كنت وزملائي نرشف علماً جديداً وفكراً متطوراً ونتطلع بكل التقدير والإكبار الذي وصل حد الانبهار إلى أستاذنا الجليل الذي لم يكن يكبرني بأكثر من ثمان سنوات فهو من مواليد 1928 وأنا مولود في 1936. ولما كان حديث عهد بالجامعات المصرية بعد فترة غياب في الولايات المتحدة الأمريكية قاربت الخمس سنوات، فلم يكن جاهزاً بإعداد كتاب ندرس فيه وكان يعتمد كلياً على المحاضرات الشيقة التي يقدمها لنا. ولكننا كنا نتطلع إلى كتاب في أيدينا نرجع إليه، فلجأ إلى صديق له يمتلك مطبعة كي يجهز لنا كتابه الأول في العلاقات الصناعية الذي كنا نتسلمه في شكل ملازم أولاً بأول من المطبعة.

تعلمنا من الأستاذ

1. أن الإدارة علم نام ومتطور يعتمد على أسس المنهج العلمي ويتقابل مع كثير من العلوم الأساسية الأخرى كالاقتصاد والهندسة، ويستمد من علوم النفس

والاجتماع شيء كثير من مفاهيمه ومبادئه المتصلة بالتعامل مع العنصر البشري.

2. أن ممارسة أعمال ووظائف المديرين تحتاج إلى خبرات ومهارات وقدرات تكتسب بالتعليم وتصل بالتدريب والتوجيه أثناء العمل من قادة متمرسين ذوي خبرة، ومن ثم فليست الإدارة مجرد موهبة توجد لدى البعض ويحرم منها آخرون، وإنما هي قدرات تنمى ومهارات تصل وتستند جميعها إلى حصيلة علمية ومعرفية متجددة باستمرار.

3. أن العالم يتطور بسرعة، وأن العلوم - ومنها علوم الإدارة - يتم تحديثها باستمرار، وأن من يريد البقاء في هذا العالم القائم على المنافسة والتجدد والتطور عليه أن يلاحق ما يجري على الساحة من متغيرات ويسلح نفسه بالجديد في العلوم والتقنيات. وكان من أقواله رحمه الله التي لا ننساها أبداً ونفتاً تذكرها كلما شاهدنا حركة المتغيرات الهادرة من حولنا في عالم اليوم "علينا أن نجري لكي نظل في أماكننا" ².

4. أن أصعب وظائف المديرين هي اتخاذ القرارات وأن أهم مجالات اهتماماتهم هي العلاقات مع البشر من العاملين أو المستهلكين أو المنافسين.

5. أن الإدارة والاقتصاد هما وجهان لنفس العملة، وأن المدير الحديث لا بد وأن يتعامل بمنطق اقتصادي يستهدف ترشيد استخدام الموارد المحدودة وتعظيم الناتج أو العائد من توظيفها في مجالات نشاط المنظمة.

6. أن اتخاذ القرارات الإدارية ينبغي أن يتم في إطار من التحليل المنهجي للموقف الذي توجد فيه الإدارة، والتقويم الموضوعي للبدايل المتاحة، ثم اختيار البديل الأفضل [الأمثل] وفق معايير تنبع من غايات المنظمة وأهدافها. ومن ثم لا مجال

² لاحظ أن هذا الفهم الناضج لحركة المتغيرات وتأثيرها على الإدارة والمنظمات كان قبل نحو خمسين سنة من الآن.

في الإدارة الحديثة للمديرين الهواة الذين يفتقدون القاعدة العلمية والفكرية ومهارات التحليل واتخاذ القرارات.

7. أن الإدارة يمارسها عادة نوعان من المديرين، شاع النوع الأول منهم في مصر لسنوات طويلة وهو نمط " المدير المالك " Owner Manager الذي يمارس الإدارة بحكم كونه يملك المنظمة أو جزءاً منها، وليس بالضرورة لأنه يمتلك الخبرة أو المعرفة الإدارية الصحيحة. والنوع الثاني هو " المدير المحترف " Professional Manager وهو النمط الذي قامت عليه النهضة الإدارية الأمريكية والتي تفوقت بها على بلاد العالم القديم حتى بدأت أوروبا واليابان في الانطلاق بعد نهاية الحرب العالمية الثانية في محاولة لمحاكاة النمط الأمريكي في الإدارة.
8. إن النهضة المصرية في مختلف المجالات كانت في رأي أ.د. فؤاد شريف تتطلب تنمية أعداد وفيرة من المديرين المحترفين، ومن هنا كانت عنايته بإنشاء أول معهد في مصر والعالم العربي لإعداد وتنمية المديرين³.
9. أن التطوير الإداري في مؤسسات الدولة وشركات الأعمال هو المدخل الحقيقي للتنمية الاقتصادية والاجتماعية التي كانت إرهاباتها قد بدأت مع اهتمام حكومة الثورة بإعداد أول خطة خمسية للتنمية الشاملة في مصر في العام 1954.

وكانت نقطة التحول

أستطيع أن أؤكد أن دراستي على أيدي أستاذي دكتور أحمد فؤاد شريف كانت نقطة تحول مهمة في حياتي إذ اتخذته مثلاً يحتذى، وكنت دائماً أتمثله في كل ما أفعل متمنياً أن أواصل دراستي في مجال الإدارة كي أكون مثله في يوم من الأيام. وكانت علاقتي ومجموعة من الزملاء الذين أطلق عليهم " مريدي فؤاد شريف " قد توطدت

³ كان ذلك في العام 1957 حين تولى إنشاء " معهد الإدارة العليا " الذي كان تابعاً في ذلك الوقت إلى " المؤسسة الاقتصادية "، ثم تحول تحت رئاسته في العام 1961 إلى كيان مستقل يتبع رئاسة الجمهورية بمسمى " المعهد القومي للإدارة العليا ".

للدرجة التي كنا نمضي معه ساعات طوال في مكتبه الصغير في الدور الأول من مبنى المدرجات بالكلية وهو مبنى أضيف للكلية أثناء فترة دراستنا وبه مدرجين للمحاضرات العامة كانا يمثلان طفرة في ذلك الوقت إذ قيل لنا أن كل منهما يتسع لحوالي ثمانمائة طالب!

وكانت حجرة " الدكتور فؤاد " كما اعتدنا أن نطلق عليه هي الحجرة الوحيدة التي أمكن تخصيصها له بجوار حجرة صغيرة يوجد بها عامل الهاتف بالكلية، إذ لم يكن المبنى مصمماً به مكاتب لأعضاء هيئة التدريس، ولم يكن في مبنى إدارة الكلية [مبنى الملجأ] مكتب شاغر يمكن تخصيصه لهذا المدرس الثائر القادم من شيكاغو والذي لا يفتأ يعلن عن آراءه غير الإيجابية حول نظام الدراسة بالكلية والقائمين عليها من الحرس القديم. وأصبحت غرفة الدكتور فؤاد مقصداً لطلابه المبهورين بشخصيته وعلمه، وتضج بما يقال فيها من علم وما يتردد بين جنباتها المحدودة من تساؤلات منا نحن الطلاب والطالبات، وإجابات مستفيضة من أستاذنا يتناول فيها كل شيء من علوم الإدارة إلى نمط الدراسة في جامعات أمريكا ومصادر المعلومات التي يمكننا الالتجاء إليها، وحتى أحاديث حول مستقبلنا بعد التخرج من الكلية.

قصة شعبة إدارة الأعمال أو "شعبة المشاغبين"

كانت الكلية في ذلك الوقت تتكون من شعبة عامة [شعبة محاسبة] تدرس فيها مواد المحاسبة بالدرجة الأولى ومجموعة من المواد تشمل القانون، الاقتصاد، الموارد الاقتصادية، اللغة الإنجليزية وبضع مقررات ضعيفة الشأن فيما كان يسمى "الإدارة"، كما كان بها شعبة للاقتصاد والعلوم السياسية. وذات يوم وكنا في بداية العام الرابع من دراستنا فاجأنا الدكتور فؤاد شريف بأنه طرح على الكلية اقتراحاً بإنشاء شعبة تخصص تسمى شعبة إدارة الأعمال تبدأ الدراسة بها من السنة الرابعة، وأنه اشترط ألا يقوم بالتدريس في هذه الشعبة إلا هو شخصياً مع زميله وصديقه أستاذنا الجليل

أ.د. عبد العزيز الشربيني الأمر الذي يعني أن أ. عبد الغفور يونس وصحبه من المعيدين والمدرسين المساعدين ليس لهم مكان فيها. وأخذ الدكتور فؤاد يحارب قيادات الكلية من الحرس القديم الذين تكاتفوا لحماية صديقهم وزميلهم أ. عبد الغفور يونس، ولكنه تمكن من انتزاع القرار وتم إنشاء الشعبة فعلاً.

وكان الاختبار الدقيق والتحدي الصارخ لنا نحن مريدي الدكتور فؤاد من طلبة السنة الرابعة هو اتخاذ القرار بشأن التحويل من شعبة المحاسبة إلى شعبة إدارة الأعمال التي جاء تحمسنا لها نتيجة حماس أستاذنا ورفيقه الدكتور الشربيني. وكان الاختيار واضحاً أمامي ولم أجد صعوبة في اتخاذ القرار، فها هي فرصة العمر التي كنت أتطلع إليها قد حانت وأصبح في إمكاني أن أسير على نفس نهج أستاذي وأن أتخصص في علوم الإدارة التي أحببتها بسببه وتعلقت بها تأثراً به.

وكان القرار بالانحاق بالشعبة الجديدة

كان قراري ومجموعة من الزملاء من مريدي دكتور فؤاد ضمت اثني عشر طالباً وطالبة أن نطلب التحويل إلى الشعبة الجديدة، أذكر من زملاء الشعبة محمود مرسي، حنفي سليمان وعادل بركات من رجال الأعمال المشهودين بالإسكندرية الآن، والزميلة د. نبيلة البسيوني الأستاذة بأكاديمية السادات وشقيقتها المرحومة أ.د. أميرة البسيوني الأستاذة السابق بنفس الأكاديمية، والزميل محمد سعيد حامد والزميلة إحسان سعيد أدهم والزميلة فتحية إبراهيم. ومن هؤلاء لا تزال علاقات العمل المشترك والزمالة تربطني بكل من محمود مرسي وحنفي سليمان وعادل بركات الذي ألقاه كلما دعيتي جمعية رجال الأعمال بالإسكندرية إلى لقاء، ولكن الباقين فقد تفرقت بنا السبل ولم نعد نلتقي وإن كنت أتمنى أن ألقاهم لنستعيد ذكريات مرحلة سعيدة من حياتنا.

وفوجئنا بضغوط غير عادية تمارس علينا من عميد الكلية وقتها المرحوم أ.د. السيد المغازي أستاذ القانون وثلة من أساتذة المحاسبة منهم أستاذنا الفاضل أ. طاهر أمين رحمه الله الذي انحاز في البداية إلى المعسكر التقليدي وأ. علي توفيق علي رئيس قسم المحاسبة آنذاك، وكلهم يحاولون إثناءنا عن قرار التحويل إلى شعبة إدارة الأعمال باعتبار أنها غير مضمونة المستقبل وليس للخريجين منها مجال للعمل، فقد كانوا يتندرون علينا بقولهم " هل بعد التخرج سيتم تعيينكم مديرين؟ " ثم يعقدون المقارنة مع مصير خريجي شعبة المحاسبة الذين ينتمون إلى مهنة واضحة ومستقرة ومعروفة هي "المحاسبة"، ويطلق كل منهم على نفسه لقب " المحاسب " بمجرد التخرج وتتهافت لتوظيفهم المصالح الحكومية المهمة مثل مصلحة الضرائب ومكتب خبراء وزارة العدل، ناهيك عن البنوك وشركات التأمين وغيرها من مؤسسات الأعمال. وكان من وسائل الضغط التي اتبعت معنا لإثباتنا عن قرار التحويل إلى شعبة إدارة الأعمال التهديد بسوء المصير وضياع المستقبل إذ أن جهات الاستخدام المختلفة تعلم من هو خريج كلية التجارة وتستقبل المئات منهم في وظائفها كل عام، بينما تجهل تماماً ما يقال عن أن هناك شعبة في الكلية لتخريج المديرين، وكان المعارضون للشعبة يغارون من دكتور فؤاد ويتخوفون من تأثيره على الطلاب ويبالغون في توجيه سهام النقد إليه بينما هو ماضٍ في طريقه غير عابئ بما يقولون.

وقد أطلق علينا المعارضون لقب " شعبة المشاغبيين " وتوعدونا بأشكال من التهديد مختلفة كاد بعضنا يضعف أمامها، ولكني وزملاء أعزاء يبلغ عددنا على ما أذكر عشرة صمدنا وواصلنا المسيرة مع أستاذنا الدكتور فؤاد⁴ والدكتور الشربيني حتى أنهينا

⁴ أنا استخدم تعبير د. فؤاد أو د. شريف للإشارة إلى أ.د. أحمد فؤاد شريف وذلك كما كنا نطلق عليه أو نخاطبه.

دراستنا وحصلنا على بكالوريوس التجارة شعبة إدارة الأعمال في العام 1956 لنكون بذلك أول دفعة من خريجي تلك الشعبة. وكان تعلقنا بالشعبة الجديدة وإصرارنا على الالتحاق بها نابعين من تأثير د. فؤاد علينا بفكره الرائق وحماسه الدافق وعلمه الجديد الذي بدأنا نتذوق مفاهيمه ونتعود على منهجيته في العرض والتحليل، وصار الرجل مثلنا الأعلى نحكي أسلوبه في التفكير والعرض، ونتتبع خطاه أينما توجه.

الرحلة مع الأستاذ

كانت متعة حقيقية وتجربة مختلفة تماماً أن أحضر محاضرات دكتور فؤاد شريف ضمن طلاب السنة الثالثة ونحن حوالي الثلاثمائة طالب وطالبة، وذلك في أول لقاء له بطلاب كلية التجارة حين تولى تدريس مقرر في " العلاقات الصناعية". ولكن كانت المتعة الأكبر والتجربة الأكثر ثراء هي التعامل معه في مجموعة صغيرة لا تتعدى أحد عشر طالباً وطالبة هم كل شعبة إدارة الأعمال الجديدة ونحن في السنة الرابعة بالكلية. كان دكتور فؤاد دائم التأخير في الحضور إلى محاضراته وكنا نطلبه هاتفياً في منزله لنذكره بموعد المحاضرات، وحين يحضر كانت تبدو عليه آثار قلة النوم فقد كان رحمه الله يمضي ساعات الليل الطويلة في قراءاته وبحوثه ولا يجد إلا ساعات قليلة للنوم. وكان مدخناً شرهاً ويحتسي عشرات أقداح القهوة يومياً. ولكنه كان داخل قاعة الدراسة إنسان مختلفاً تماماً كله يقظة وتحفز وحماس، يتدفق العلم منه ونرشف نحن مما يفيض الله به عليه من خبرة وبصيرة. كنا نتعلم منه ليس فقط علم الإدارة، ولكن وبالدرجة الأولى علم الحياة.

وفي ذكرى مرور عشرين عاماً على وفاته وأثناء انعقاد المؤتمر الأول للجمعية العربية للإدارة في 1996 تم تكريمه رحمه الله بحضور السيدة الفاضلة أرملة وابنه النابغ د. خالد فؤاد شريف الخبير بالبنك الدولي، ووجدتني أقرأ الصفحات التالية من كتيب صغير أصدرته الجمعية يضم نص محاضرتين رائعتين ألقاهما في أحد مؤتمرات التنمية الإدارية عام 1962 في أعقاب صدور ميثاق العمل الوطني:

”كان الأستاذ الدكتور فؤاد شريف رائداً بكل معنى الريادة..“

- ♦ كان رائداً.. حين أصر على إنشاء شعبة متخصصة لإدارة الأعمال في كلية التجارة جامعة الإسكندرية.
- ♦ كان رائداً.. حين قام بتدريس أول مقرر في الجامعات المصرية في موضوع " العلاقات الصناعية" عارضاً أهم الإنجازات والتطورات الفكرية في عصره في مجال التعامل مع المورد البشري في منظمات الأعمال.
- ♦ كان رائداً.. حين أدخل هو ورفيق كفاحه وزميل رحلته في جامعة الإسكندرية ومن بعدها جامعة القاهرة ثم المعهد القومي للإدارة العليا أ.د. عبد العزيز الشربيني - أمد الله في عمره - منهج الدراسات الميدانية كأسلوب لإكساب طلاب إدارة الأعمال الخبرة التطبيقية إلى جانب المعرفة النظرية بعلوم الإدارة والتسويق.
- ♦ كان رائداً.. حين تولى وهو أستاذ الإدارة تدريس مادة متخصصة في علم الاقتصاد، وهي مادة اقتصاديات النقود، وتمكن من عرضها بمنطق واقتدار لم يتحققا لكثير غيره من المتخصصين.⁵
- ♦ كان رائداً.. حين أسهم بفكره وعلمه وجهده في إقامة وترسيخ نظام التخطيط الاقتصادي في مصر من خلال عمله في " لجنة التخطيط القومي" التي أخرجت لمصر أول خطة خمسية في تاريخها سنة 1954.
- ♦ كان رائداً.. حين أسهم بفكره وعلمه وجهده في إرساء القواعد الصحيحة لإدارة القطاع العام الناشئ في مصر آنذاك [1957] بمشاركته الفاعلة في إقامة وتسيير "المؤسسة الاقتصادية" التي كانت أول مبادرة صحيحة في تنسيق وتوجيه الشركات التي آلت ملكيتها للدولة كلياً أو جزئياً نتيجة لقرارات التمهير بعد

⁵ أصدر الدكتور فؤاد شريف كتاباً في عام 1955 وهو لا يزال مدرساً بالكلية عنوانه " السياسة النقدية في مصر" وقام بتدريسه لنا بعد اعتذار أستاذ المادة عن عدم تدريسها لسبب لم نعلمه، وكان أن تطوع د. فؤاد بهذا العمل.

العدوان الثلاثي، وكانت نمطاً رائداً في التوجيه والمتابعة دون التدخل في التنفيذ، حيث احتفظت للشركات في تلك الفترة باستقلالها وحرية حركتها تماماً كما كانت وقت الملكية الخاصة.

♦ كان رائداً.. حين أنشأ معهد الإدارة العليا ثم طوره بعد ذلك ليكون " المعهد القومي للإدارة العليا" أول مؤسسة تدريبية متخصصة في تدريب وتنمية القيادات الإدارية في العالم العربي.

♦ كان رائداً.. في السبق إلى الالتحام بالواقع الإداري المصري والمشاركة في تكوين "لجنة التخطيط القومي" والعمل مع مجموعة الخبراء الأوائل في "التخطيط" أمثال د. محمود الشافعي ود. أحمد المرشدي ود. نزيه ضيف في إنتاج "الخطة الخمسية الأولى للتنمية الاقتصادية والاجتماعية" في مصر 1960-1965 بقيادة العالم الكبير دكتور إبراهيم حلمي عبد الرحمن.

الرحلة مع مقرر السياسات الإدارية

كان مقرر السياسات الإدارية الذي درسه لنا دكتور فؤاد نافذة عريضة أطللنا منها على عالم الإدارة الجديد، وتعرفنا عن طريقه على الكثير من المفاهيم الإدارية بشأن معنى السياسة Policy وعلاقتها بالخطط والأهداف، واستمعنا إلى معلومات حول اتجاهات إدارية كانت جديدة في ذلك الوقت مثل الإدارة بالأهداف والعلاقات الإنسانية ودراسات هوثورن Hawthorne التي أنتجت مفهوم " الروح المعنوية" وتأثيراتها في الإنتاجية وكانت نقطة تحول في دراسات السلوك التنظيمي وبداية رحلة طويلة في موضوع " العلاقات الإنسانية".

ولا أزال أتذكر الدكتور فؤاد وهو يشرح معنى كلمة Productivity أي الإنتاجية ويبين الوسائل الأربعة الرئيسية لتحسينها. فقد كان يرى الإنتاجية على أنها نسبة

المخرجات في أي عمل أو نشاط إلى المدخلات أو الموارد التي استخدمت في إنتاجها،

ومن ثم يمكن تحسين الإنتاجية بإحدى وسائل أربعة:

1. زيادة المخرجات مع نقص المدخلات،
2. ثبات المخرجات مع نقص المدخلات،
3. نقص المخرجات مع انخفاض المدخلات بنسبة أعلى،
4. زيادة المدخلات مع زيادة المخرجات بنسبة أعلى.

وفي حديثه لنا عن مداخل التنمية الاقتصادية كان د. فؤاد شريف دائم المقارنة بين مدخل التنمية بتوسيع مجالات الإنتاج وزيادة المخرجات وتحقيق مستويات أعلى من الرفاهية تطبيقاً لمفهوم تحسين الإنتاجية بالطريقة الأولى ويشير كمثال على هذا المدخل إلى التجارب التنموية في العالم الغربي. ثم يطرح المدخل الثاني وكان يطلق عليه "مدخل غاندي" وهو المدخل الذي يعتمد في إحداث التنمية بالتنازل عن كثير من الاحتياجات والاكتفاء بما يمكن تحقيقه، وهذا المدخل يعتمد فكرة تحسين الإنتاجية [أو التنمية الصافية] من خلال قبول مستويات منخفضة من المخرجات وفي نفس الوقت تخفيض المدخلات بنسب أعلى، فهي على حد قوله "تنمية الفقر" بالقياس إلى النمط الغربي وما كان يسميه "تنمية الثراء".

وفي مقرر السياسات الإدارية عرفنا من أستاذنا دكتور فؤاد الكثير عن أساطين الصناعة ومفكري الإدارة أمثال هنري فورد، شستر برنارد، فردريك تايلور، هنري فايول وغيرهم، كما أفاض لنا في بيان مميزات وإنجازات رجال مصريين عظماء أمثال طلعت حرب ومحمد فرغلي وأحمد عبود.

كان د. فؤاد رحمه الله مصرياً إلى النخاع ولم تمنعه دراسته في الولايات المتحدة الأمريكية وإعجابه بالتقدم العلمي والإداري هناك من أن يستمر في حبه وتقديره

لإمكانيات مصر وجهود أبنائها، وكان ييث فينا هذه النغمة الوطنية الرشيدة القائمة على التفكير والعقلانية وليس مجرد الإحساس والمشاعر والعواطف. كان يطرح لنا في معرض دراسة السياسات الإدارية ألواناً من المفاهيم والتجارب الإدارية الرائدة كما حدث في النقلة النوعية التي أحدثها ألفرد سلون Alfred P. Sloan Jr. في إعادة تصميم فلسفة الإدارة بشركة جنرال موتورز General Motors، وأوضح لنا أهمية التغيير الذي أحدثه في الهيكل التنظيمي للشركة وفي أسلوب مواجهتها للمشكلات و كليهما يعتمدان في الأساس على تغيير النظرة إلى البشر العاملين وتقدير خبراتهم وإمكانياتهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات. وأنا أنقل هنا عن مقال قرأته في ذلك الوقت مما أعطاه لنا دكتور فؤاد من قراءات يعود تاريخه إلى عام 1955 وكتبه رئيس الشركة في ذلك الوقت:⁶

"General Motors has grown faster than has the automobile industry as a whole.... but, one may well ask why and how; and this brings me to what to my mind are the two fundamental reasons for the success of GM. Both fall under the heading of what might be termed management philosophy. When this GM philosophy was formulated in the early 1920's - and I might add that the credit for its formulation largely goes to one man, Alfred p. Sloan Jr. - it was unique as applied to industry. That it is no longer unique is in itself evidence of its soundness. The first element of this philosophy has to do with organizational structure, the second with our approach to problems. Both, of course, concern people - in fact, only be put into practice by people."

وقد بين لنا دكتور فؤاد الفكرة الأساسية التي توصل إليها Sloan لحل مشكلات GM والخروج بها من مأزق الأزمة المالية في أوائل العشرينيات من القرن الماضي، وكذا لعلاج المشكلات الإدارية والوقت الضائع في معالجة مشكلات تنفيذية متعددة

⁶ Harlow H. Curtice, General Motors Organization Philosophy and Structure, reprinted from " The Development and Growth of General Motors," a Statement before the Subcommittee on Anti-trust and Monopoly of the United States Senate Committee on the Judiciary, Dec.2,1955,pp.5-12.

تستهلك وقت وطاقة كبار المديرين. فقد توصل إلى أن إحداث مزيج متناسب ومتناغم من المركزية واللامركزية هو الحل، وكما يقول Curtice في شهادته المشار إليها عن هذه الفكرة:

[Mr. Sloan] was to obtain the proper balance between these two apparently conflicting principles of centralization and decentralization in order to obtain the best elements of each in the combination. He concluded that, to achieve this balance so necessary for flexibility of operations, General Motors management should be established on a foundation of centralized policy and decentralized administration".⁷

وتطبيقاً لهذا المبدأ اتجه Sloan إلى تقسيم الشركة العملاقة GM إلى عدد من الوحدات المتكاملة ووضع على قمة كل وحدة أكثر المديرين كفاءة، مع تصميم نظام فعال للتنسيق بين هذه الوحدات بحيث تدعم كل منها الأخرى، وبذلك يحقق الهدف المزدوج بتنسيق فعاليات الوحدات المستقلة في إطار أهداف وسياسات الشركة الكبرى فلا ينفرد عقدها وتصبح جزراً منعزلة أو متضاربة، وكذلك يحقق الكفاءة والتحسين المستمر في أداء تلك الوحدات من خلال تحميل إدارة الوحدة بمسئولياتها كاملة وكأنها شركة مستقلة.

وهكذا كنا في تلك المرحلة من دراستنا - وبفضل الله ثم أستاذنا دكتور فؤاد - في موقف متميز من حيث مستوى المعرفة وحداثة المعلومات التي نتلقاها منه، وقد أثمرت تلك المعلومات حين ذهبت للدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية بعد نحو سبع سنوات من التخرج لأجد نفسي محيطة بكل ما كانت المقررات الدراسية تتضمنه في أيام الستينيات من القرن الماضي، فلم أجد صعوبة تذكر في متابعة تلك المقررات وأداء الاختبارات وإعداد الأوراق البحثية على مستوى ضارع بل وفاق - وبحمد الله وتوفيقه - مستوى الطلاب الأمريكيين.

⁷ Ibid.,

حديث سريع عن تجربة المحاسبة الإدارية

كان الدكتور فؤاد شريف ناقداً وبقسوة لعلم المحاسبة التقليدي وطريقة أساتذة المحاسبة بالكلية في تدريسه. وكان يرى أن ما يقدمه ذلك العلم بالشكل الذي كان يدرس به لا يعدو أن يكون نوعاً من البيانات التاريخية التي تخلو من التحليل والمعاني والمؤشرات التي تحتاجها الإدارة في اتخاذ القرارات. وكان ينعى على المحاسبين اهتمامهم بقضايا محاسبية صرف دون الالتفات إلى ما هو أهم، فمثلاً هم يهتمون بإمسك الحسابات وتسجيل العمليات المختلفة في المشروعات والتأكد من دقة القيد والتوجيه المحاسبي وتساوي الأطراف المدينة والدائنة في الحسابات وما يسمونه ميزان المراجعة - وهو قائمة بأرصدة الحسابات المختلفة في تاريخ معين ينبغي أن يتوازن طرفاه الدائن والمدين - ولكنهم لا يفكرون مثلاً في جدوى الإنفاق ومدى ما حققه من عائد، وهل ثمة بدائل أفضل كان يمكن للإدارة التوجه إليها؟ كما أن المحاسبة بتركيزها على تسجيل وضبط العمليات الماضية في تاريخ سابق، لا تلتفت إلى المستقبل ومن ثم لا تقدم للإدارة المساندة اللازمة لاستشرافه والاستعداد الضروري للتعامل مع متغيراته.

وكان الدكتور فؤاد حريصاً أن يضمن برنامج الدراسة في شعبة إدارة الأعمال مقررًا في " المحاسبة الإدارية" Managerial Accounting وذلك لأول مرة في كليات التجارة المصرية، وهو مجال كان في ذلك الوقت حديث التطور إذ يجمع بين مفاهيم المحاسبة التقليدية ويضعها في إطار من المنطق الإداري الذي يهدف لمساعدة المدير في اتخاذ القرارات. ولما كانت مفاهيم وتقنيات المحاسبة التقليدية - ولا تزال - قاصرة عن إمداد الإدارة بالمعلومات التحليلية التي تدعم اتخاذ القرارات بسبب اعتمادها على المعلومات المحاسبية التاريخية، لذا فإن تطوير النظم المحاسبية بدمج مفاهيم التخطيط وتحديد الأهداف ومعايير الأداء التي تعتمد عليها الإدارة تصبح

هي التقنية الأفضل من وجهة نظر المدير. وقد كان من توجيهات دكتور فؤاد لنا أن ندرس هذا المقرر باستخدام مرجع أجنبي حيث لم تكن هناك مراجع باللغة العربية في مثل هذا الموضوع، وبالتالي رشح كتاب **Managerial Accounting** وهو مرجع أمريكي تأليف **William Vatter** والصادر في سنة 1950 عن دار النشر الأمريكية **Prentice Hall** وقمنا جميعاً بشراء هذا المرجع وقد تكون هي المرة الأولى في تاريخ كليات التجارة المصرية أن تتم الدراسة بالاعتماد على مراجع أجنبية وباللغة الإنجليزية.

وقد تعرضنا في هذه السنة الدراسية المميزة لموضوعات جديدة كان يطرحها علينا د. فؤاد لم نكن نعلم بوجودها على ساحة العلم الإداري، ومنها موضوع التمويل والاستثمار، وتطبيقات الإحصاء في المجال الإداري واتخاذ القرارات، وأسلوب المباريات الإدارية **Business Games** كطريقة في تدريب المديرين، وأسلوب دراسة الحالات **Case Method** كوسيلة مهمة في مجال التعليم الإداري.

كذلك علمنا أفكاراً مهمة حلت محل ما كنا تلقيناه سابقاً حول ما كان يسمى مبادئ التنظيم والإدارة وفهمنا من أستاذنا دكتور شريف أن تلك المبادئ الجامدة التقليدية لا مكان لها في علوم الإدارة الحديثة، وأن الهيكل التنظيمي للمؤسسات وغيره من أدوات التنظيم والتنسيق ينبغي أن تكون جميعها مرنة وقابلة للتكيف مع تغير الظروف. كما أفادنا أستاذنا بتوضيح أثر السوق والمناخ الخارجي في تحديد كفاءة الإدارة جنباً إلى جنب مع ما تمتلكه الإدارة من مهارات ومعارف وموارد مادية. وكان دكتور شريف يمزج المعلومات العلمية التي يعطينا إياها بنماذج عملية من واقع الشركات الأمريكية الكبرى التي تعرف عليها أثناء دراسته، ومنها ما حكاه لنا مثلاً عن هنري فورد وكيف أنه كان يستعين بأصحاب الخبرة لحل مشكلات الإنتاج بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية، فما كان يسعى إليه هو الخبرة والكفاءة وليس المظهر. ومنه علمنا كيف أن قضية الكفاءة قد حسمت ما كان يجري عليه العمل

سابقاً من أعمال مبدأ الأقدمية حين اختيار أفراد لشغل مناصب الإدارة وأصبح الاختيار للأكفأ وليس الأقدم. ولعلنا تعرفنا من دكتور فؤاد لأول مرة على تعبير " الإدارة العليا "Top Management للإشارة إلى فريق الإدارة المهتم بأمور التخطيط واتخاذ القرارات على مستوى المنظمة ككل.

وقد أفادنا دكتور فؤاد بكم هائل من خبرته العلمية ونتائج اتصالاته المحلية بمجالات الأعمال، ومنه تعرفنا إلى الإطار العام لهيكل الإدارة في مصر والذي كانت الإدارة الحكومية تمثل ركيزته الأساسية. ففي تلك الفترة وحتى ما قبل 1957 كان الجهاز الحكومي التقليدي هو القائم بأمور الإدارة في البلاد وفق المبادئ التقليدية للإدارة الحكومية المبنية على أساس استخدام السلطة والتنظيمات البيروقراطية لتنظيم أعمال الخدمات العامة والإشراف على المرافق الرئيسية التي كانت تنسق بينها على المستوى المحلي " البلديات "، ولم يكن ما سمي بعد ذلك بالإدارة المحلية قد ظهر إلى حيز الوجود. كما كانت الإدارة في قطاعات الأعمال موكولة بالدرجة الأولى إلى القطاع الخاص الوطني ممثلاً في شركات بنك مصر وشركات أحمد عبود، وشركات علي أمين يحيى ومحمد فرغلي وغيرهم من كبار الرأسماليين الذين قامت على أكتافهم نهضة اقتصادية صناعية وتجارية، فضلاً عن كبار أصحاب الإقطاعيات الزراعية أمثال البدرأوي عاشور وغيرهم. وكان للوجود الأجنبي نصيب في تشكيل هيكل الإدارة المصرية ممثلاً في إدارات البنوك وشركات التأمين وبعض البيوت التجارية الكبرى مثل شركات هانو، صيد ناوي، عمر أفندي، وشيكوريل، وكذلك شركات المرافق العامة مثل شركة لبيون التي كانت تدير مرفق الكهرباء في القاهرة والإسكندرية، وشركة مصر الجديدة وشركة المعادي التي أقامت كل منهما ضاحية مهمة وقامت على رعايتها وتنسيق شئونها وإدارة مرافقها بالكامل ومنها خط مترو مصر الجديدة.

وقد صدر في العام 1954 قانون الشركات رقم 26 الذي نظم أوضاع الشركات من حيث الإنشاء والإدارة سواء كانت مملوكة للقطاع الخاص أو بها نصيب من الملكية العامة. كما صدرت في العام ذاته أول خطة خمسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية لتغطي الفترة 1954-1958، كذلك كانت بورصتا الأوراق المالية في القاهرة والإسكندرية تمارسان نشاطهما بكفاءة تدل على أن الاقتصاد الوطني كان لا يزال يعيش حالة طبيعية، وكان مندوب الحكومة في بورصة الإسكندرية السيد/ أحمد جابر صديقاً للدكتور فؤاد ومنه تعرفنا إلى مفاهيم البورصة ومكانتها في هيكل الاقتصاد الوطني. وفي تلك الفترة في بدايات الخمسينيات من القرن الماضي كانت الصناعة المصرية متفوقة في مجالات الغزل والنسيج والصناعات القطنية، وكان القطن سلعة التصدير الرئيسية التي يعتمد عليها الاقتصاد الوطني اعتماداً محورياً، كذلك كانت صادرات المحاصيل الزراعية المهمة كالأرز والبطاطس والبصل⁸ تمثل مصدراً مهماً للدخل القومي في مصر.

ولعل الحدث الأهم الذي حرك مياه الإدارة المصرية الراكدة هو إنشاء هيئة مشروعات السنوات الخمس التي اهتمت بإعداد برنامج وطني شامل للتصنيع كان من نتائجه إنشاء شركات الحديد والصلب، القومية للأسمنت، كيما، وشركة أدفينا للصناعات الغذائية ثم تلاها بعد ذلك العديد من الشركات الصناعية الكبرى بمقاييس ذلك الزمن والتي قامت بدراسة مشاريعها والترويج لها هيئة التصنيع التي حلت محل هيئة مشروعات السنوات الخمس وتولى إدارتها فترة من الزمن أستاذنا الراحل أ. طاهر أمين. كما كان من أعقاب ذلك الحدث إنشاء أول وزارة

⁸ أطلق على جزء مهم من ميناء الإسكندرية اسم " ميناء البصل " نتيجة أهمية صادرات البصل في ذلك الزمان.

مستقلة للصناعة في مصر عام 1956! والتي شغل منصب وزيرها الأول الدكتور عزيز صدقي.

لقاءاتنا مع د. فؤاد في شهر رمضان أيام الدراسة في كلية التجارة جامعة الإسكندرية

لم تكن أيام رمضان تكتمل إلا بقاء أستاذنا المرحوم الدكتور أحمد فؤاد شريف الذي كان لي شرف أن أكون من تلامذته الأوائل مع زملائي في أول دفعة من شعبة الإدارة بتجارة الإسكندرية عام 1954 حين عودته من بعثة حصل أثناءها على الدكتوراه من جامعة شيكاغو الأمريكية، وكان محباً للجلوس على مقهى شهير على الكورنيش بمحطة الرمل ونحن متعلقون حوله فيما يشبه الأحلام، فقد كان غريباً في ذلك الوقت أن يتبسط أستاذنا ويلقانا في غير الكلية وقاعة المحاضرات، وقد ظلت علاقتنا بالدكتور فؤاد على مدى سنوات شغل أثناءها منصب وزير شئون مجلس الوزراء ووزير التنمية الإدارية حتى وفاته.

الروح الجديدة

وقبل أن أغادر أيام كلية التجارة بجامعة الإسكندرية، أورد بعض اللقطات السريعة لألوان من النشاط قمنا بها تعبر عن ملامح شخصياتنا التي تأثرت إلى حد بعيد بشخصية دكتور فؤاد.

فقد أصدرنا مجلة أسميناها "الروح الجديدة" تبشر بفكر الإدارة الجديدة وتشير صراحة إلى الروح الجديدة التي أخذت تنتشر في الكلية بتأثير دكتور فؤاد وزملاءه أ.د. الشربيني وقد انضم إليهم وافد جديد هو المرحوم أ.د. رمزي زكي الذي درسنا الإحصاء على يديه وقت أن كان معيداً بالكلية ثم غادر للحصول على الدكتوراه وعاد ليشارك في غرس وتنمية الروح الجديدة بقيادة دكتور فؤاد شريف.

وقد أصدرنا عدداً وحيداً من مجلة "الروح الجديدة" وإن كانت فلسفتها قد استمرت معنا حتى بعد انتهاء الدراسة في كلية التجارة، فقد كانت تدفعنا في كل المواقع

والمواقف التي مررنا بها تلك "الروح الجديدة" التي زرعها د. فؤاد في نفوسنا تحرك فينا الرغبة في المعرفة والسعي إلى التميز، مع إعمال العقل والتفكير دائماً في جدوى العمل وغاياته، والمقارنة الواعية مع الأنماط والنماذج الأفضل في الدول الأكثر تقدماً أو المؤسسات والمنظمات التي حققت مراتب عالية ومتصلة من النجاح. كذلك بدأنا في ممارسة ضغوط مضادة واجتهدنا في نشر الدعوة بين الطلاب للتعريف بشعبة الإدارة ومزاياها ونجحنا في استقطاب أ. طاهر أمين أستاذ المحاسبة والذي أصبح بعد ذلك من أصدقاء الإدارة والعاملين في حقولها بعد تركه كلية التجارة وانتقاله إلى القاهرة وتقلده منصباً مهماً في وزارة الصناعة.

العمل مع أسنادي د. فؤاد في العهد القومي للإدارة العليا

التعريف بالمعهد القومي للإدارة العليا

النشأة والظهورات الأولى

- أنشئ المعهد القومي للإدارة العليا في القاهرة في شهر سبتمبر 1961 كمؤسسة عامة مستقلة تمارس نشاطاً علمياً. وعلى مدى أربع سنوات من بداية نشأته تكونت به هيئة علمية متفرغة بلغ عددها ثلاثين عضواً من الحاصلين على درجة الدكتوراه أو ما يعادلها في العلوم الإدارية والاقتصادية والسلوكية.
- قدم المعهد في الخمس سنوات الأولى من وجوده أربعين برنامجاً تدريبياً لأعضاء الإدارة العليا في شركات ومؤسسات الجمهورية العربية المتحدة شارك فيها ما يقرب من الألف من المديرين. كما قدم ثلاث برامج لأعضاء الإدارة العليا من كافة أنحاء الوطن العربي.
- وقد بدأ مركز الاستشارات الإدارية نشاطه ضمن هيئات المعهد ابتداء من عام 1962 ليقدم خدماته الاستشارية للشركات والمؤسسات في كافة القطاعات الاقتصادية. كذلك كان مركز البحوث بالمعهد يقوم على خدمة مجتمع الإدارة بإجراء البحوث الهادفة إلى تحليل المشكلات واقتراح مداخل الحل المناسبة،

وكان معظم أعضاء الفريق العلمي للمعهد يشاركون في أعمال المركزين. كما كانت نتائج الاستشارات والبحوث تنعكس على المواد التدريبية في البرامج والملتقيات التي يعقدها المعهد لإبراز الجوانب التطبيقية المتصلة بالبيئة المحلية إلى جانب استخدام الحالات العملية الأجنبية.

- في العام 1963 تم تسجيل المعهد في المركز الجامعي لتبادل البحوث بجامعة هارفارد الأمريكية، وهو يضم 57 معهداً عالمياً أغلبها في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا. كما قبلت عضوية المعهد في الهيئة العالمية للإدارة العلمية C.I.O.S وفي المنظمة الأوروبية للإدارة. كذلك فإن المعهد عضو مؤسس في المركز الأفريقي للإدارة الإنمائية CAFRAD.

فلسفة المعهد

أن عملية التنمية الإدارية بوصفها عملية تغيير موجه وشامل يجب أن تتكامل في تحقيقها أعمال التدريب والبحوث والاستشارات. كما يهتم المعهد بالبعد العربي انطلاقاً من الإيمان بأن تنمية الإدارة يجب أن تتخذ شكل حركة عربية شاملة ولا تنحصر في مصر مقر المعهد فقط. وكان المعهد يركز أيضاً على البعد الدولي في نشاطه وسعى إلى توثيق علاقات بالمؤسسات والمراكز الدولية ذات الاهتمام بقضايا التنمية الإدارية ولمشاركة الفاعلة في أنشطتها وفعاليتها.

أهداف المعهد

استهدفت سياسة المعهد منذ إنشائه تكوين كادر جديد من القيادات الإدارية المدربة علمياً والمؤهلة مهنيّاً والملتزمة اجتماعياً. وقد سعى المعهد لتحقيق هذا الهدف من خلال:

1. توفير فرص التدريب المنظم والتنمية المهنية للقيادات الإدارية باستخدام أحدث مفاهيم وطرق وأساليب الإدارة العلمية.

2. الإعداد المهني للمديرين بما يجعلهم قادرين على مواكبة التطور المهني للوظيفة الإدارية ويسهم في تحويلها إلى " مهنة نظامية " يمارسها المؤهلون لها على أساس من الجدارة المهنية.

3. توسيع مفهوم المديرين المدربين بيئة المجتمع الجديد وشحذ حساسيتهم لاتجاهاته وقيمه وتنمية دوافعهم على الالتزام بأهدافه وتقوية قبولهم على التوحد مع أصحاب المصلحة الحقيقية فيه.

4. تنشيط إنتاج وإصدار الكتابات الإدارية من حصيلة برامج البحوث والاستشارات والملتقيات الفكرية، وإثراء المكتبة العربية بالحالات العملية التي يقوم أعضاؤه بإعدادها من واقع الاتصال بشركات ومؤسسات فعلية.

تطوير معهد الإدارة العليا

كان أستاذنا دكتور فؤاد منشغلاً بقضية مهمة هي تطوير معهد الإدارة العليا الذي أنشئ مع قيام المؤسسة الاقتصادية في العام 1957 وتحويله إلى " المعهد القومي للإدارة العليا " الذي صدر قرار تأسيسه في سبتمبر 1961.

وكان الغرض من تطوير المعهد أن يتولى مهام إعداد وتدريب القيادات الإدارية العليا في شركات القطاع العام، والقيام بالبحوث والدراسات وتقديم الاستشارات لمساندة تلك الشركات في تحسين نظمها الإدارية ورفع كفاءتها وذلك بعد التوسع الكبير الذي حدث في هيكل القطاع العام وتنوع مجالات النشاط فيه وشمولها لكافة نوعيات النشاط الاقتصادي.

وجاء قرار إنشاء المعهد القومي وانتقالنا للعمل به بقرار من رئيس مجلس الإدارة أستاذنا دكتور فؤاد، وتم تعييننا على بند مكافأة شاملة [أي وظائف غير دائمة] مقدارها خمسون جنيهاً شهرياً لتمثل طفرة مهمة في دخلي الشخصي كانت تكفي

لإعالتى وزوجتى رحمها الله وابنى الأول طارق الذى رزقت به فى أكتوبر 1960 وجاء معنا إلى القاهرة وقد أتم بالكاد سنته الأولى.

وفى المعهد القومى للإدارة العليا عشت الفترة من سبتمبر 1961 حتى مايو 1963 حين سافرت إلى الولايات المتحدة الأمريكية مبعوثاً فى بعثة حكومية من جهة لم يكن لي بها أى صلة هي ما كان يسمى وقتئذ "المجلس الأعلى للعلوم" وقد تحول بعد عدة تغييرات واستقر ليكون أكاديمية البحث العلمى والتكنولوجيا القائمة الآن. والغريب أننى فى جميع مراحل رحلتى مع الإدارة وقد تحققت لي فيها إيجابيات بفضل الله سبحانه وتعالى، إلا أنها كانت دائماً تصل إلى عن غير طريق الجهة التى أعمل بها أو أنتمى إليها.

وكانت فترة العمل بالمعهد القومى للإدارة العليا فرصة للتعلم والدراسة والنهل من مجموعة أساطين العلوم الإدارية أذكر منهم: أ.د. فؤاد شريف، أ.د. عبد العزيز الشربيني، أ.د. إبراهيم سعد الدين، أ.د. حامد كمال الدين، أ.د. نبيل حمد، أ.د. صلاح حامد [وزير المالية ومحافظ البنك المركزى المصرى فيما بعد]، أ.د. رمزي زكي، أ.د. طلعت عبد الملك، أ.د. كمال أبو هند، أ.د. نجيب إسكندر، أ.د. لويس مليكه، أ.د. إكرام يوسف سيد، أ.د. خليل نجيم، أ.د. ملاك جرجس. وقد شملت تخصصات هؤلاء الأساتذة العظام علوم الإدارة والتسويق والتمويل والمحاسبة والهندسة والعلوم السلوكية. كما كانت فترة المعهد فرصة للتعرف على شخصية متميزة هو المرحوم المهندس سمير فهمي الذى تولى منصب أمين عام المعهد لفترة كان خلالها مثال الأخ الأكبر لنا يساعدنا ويقدم لنا المساندة فى كل ما نطلب. كذلك سنحت لنا الفرصة أثناء العمل بالمعهد للاتصال من قرب بمجموعة الخبراء الأمريكيين الذين كانوا ضمن اتفاقية المعونة التى قدمتها مؤسسة فورد الأمريكية لمساندة المعهد فى سنواته الأولى. كان هؤلاء الأساتذة الأمريكيين مصدر مهم للتعرف على نمط التفكير

العلمي الجديد في مجالات الإدارة وللاقترب من أساليب التعليم والتدريب الحديثة في ذلك الوقت.

مميزات تجربة العمل في المعهد القومي للإدارة العليا

يتميز تجربة المعهد القومي للإدارة العليا إبان فترة رئاسة الدكتور أحمد فؤاد شريف له أمور محددة تتبلور فيما يلي:

1. إصرار د. فؤاد على إنشاء المعهد القومي للإدارة العليا خارج نطاق وسيطرة الجامعات، وكان بذلك أول من أرسى بناء مؤسسات التنمية الإدارية الجديدة بعيداً عن سيطرة الفكر الأكاديمي وبيروقراطية الجامعات. صحيح أن معهد الإدارة العامة كان قد أنشئ قبل ذلك ببضع سنوات وخارج نطاق الجامعات أيضاً، لكنه لم يحصل على الاهتمام ولم يكن له نفس التأثير في مسيرة الإدارة المصرية كما كان للمعهد القومي للإدارة العليا.

2. التركيز بصفة رئيسية ولأول مرة في تاريخ الإدارة المصرية على مفهوم " الإدارة العليا " Top Management وإبراز المسؤوليات الحيوية والدور الجوهري لفئة رؤساء مجالس الإدارة وأعضائها وكبار المديرين في التخصصات الوظيفية المختلفة، ومن ثم لفت الأنظار إلى قضايا مهمة في الإدارة الحديثة ليس أقلها التخطيط واتخاذ القرارات وتفعيل الرقابة والتقويم الصحيح للأداء على المستويات الوحدوية والمؤسسية.

3. لعب المعهد دوراً مهماً في إبراز أهمية وحيوية تفعيل مجالس الإدارة في شركات القطاع العام باعتبارها تجمعات فكرية وتراكمات للخبرة ينبغي توظيفها بفعالية في توجيه عمليات الشركات، ومن ثم الحث على إسناد الصلاحيات الكاملة لمجالس الإدارة والتحول إلى اعتبار رئيس المجلس أقرب إلى العضو المنتدب المسئول عن تنفيذ قرارات المجلس أكثر من كونه هو المسيطر والمتصرف في أمور الشركة.

4. الأخذ بمنطق تزاوج العلوم والتخصصات Interdisciplinary Approach فقد ضم المعهد مزيجاً متناعماً من الأساتذة الباحثين والخبراء في مجالات علوم الإدارة المختلفة، والمحاسبة والتمويل، والعلوم السلوكية، والاقتصاد، والهندسة.
5. الجمع بين الخبرات الأكاديمية لأساتذة الجامعات والباحثين المتخصصين في علوم الإدارة والاقتصاد، وبين الممارسين من رجال الإدارة النابهين والاستعانة بهم جميعاً في صياغة فلسفة شاملة توجه أنشطة المعهد في بناء وتنمية القيادات الإدارية.
6. الانتباه المبكر إلى أهمية العلوم والدراسات السلوكية في فهم سلوك المديرين والعاملين وصياغة إستراتيجيات ونظم تطوير السلوك وتوجيهه بما يحقق أهداف الشركات. وليس من قبيل المصادفة أن يجتمع في هيئة أعضاء المعهد في وقت واحد أربعة من كبار علماء السلوك ودارسيه.
7. الانفتاح على مصادر العلم الإداري المتجدد في الولايات المتحدة الأمريكية وإقامة برامج مشتركة مع جامعات أمريكية شهيرة منها جامعتي نورث ويسترن Northwestern وجورجيا Georgia وغيرهما، وفتح المجال أمام أعضاء المعهد من الباحثين للحصول على فرص استكمال دراساتهم العليا في تلك الجامعات المتطورة.
8. توليف الفكر الإداري في إطار سياسي وتوجه قومي حيث كان لبعض أعضاء المعهد مثل أستاذنا الجليل أ.د. إبراهيم سعد الدين توجهات سياسية واضحة تميل إلى الفكر الاشتراكي انعكست في ممارسات المعهد وبرامجه الموجهة إلى فرق الإدارة العليا بشركات القطاع العام. وقد وضحت هذه التوجهات في أنشطة المعهد وفعالياته التي كان د. فؤاد شريف يشارك فيها بنفسه في لقاءات مع ممثلي التنظيمات النقابية والعمالية، وكثير من دورات تأهيل ممثلي العمال والموظفين في مجالس إدارات شركات القطاع العام.

9. محاولة المزج بين الفكر الإداري المتناسب مع طبيعة المنظمات الحكومية وبين مطالب شركات الأعمال بهدف صياغة أسس عملية لإدارة شركات القطاع العام ومؤسساته الفوقية وهي كيانات تتسم بخصائص بعضها مستمد من نمط الإدارة الحكومية بدواعي الإشراف والرقابة والتخطيط المركزي، وبعضها تمليه طبيعة العمل الإنتاجي والتعامل في الأسواق وما تتطلبه من خصوصية ومرونة. ولعل عدم استكمال هذه الغاية وعدم بلورة فكر إداري متميز يناسب خصائص التكوين الفريد للقطاع العام كان من أسباب المشكلات التي عانت منها شركات هذا القطاع وانعكست بالتالي على الأداء العام للاقتصاد الوطني كله.

10. السبق في تطبيق نظم وتقنيات تدريبية حديثة لم يكن لمصر ولا العالم العربي إحاطة بها حتى بدأها المعهد القومي للإدارة العليا، من ذلك مثلاً أسلوب المباريات الإدارية وتحليل الحالات التطبيقية، واستخدام ورش العمل Work Shops في بحث قضايا تطبيقية تهم المشاركين في برامج المعهد.

11. تكوين فلسفة متكاملة للتنمية الإدارية تجمع بين التدريب المتميز والاستشارات الموجهة لتحليل مشكلات الشركات ومساعدتها في علاجها، وبناء قاعدة معلوماتية مهمة عن أوضاع الإدارة المصرية وأوجاعها من خلال البحوث الإدارية المخططة.⁹

وكانت أهم الإضافات الفكرية التي حصلت عليها شخصياً من عملي بالمعهد واتصالي بأساتذته في التدريب والبحوث والاستشارات أن تحقق لي الاقتراب من واقع الإدارة المصرية في مؤسسات وشركات القطاع العام نتيجة المتابعة اليقظة لكل ما يدور من مناقشات وحوارات بين أعضاء الدورات التدريبية التي كان يعقدها المعهد لرجال الإدارة العليا وما يبدو منه من شكاوى ويطرحونه من مشكلات تقابلهم في أعمالهم. كما أتيحت لي فرص المشاركة في بحوث تتعلق بمشكلات وقضايا القطاع

⁹ لم يكن تعبير " التنمية الإدارية " Management Development معروفاً قبل إنشاء المعهد.

العام واتجاهات تطويره. ومن الفوائد الجليلة التي اكتسبتها من عملي بالمعهد التمرس في مسائل التدريب والتنمية الإدارية من خلال مباشرة أعمال مساندة للخبراء والأساتذة المصريين والأمريكيين والاقتراب من أدوات وتقنيات تدريبية جديدة مثل دراسة الحالات التطبيقية والمباريات الإدارية، فضلاً عن التعرف على آليات ومضامين إدارة العمل التدريبي.

وكان في التعامل مع مكتبة المعهد ومتابعة ما يرد إليها من كتب وإصدارات ما ساعدني شخصياً على التعرف المتجدد على علوم الإدارة الحديثة وجعل مهمتي حين سافرت إلى الولايات المتحدة الأمريكية للدراسة في جامعة إنديانا مهمة سهلة نسبياً¹⁰. كذلك كانت إصدارات المعهد من البحوث والحالات الدراسية وحقائب المواد التدريبية لبرامج الإدارة العليا كلها خير زاد لي وزملائي في الاقتراب الموضوعي من مجال دراستنا لعلوم الإدارة. كذلك كانت مشاركتنا في نشاط البحوث بالمعهد فرصة للتدرب على منهجية البحث العلمي في مجالات الإدارة، والتعرف على أساليب البحوث الإدارية سواء الميدانية أو المكتبية وأدوات التحليل الإحصائي المناسبة في كل حالة، فضلاً عن اكتساب القدرة على إعداد التقارير بنتائج البحوث.

وكانت اللقاءات والندوات التي نحضرها مع أساتذة المعهد فرصاً تعليمية نادرة بالنسبة لنا نتعرف من خلالها على حصيلة علمهم ووجهات نظرهم واهتماماتهم البحثية. وقد كان أ.د. إبراهيم سعد الدين من أكثر هؤلاء الأساتذة تأثيراً في نفسي نظراً لقدرته الرائعة على تجميع خيوط أي موضوع يتحدث فيه، وبراعته الفائقة في العرض والتلخيص والوصول إلى النتائج والاستنتاجات. وكانت أفكاره تعكس لنا ميوله الاشتراكية ومشاركته الفاعلة في صياغة مفاهيم الإدارة الجديدة في عهد

¹⁰ أستطيع أن أتذكر الآن اسم مسئول المكتبة في ذلك الوقت أ. زهيري ومساعدته الآنسة آمال فرغلي وكانا يقومان بمساعدتنا في الحصول على ما نبحث عنه أخذاً في الاعتبار غياب وسائل البحث الحديثة المتاحة في المكتبات الآن.

التأميم والتخطيط المركزي والإدارة الحكومية الشاملة للاقتصاد الوطني. ونتيجة لهذا كله تولى بعد ذلك بسنوات مسئولية " المعهد الاشتراكي " الذي أسس بغرض تدريب وتنمية الكوادر السياسية للاتحاد الاشتراكي، كما عمل أميناً للفكر والدعوة في الاتحاد.

ولقد تبنى المعهد القومي للإدارة العليا إعداد حالات عملية من واقع دراسات ميدانية لشركات ومؤسسات مصرية، فكانت بذلك خير بديل عن الحالات الدراسية الأمريكية التي لم تكن تطابق طبيعة المواقف في مصر، فنحن كنا في مرحلة تحول نحو نظام اشتراكي يقوم على ملكية الدولة لوسائل الإنتاج وإدارة الأسواق والعمليات الاقتصادية والإنتاجية بقرارات إدارية وتعطيل آليات السوق. بينما تأتي الحالات الأمريكية لتعكس توجهات نظام الاقتصاد الرأسمالي والمشروع الحر Free Enterprise System واحترام آليات السوق وقوى العرض والطلب وحرية المنافسة وأهمية إتاحة الفرص للمستهلكين في الاختيار بين البدائل.

ولا شك أن أكبر وأجل الفوائد التي حصلت عليها من عملي بالمعهد هي الاقتراب من فك الأسناد والمعلم دكتور فؤاد شريف ومنابعة جهوده من أجل تنمية وتطوير الإدارة المصرية وإحداث نقلة حضارية في مصر من خلال تطوير الإدارة العامة وإدارة القطاع العام. وكان رحمه الله شديد الحب لمصر وكل ما فيها، ومن ثم كان مشروعه الحلم أن يعد كتاباً ضخماً عن " وصف الاقتصاد المصري " يرسر صورة واقعية لهيكل الاقتصاد ومنظوماته العامة والخاصة ونوعية الفكر الإداري السائد وأسلوب ممارسة الوظائف الإدارية الأساسية، وكان دائر الحديث عن هذا المشروع واصفاً إياه بأنه كتاب " وصف مصر " الجديد، ولكن للأسف لم يتحقق حلمه هذا وإن كان على تلاميذه ومريديه واجب العمل من أجل إحياء هذا المشروع.

ورغم تعاظم مسئوليات دكتور فؤاد سواء داخل المعهد أو خارجه فيما كان يطلب منه من بعض القيادات الذين اقترب منهم وخاصة السيد / عبد اللطيف بغدادى

والسيد / زكريا محي الدين وما يكلف به دائماً من إعداد دراسات وتقارير تستغرق جل وقته، فلم يكن يبخل علينا نحن تلامذته الأوائل بوقته وغالباً ما كان يحدد مواعيد لقاءه بنا في أوقات متأخرة تبدأ من الساعة الحادية عشر مساءً حين يفرغ نسبياً من أعباء أعماله المتعددة.

وقد انضم إلى أسرة المعهد زملاء آخرين ممن لم يدرسوا على أيدي دكتور فؤاد في تجارة الإسكندرية .



في الصورة أنا وعن يميني زملاء محمد علي شلبي وعبد العلي شراة ، ثم محمود ميسي
والأستاذ أحمد جابر صديق الدكتور فؤاد

كذلك انضم إلى أسرة المعهد الزملاء عادل الأنصاري وعمرو غنايم وأحمد صقر عاشور وفريد النجار وصبري الشبراوي ونبيل شعث وكلهم من نجوم الإدارة المصرية والعربية الآن بفضل الله ثم ما وفره لهم المعهد والقيادة الملهمة للدكتور فؤاد شريف من فرص وإمكانيات. وبرغم اهتمام دكتور فؤاد بنا جميعاً وحرصه على تنمية قدراتنا وتوفير فرص الدراسات العليا لنا، إلا أنني أشعر وبحق أننا تلامذته في تجارة الإسكندرية كنا نتمتع بعناية خاصة منه وكنا بمنزلة أخوته وأصدقاءه.

بصمة تاريخية للمعهد القومي للإدارة العليا

لا شك أن المعهد القومي للإدارة العليا كان يمثل مدرسة متميزة في الفكر الإداري ومناهج التدريب والتنمية الإدارية تخرج منه الآلاف من قادة شركات القطاع العام عبر سنوات طويلة تكونت منهم " جماعة خريجي المعهد القومي للإدارة العليا " تضم في عضويتها مئات من أفضل عناصر المديرين المصريين، وتنظم مؤتمرها السنوي بانتظام تحسد عليه منذ خمسة وثلاثين عاماً. وتقوم جماعة خريجي المعهد القومي للإدارة العليا بنشاط واضح يتجلى سنوياً في مؤتمر يعقد بمدينة الإسكندرية ويتناول موضوعاً محدداً يتصل بهوموم الاقتصاد الوطني ومشكلات النمو والتنمية. ويجتمع في هذا المؤتمر السنوي أعداد غفيرة من رؤساء وأعضاء مجالس إدارة شركات القطاع العام [قطاع الأعمال العام الآن] والأعضاء المنتدبين لتلك الشركات وكثير من المهتمين بقضايا الإدارة في مصر من الأكاديميين والممارسين. ورغم أن الجماعة قد غيرت اسمها منذ بضع سنوات المعهد إلى " جماعة الإدارة العليا " دون الإشارة إلى المعهد، إلا أنها لا تزال تتخذ مقرها في مقر المعهد القديم في شارع 26 يوليو بالقاهرة، كما لا يزال ينسق أعمال مؤتمرها السنوي أحد أبناء المعهد القومي للإدارة العليا وهو الأخ د. عمرو موسى.

دكتور فؤاد شريف في الأمر المنحلة

ترك دكتور فؤاد شريف قيادة المعهد بسبب سفره للعمل في الأمم المتحدة خبيراً مسئولاً عن تطوير الإدارة العامة في دول أفريقيا، وفي ذلك المنصب كانت له بصمات

منها تنظيم World Management Congress

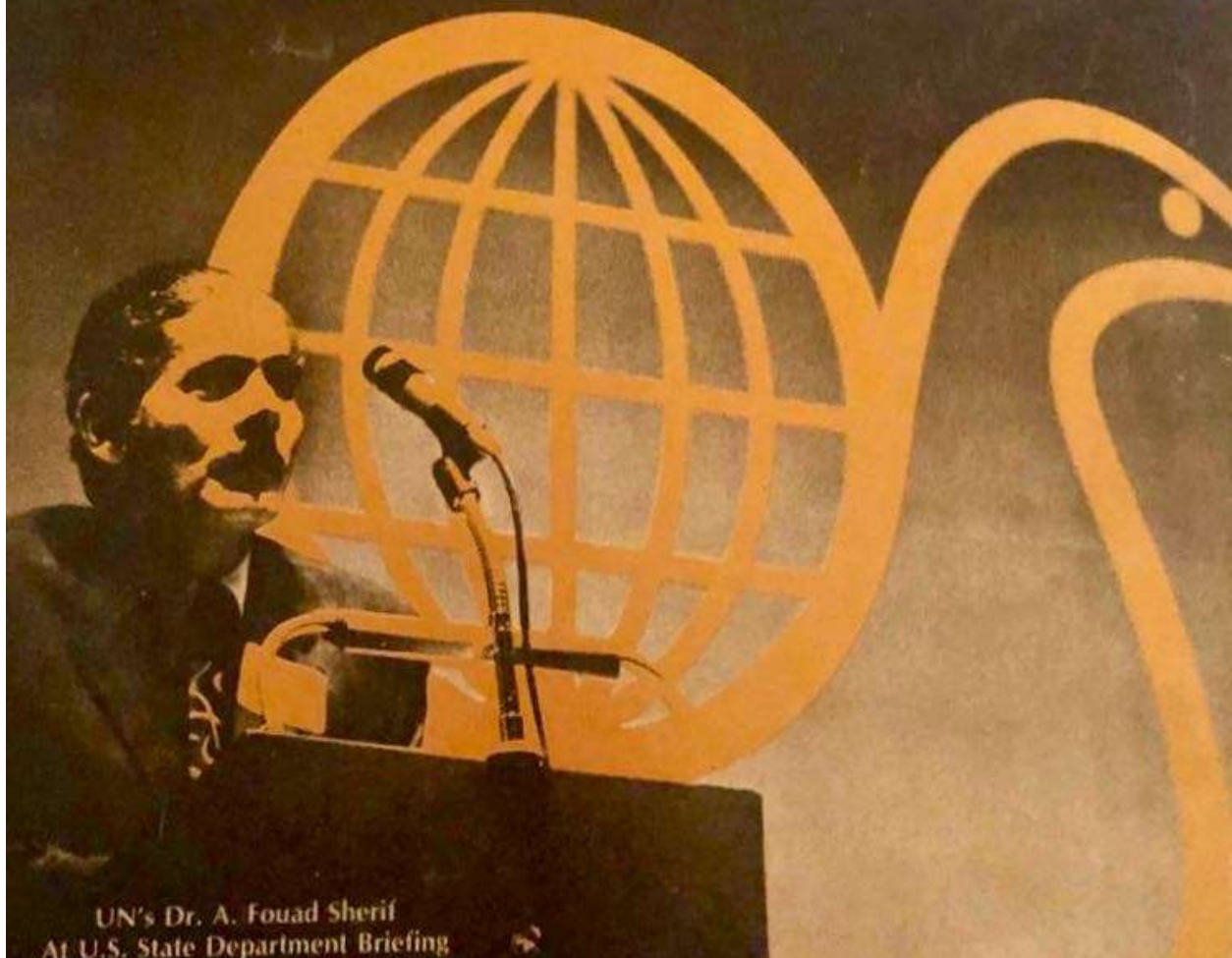
Manage

VOICE OF THE AMERICAN MANAGER
JAN. / FEB. 1975

\$1.00

*1975
Association
Issue

- **Industry Report To Manage**
Page 4
- **1975 NMA Directory**
Page 7 (Pull-Out)
- **Building America Through Better Management**
Page 11 (Pull-Out)
- **NMA Invited To Join United Nations**
(Page 28)
- **India's Indira Gandhi Applauds NMA**
(Page 29)
- **NMA Commended In U.S. Congress**
(See Back Cover)



UN's Dr. A. Fouad Sherif
At U.S. State Department Briefing

المعهد بعد د. فؤاد شريف

طالت المعهد تغييرات أضاعت هويته ومسخت شخصيته. وكانت قمة المسخ والتشويه حين أدمج المعهد مع كل من معهد الإدارة العامة ومعهد الإدارة المحلية في عام 1969 فيما سمي آنذاك " المعهد القومي للتنمية الإدارية" الذي ألغي بعد ذلك بسنوات قليلة. وفي تلك الفترة والتي أطلق عليها تعبير " سنوات الغربة" التي ابتعد أثنائها الدكتور فؤاد شريف عن المعهد القومي للإدارة العليا وتداول الإشراف عليه وتسيير أموره قوم لم يكونوا من أهله أساساً ولم يتعرفوا على فلسفته وتوجهاته الإستراتيجية التي قام عليها، فقد ساءت أحواله وهجره أغلب أعضائه الأصليين الذين عاصروا فترة النشأة والازدهار أيام رئاسة الدكتور فؤاد شريف له. وعندما تولى الدكتور فؤاد شريف منصب وزير التنمية الإدارية في وزارة السيد/ ممدوح سالم عام 1975 أعاد المعهد مرة أخرى إلى نشاطه السابق وتم من خلاله أول وأشمل برنامج لتحديث الإدارة في مؤسسات وشركات القطاع العام بتطبيق منهجية " الإدارة بالأهداف " MBO وشارك فيه مجموعة أعضاء هيئة المعهد في ذلك الوقت ومنهم أ.د. عصمت المعاييرجي وأ.د. حمدي عفيفي وأ.د. محمد حسن ياسين.

إضافة من الزميل د. عمرو غنايم

الأخ الفاضل د. علي السلمي

ما كتبته عن أستاذ الأساتذة هو جزء من تاريخ موثق أود أن أضيف عليه أنه عند إنشاء المعهد القومي للإدارة العليا مع رفاقه د. الشربيني و د إبراهيم سعدالدين ود رمزي زكي ود طلعت وقاموا بإنشاء مركز للبحوث والاستشارات والتدريب وعقد اتفاقية تبادل بين المعهد وجامعات أمريكية لتبادل الأساتذة وكان منهم RK Ready وبدأت



عملية التدريب المقيم في الفنادق لأسابيع وقد كنت من تلاميذه وعاصرت تطبيق الإدارة الأهداف والنتائج في البنك الأهلي. ومصر للطيران والقطاع العام وكان رحمة الله عليه يعد لتطبيقها علي أعضاء مجلس الوزراء ولكن فاضت روحه قبل أن تنفذ البرنامج.

وإضافة ثانية من الزميل الدكتور عمرو موسى

يذكر دكتور عمرو أنه كان من طلاب د. فؤاد شريف وهو في السنة الثالثة في كلية التجارة بجامعة القاهرة وحضر محاضراته في مادة "إدارة الأفراد" وكان ذلك عام 1960. وكيف التحق بالمعهد القومي للإدارة العليا وتم تعيينه بعد يوم واحد من تزكية ا.د. عبد العزيز الشربيني له لدى دكتور فؤاد حيث ألحق بمركز الاستشارات



وهو أحد مراكز المعهد، فقد كان هناك "مركز البحوث" و "مركز التدريب". ويذكر د. عمرو كيف كان دكتور فؤاد يجمع شباب الباحثين في المعهد ويقدمهم إلى الخبراء الأجانب وذلك بغرض تنمية قدراتهم وإحاطتهم بكل جديد في علوم الإدارة وكان هؤلاء الخبراء يُستقدمون من جامعات أمريكية شهيرة.

ثم غادر د. فؤاد شريف مصر وترك رئاسة المعهد للعمل في الأمم المتحدة لتطوير الإدارة العامة في إفريقيا، واستمر هناك لمدة عشر سنوات حتى دعاه السيد/ممدوح سالم لينضم إلى الوزارة التي تم تشكيلها في 1975 وزيراً لشئون مجلس الوزراء والرقابة والمتابعة والتنمية الإدارية.

ويحكي د. عمرو موسى عن تجربته في العمل مديراً فنياً لمكتب الدكتور فؤاد شريف وعن أسلوب الدكتور فؤاد المتميز في تناول موضوعات تطوير الجهاز الإداري للدولة وعن أيام إطلاقه برنامج " الإدارة بالأهداف".



وبوفاة الدكتور فؤاد يوم السادس من أغسطس عام 1976 توقف برنامج "الإدارة بالأهداف" ولم تسنح فرصة مماثلة مرة أخرى لإحيائه رغم الاهتمام الشخصي للسيد/ ممدوح سالم ورغبته في استئنافه لاقتناعه بزيادة كخطوة مهمة على طريق تحرير إدارة القطاع العام وتطوير أدائها. واستمر المعهد على حاله من الانكماش وسادت بين أعضاء الخلافات والمنازعات إلى أن تولى أمره أ. د. عادل عزوقام بنحويله إلى "أكاديمية السادات للعلوم الإدارية" منضمة في هيكلها كياناً أسموه "المعهد القومي للإدارة العليا" دون أن يكون على المستوى الذي يوحى به اسمه.

ولعلي أضيف اليوم أننا بحاجة ماسة مرة أخرى إلى كيان علمي رصين يماثل ما كان عليه المعهد في فترة ازدهاره ليؤدي دوراً مهماً لا يزال مطلوباً في تطوير وتحديث الإدارة المصرية وإعداد قيادات جديدة ومتجددة تحمل مسئولية النهوض بمؤسساتنا الحكومية ومنظمات الأعمال العامة والخاصة وتخليصها من الشوائب والمشكلات التي تعاني منها ومصدرها الرئيس فقر القيادات الإدارية.

ابنة مؤسس المعهد عام 1957 تصبح مديرة التنفيذي عام 2008¹¹



تم تكليف الدكتورة/

شريفة فؤاد شريف بنولي منصب المديرة التنفيذية للمعهد القومي للإدارة وهي تشغل منصب أسنان الإدارة العامة بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة القاهرة، وابنة وزير الدولة لشئون مجلس الوزراء والمناعبة والرقابة والشمية الإدارية سابقاً ومؤسس المعهد القومي للإدارة.

¹¹<http://www.nmi.gov.eg/Media/NewsDetails/%D8%A7%D9%84%D8%AF%D9%83%D8%AA%D9%88%D8%B1%D8%A9--%D8%B4%D8%B1%D9%8A%D9%81%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%B4%D8%B1%D9%8A%D9%81-%D9%85%D8%AF%D9%8A%D8%B1%D9%88%D8%A7-%D8%AA%D9%86%D9%81%D9%8A%D8%B0%D9%8A%D9%88%D8%A7-%D9%84%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%87%D8%AF-%D8%A7%D9%84%D9%82%D9%88%D9%85%D9%8A-%D9%84%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9>

من كتابات أسناذي د. فؤاد شريف

من كتابات رائد الإدارة المصرية والعربية

أ.د. أحمد فؤاد شريف¹²

1. المشكلات الأساسية في إدارة التنمية

أود أن استعرض في هذه الحلقة المشكلات الأساسية في إدارة التنمية، وسأبدأ بالتدقيق في بعض المفاهيم:

أولاً، ما هي طبيعة المشكلة الإدارية في مجتمع نام مثل مجتمعنا؟

نبدأ من حقيقة أولية وأساسية، هي أن المشكلة الإدارية بالتعريف في مجتمع نام تتعلق بكيفية تنظيم وكيفية إدارة عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة باعتبار أننا جميعاً شركاء في المسؤولية عن تنظيم وإدارة عملية التنمية. وبعبارة أخرى أننا جميعاً مديرو تنمية Development Administrators أي بكوننا قيادات إدارية مسئولة عن عمليات تنمية في مختلف قطاعات العمل الوطني. والمشكلة الأساسية هي كما سنتصورها هي أننا مسئولون عن هذا التنظيم وتلك الإدارة مهما اختلفت تخصصاتنا الوظيفية والقطاعات التي ننتمي إليها. لذلك، كان من الضروري أن نوضح مفاهيمنا، ونعمق فهمنا لطبيعة عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية بهذا المفهوم الشامل، ونتعرف بدرجة أكبر من التيقن على دورنا فيها.

ونبدأ في النظر إلى هذه المشكلة وقد رفضنا شعورياً ولا شعورياً المفهوم الليبرالي التقليدي الذي ما زلنا نجد بعض أثره في الكتابات الغربية، وخاصة الكتابات الغربية القديمة التي تفترض أن عملية النمو أو عملية التنمية في أي مجتمع عملية طبيعية تلقائية لا دخل للحكومة فيها إلا بتوفير حد أدنى من المستلزمات الأساسية، ثم تترك

¹² الجمعية العربية للإدارة، أوراق فكرية رقم 8، القاهرة 1996، من تراث رائد الإدارة العربية الحديثة - المغفور له الأستاذ الدكتور أحمد فؤاد شريف.

الحكومة بعد ذلك لهذه العملية حرية الحدوث بالمجهود الفردي والمجهود الخاص، وربما كانت قائمة الحد الأدنى من هذه المستلزمات قد تزايد في خلال المائتي سنة الأخيرة، منذ بدأت عمليات التنمية في المجتمعات الغربية. ونرى مثلاً في سنة 1776، عندما بدأت الثورة الصناعية، أول الكتابات التي تعبر عن سياسة المجتمع الغربي في عملية التنمية في كتاب آدم سميث عن ثروة الأمم، فتحدث عن الحد الأدنى لهذه المستلزمات في المجتمع الغربي في ذلك الوقت ممثلاً في مجرد أن تمارس الحكومة حد أدنى من الوظائف كحفظ الأمن والنظام داخلياً، وكفالة الدفاع عن أمن المجتمع خارجياً وإدارة القضاء، وتوفير حد أدنى من المشروعات العامة والمؤسسات العامة التي لا يمكن أن يتوفر الحافز الفردي والدافع الفردي على القيام بمهامها، وبعد ذلك تسير عملية التنمية بطريقة تلقائية وطبيعية.

هذه النظرة الليبرالية التقليدية قد رفضناها، وبدأنا من مفهوم مضاد تماماً لهذه النظرة، هو أن عملية التنمية بالضرورة عملية منظمة ومدارة تخضع لقواعد التنظيم وتخضع لمنطق الإدارة، ويمكن أن نتصورها عملية إدارية بالمفهوم الشامل.

ولو كنا نتكلم عن العملية الإدارية على مستوى المنظمة الواحدة فإننا نقصد وضع خطة للعمل، أي عملية التخطيط، وتنظيم الجهاز القادر على تنفيذ هذه الخطة، أي مجموعة عمليات تنظيم، وتكوين فريق من العاملين القادرين على تسيير هذا الجهاز، أي عملية تكوين القوى العاملة، وعمليات تتصل بتوجيه تنفيذ هذه الخطة، ومتابعة تنفيذها، وعمليات تتصل بقياس النتائج وتقييمها، أي الرقابة على عمل الجهاز.

فالحديث عن العملية الإدارية على مستوى منظمة واحدة ينصرف إلى مجموعة من عمليات التخطيط والتنظيم والرقابة على النتائج، وبنفس هذا المفهوم نتحدث عن عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية كعملية منظمة ومدارة، كعملية فيها منطق العملية الإدارية على مستوى المنظمة الواحدة.

أي أنها عملية مخططة على المستوى القومي، ومنظمة على المستوى القومي، يدخل فيها عمليات تكوين فرق العمل كعمليات منظمة ويدخل فيها نفس منطق عملية توجيه التنفيذ ومتابعة التنفيذ والرقابة على النتائج. وصحيح أن اختلاف نطاق العملية وحجم المشكلة قد يؤدي إلى اختلاف في منطق العملية الإدارية، فمنطق العملية الإدارية بهذا المفهوم على مستوى المنظمة الواحدة وفي داخل قطاع معين قد يختلف من حيث حجم المشكلة، ومن حيث نطاق العمليات عن منطق العملية الإدارية عندما نتصورها على مستوى الاقتصاد القومي كوحدة.

ونحن إذاً أمام نظرتين متضادتين متعارضتين تماماً:

نظرة تقليدية ليبرالية، تنظر إلى عملية التنمية كعملية طبيعية تلقائية يمكن أن تحدث في المجتمع دون أن تكون عملية منظمة ومدارة على المستوى القومي من قبل الحكومة، بل لا تطالب الحكومة في استحداث هذه العملية وفي تنظيمها وفي إدارتها بأكثر من دور الموفر لحد أدنى من المستلزمات الأساسية مثل الأمن الداخلي والخارجي والعدالة وتوفير الحد الأدنى من الخدمات العامة التي لا يمكن أن يتوفر للحافز الفردي الدافع على توفيرها.

والنظرة الأخرى المضادة، نظرة تتجه إلى أن تجعل عملية التنمية الاقتصادية الشاملة المسئولية الأولى والأساسية، وأحياناً المسئولية الكبرى للحكومة أو الدولة، وتنظر إلى هذه العملية باعتبارها عملية مخططة، منظمة، موجهة، هادفة، خاضعة لمنطق التوجيه والرقابة من السلطة المركزية أي من الحكومة.

ونحن ننظر إلى هذه المشكلة من زاوية النظرة الثانية، ونريد أن ننظر من خلال هذه الزاوية بحد أدنى من التفكير الأيديولوجي، نريد أن ننظر إلى مشكلة التنمية كمسألة تنظيمية باعتبار أننا ملتزمون بالنظرة الثانية فإنها لا يمكن أن تكون عملية طبيعية تلقائية، ولا بد أن تكون عملية منظمة ومدارة. والذي نريد استكشافه هو طبيعة عمليات ومشكلات التنظيم والإدارة التي تتصل بعملية التنمية الاقتصادية

والاجتماعية بهذا المفهوم ونركز ليس على الأفضلية مذهبياً لنظام بالقياس إلى نظام آخر، بل ننظر إلى المشاكل التنظيمية والإدارية بوصفها مشاكل فنية إلى أقصى حد ممكن ومجردة إلى أبعد حد ممكن من الاعتبارات المذهبية وأنا نبحث عن الحل التنظيمي والإداري الذي يحقق أقصى نتائج للمجتمع بأدنى تكلفة وبأدنى أعباء تقع على المجتمع، دون أن نناقش الأهداف التي يطلبها المجتمع. فالمجتمع هو صاحب الحق في تحقيق أهدافه، ودورنا كمنظمين وكقيادات إدارية أن نساهم في استنباط الحلول الإدارية والتنظيمية الكفيلة بتحقيق أهداف المجتمع كما حددها المجتمع إلى أقصى درجة وبأدنى تكلفة اجتماعية. وهذه التكلفة ليست اجتماعية مقيمة فقط بالمعيار النقدي وإنما أيضاً بالمعايير الحقيقية.

ولنا تعقيب

يبدو فكر د. فؤاد شريف واضحاً تماماً إذ هو يركز على المنطق الإداري في عملية التنمية ويستبعد التأثيرات العقائدية Ideology ، ومن أسف أن حكومات الثورة لم تتمسك بهذا الفكر الراقى وخلطت بين الاعتبارات الإيديولوجية وبين المقومات الصحيحة لإدارة التنمية فكان ما كان من قرارات تعسفية بتأميم آلاف الوحدات الإنتاجية وما سبقتها من اسبلاء على الملكيات الزراعية وإصدار ما سمي بقانون الإصلاح الزراعي، والقرارات المتتالية بتخفيض القيمة الإيجارية للمساكن مما أهدر العائد الاقتصادي لمالكيها وأضر ضرراً بالغاً بفرص واحتمالات الاستثمار العقاري مما نعاني آثاره حتى الآن.

والآن نعاود القراءة في تراث د. فؤاد شريف الفكري

2. مشاكل أساسية في الشظير والإصلاح الإداري

...هناك أساساً أحد مدخلين إلى إعادة التنظيم الحكومي بمفهومها الواسع، فإما أن نعيد النظر وندخل التغيير على التنظيمات الرسمية القائمة، أو أن نركز على الأفراد على مستويات مختلفة، أو في قطاعات معينة، أو في مراكز معينة. واتجاهي شخصياً هو أن المدخل الثاني، هو المدخل الفعال الكفيل بتحقيق نتائج فعالة، وإنتاج آثار حقيقية للتغيير المطلوب، ثم يجب أن نجيب عن السؤال الخاص بكيف نخطط ونقود عملية التغيير المطلوبة هذه؟ إذا دخلنا عليها بطريقة باعتبار أنها أساساً مشكلة أفراد.

... لذلك أركز اليوم على سؤال ..هو كيف نحرك عملية التنمية الإدارية في مختلف القطاعات، وفي مختلف الأجهزة باعتبار، أولاً أن عملية التنمية الإدارية بالمفهوم الذي سنوضحه بدقة بعد قليل عملية من عمليات النمو الذاتي التي يجب أن تنبع من مختلف القطاعات والأجهزة، حتى لو وجدت أجهزة مركزية تخدم هذه العملية، وتقدم خدمات معينة للأجهزة المختلفة التي تمارسها وإنما المهم هو أن تمارس عملية التنمية الإدارية داخل كل قطاع، وداخل كل جهاز في كل قطاع، وأن تنبع بطريقة ذاتية، وبقوة ذاتية من داخل هذه الوحدات، وباعتبار أيضاً أن عملية التنمية الذاتية هي المدخل المباشر لإعادة تنظيم أي جهاز من هذه الأجهزة، أو زيادة طاقته أو حيويته، أو قدرته على الأداء الفعلي، وباعتبار أيضاً أن القيادات الإدارية الممثلة في حضرتكم هي القيادات المسؤولة مباشرة عن قيادة هذا النوع من التنمية داخل هذه الأجهزة. ونحن نفرق بين ما نسميه القيادات الإدارية، وبين صانعي السياسة، وبين القوة العاملة المنفذة على مختلف المستويات، بما فيها الرئاسات من مستوى صف التنفيذ الأول إلى أعلى مستوى القيادات الإدارية، ونتصور أن القيادات الإدارية التي هي الصف الأول من الرئاسات التي ترجع مباشرة إلى القيادة السياسية والتي تتولى

المسئولية الإدارية العليا داخل وحدات التنفيذ بالنسبة لتوجيه هذه الأجهزة، نتصور أن هذه القيادات الإدارية هي القيادات الإدارية في هذا التعريف، والتي لو حاولنا أن نحصرها عدداً، سنجد أن في استطاعتنا أن نضيق التعريف وتقتصرها على الصف الأول أي الوزارات والمؤسسات مثلاً، فيكون مجموع الحصر قد لا يزيد على 200 شخص، أو أن نوسع نطاق هذا التعريف، وننزل إلى بعض المستويات إلى حد أن ندخل فيهم جميع الأفراد في مختلف مستويات الرئاسة الذين يحتمل أن يصلوا إلى الصف الأول مثلاً خلال خمس سنوات قادمة، فنحصل على مجتمع أكبر قد يصل إلى ستة آلاف أو سبعة آلاف قيادة من هذه القيادات.

هذه القيادات نحددها أو نحاول أن نحصرها ثم نسلط عليها النظر، ونتكلم أساساً عن تنمية هذه القيادات باعتبار أنها تلعب دوراً مزدوجاً، وازدواج هذا الدور الذي تلعبه ناتج من أنها تتوسط مسالك التوصيل بين القيادات السياسية، وبين القوة العاملة المنفذة على مختلف المستويات، ومن الممكن إذا سلكت هذه القيادات سلوكاً معيناً أن تحجز تأثير القيادة السياسية على مواقع التنفيذ، وتحجز البيانات عن الواقع والحقائق في مواقع التنفيذ عن القيادات، فتشل هذه القيادات ومن الجائز أن تجمد فاعليتها، وأن تقوم بدور طبقة عازلة بين قوة دفع هذه التيارات، وبين النتائج الفعلية. وأعتقد أن الميثاق قد تصور هذه النظرة عن هذه القيادات، وسنرى أن الميثاق عندما تكلم عن القيادات تكلم عن الانحرافات وربط بين مظاهر معينة من هذه الانحرافات وبين سلوك هذه القيادات، وتخوف من وقوع هذه الانحرافات وأبرز أهمية العمل الإيجابي للحد منها أو لتجنبها كلية.

هذه القيادات الإدارية بحكم موقعها الاستراتيجي في التنظيمات الإدارية في مجتمعنا قادرة على أن تقوم بدور فعال في الاتصال بين القيادة السياسية، وبين قوة العمل المنفذ، أو قادرة على أن تعطل نظام الاتصال كلية، فتشل القيادات عن العمل الفعال لأن الحقائق والبيانات لا تصل إليها. وقد ثبت ذلك حتى في أقدر الأجهزة كفاية

فقد أثبتت كل الدراسات التي أجريت عن جهاز الحرب النازي، أن من أسباب فشله أن القيادات كانت في مختلف المستويات تحجز البيانات الواقعية عن القيادة السياسية في القمة، بحيث أصبحت القيادة السياسية تفاجأ طول الوقت بمفاجآت، وأصبح الموقف موقف مفاجآت، وبدلاً من أن تخطط، تواجه الموقف بطريقة الطوارئ، وأصبحت تعمل كما تعمل سيارة المطافئ، وبذلك تفقد القيادة السياسية قدرتها على التوجيه نتيجة تدهور أو انهيار نظام الاتصال الفعال بين القمة وبين القاعدة، كذلك من الممكن أن نتصور أن هذه القيادات تسلك سلوكاً هادفاً إلى حفظ مراكزها أو المحافظة على أوضاعها أو زيادة امتيازاتها أو السلامة أولاً والأمن ثم الأقل أماناً، وعدم الميل إلى التجديد والتغيير الذي يؤدي إلى نتائج جليلة ومطلوبة، فمثل هذا السلوك من الممكن أيضاً أن يضعف فاعلية القيادة السياسية العليا في تحقيق الأهداف المطلوبة.

ويردّ أحياناً مثل هذا الجمود الذي يوجد في بعض الأجهزة إلى الروتين نفسه، أو إلى لوائح وإجراءات سير العمل نفسها، وننسى أن هذه اللوائح والإجراءات أو النظم - في الواقع - هي من خلق القيادات الإدارية في مرحلة معينة. ونحن لا نستطيع أن نتكلم عن السلوك الفعلي في أداء العمل بمعزل عن نوع هذه القيادات، واستعدادات هذه القيادات، ونمط السلوك الأساسي الذي يمثله، وقد نوه الميثاق هنا أيضاً بعدد من الانحرافات - ليس على سبيل الحصر بطبيعة الحال - من الممكن أن تؤدي التعقيدات المكتبية فيها إلى شلل عملية التجديد والتطوير المطلوبة لتحقيق نتائج معينة، ويمكن أن نستطرد في وصف هذه الانحرافات ربما إلى حد أن ننتهي إلى القول، مثلاً بديكتاتورية البيروقراطية كما قال " ماكس ويبر" أنه من الممكن أن تكبر البيروقراطية في المجتمع الحديث وتتضخم لدرجة أن تصبح حقيقة هي الطبقة الحاكمة أو بدلاً من ديمقراطية البروليتاريا كما نتصور ستحل محلها ديمقراطية البيروقراطية مثلاً أو إلى حد القول بنظرية الطبقة الجديدة كما اكتشف بعض القادة

اليوغسلافيين. ونستطيع أن نحصر مظاهر لا نهائية لهذه الانحرافات بخلاف المظاهر التي عددها الميثاق على سبيل المثال لا على سبيل الحصر، منها مثلاً ما نلاحظه من ميل أي جهاز إلى أن يهيئ نفسه من ناحية القدرة والطاقة لحد أدنى من الإنجاز الذي يحافظ على مظهرية الأداء، أو يجعله قادراً على مواجهة طوارئ معينة، وليس من الضروري أن يوصله هذا إلى قمة الأداء الممكن في ظروف معينة.

ومن الممكن أن نتصور أن بعض الأجهزة تميل أو بعوامل نابعة من ذاتها أو بضغوط خارجية أن تتحول إلى مجرد وكالات توظيف فالعملية كلها هي وظائف يتكسب منها عدد معين من الأفراد. أو ممكن أن نتصور أن بعض القيادات الموجودة على مستويات عالية والتي نتصور أيضاً أن طبيعة عملها هو التجديد والابتكار واتخاذ القرارات والرقابة والتوجيه لو أننا تأملنا طبيعة عملها اليومي نجدها في الواقع تتحول إلى طبقة من الكتبة الممتازين أو العظام، ولكن عملهم اليومي لا يختلف عن العمل اليومي الذي يمارسه عمال المكاتب أو الكتبة، ومن الممكن أن نتصور عدداً لا نهائياً من هذه الانحرافات، فمن الممكن أن نتصور البيروقراطية القديمة التي لا زالت موجودة في بعض الجيوب، مع التغيير الذي شمل الجهاز الحكومي. ونلاحظ أحياناً مقاومة منتظمة من البيروقراطية القديمة لتغييرات معينة أو تطويرات معينة في التنظيمات الحكومية، ويمكن أيضاً أن نتصور مظاهر السلوك المختلفة التي تنشأ عن تنازع السلطات والمقاومات غير الرسمية الموجودة داخل الأجهزة لعملية التطوير إلى آخر هذه المظاهر المرضية التي يحاول خبراء التنظيم أن يتخصصوا في تشخيصها، ومحاولة تحليل أسبابها.

... في مفهومي الشامل أن الرئاسة على مختلف المستويات تندرج في عملية التنمية الإدارية وأتصور أن التغيير في سلوك وقدرات هذه القيادات هو زيادة قدرة هذه القيادات على بناء منظمات جديدة، تمارس اختصاصات جديدة، وتؤدي أعمالاً مطلوبة بطرق جديدة بفاعلية وكفاية، بمعنى أنها تحقق الأهداف المطلوبة وفي

توقيتها، وبطريقة اقتصادية أيضاً، وهذا يتضمن زيادة في قدرة هذه القيادات والدوافع المتوفرة لديها على، أولاً، استنباط أشكال تنظيمية جديدة، أو تغييرات تنظيمية تحسن الأداء المطلوب، فهناك قدرة ابتكاريه مطلوبة، ثم قدرة هذه القيادات على أنها تنمي وظائف إدارية جديدة يجب أن تمارس لم تكن تمارس من قبل فمثلاً لا يمكننا أن ننمي الصادرات دون أن ننمي أجهزة تمارس وظائف جديدة، كبحوث التسويق الدولي مثلاً أو أنه لا يمكننا أن نمول تنفيذ الخطة دون أن نخلق أجهزة فعالة في أداء النقد مثلاً. كذلك تتضمن زيادة قدرة هذه القيادات على تطوير طريقة الأداء داخل هذه الأجهزة، لأن هذه القيادات بالضرورة هي المطلعة والمدرّبة للرئاسات على المستويات المختلفة، وهكذا.. فالجهاز الحكومي مثلاً من قبل الثورة يمارس وظيفة التسعير لعدد من المنتجات التموينية أو ما إليها وقد اتسع اليوم نطاق هذه الوظيفة بحيث أصبح مطلوباً من الجهاز الحكومي أن يمارس وظيفة جديدة تتمثل في تسعير مئات الألوف من المنتجات، فإلى أي حد تنمى هذه الوظيفة الجديدة، وهي قدرة الجهاز الحكومي على أن يسعر مئات الألوف من المنتجات تسعيراً ناجحاً؟ ويتضمن مفهوم التنمية الإدارية أيضاً قدرة هذه القيادات على التأثير في سلوك العاملين والمنفذين في هذه الأجهزة، فنحن عندما ننعى على الموظف الصغير نمطاً معيناً من السلوك فلا نستطيع أن تكلم عنه بمعزل عن الرئاسات المباشرة، وقد ثبت فعلاً من البحث العلمي أن أهم عامل يحكم سلوك المروّوس هو نمط القدرة لسلوك الرئيس المباشر، فلا نستطيع في الواقع أن نتكلم عن سلوك العاملين في الأجهزة الحكومية، وما يعتريها من قصور، أو عيوب أو انحرافات بمعزل عن سلوك الرئاسات على المستويات المختلفة.

هذا هو مفهومنا إذن عن عملية الشّمية الإدارية، وهي أُلها عملية تغيير في قدرات القيادات الإدارية، على تحقيق هذه التغييرات الأمّية، ثم أن ديناميكية العملية هو تغيير موجّه، تتولى مسؤولين المباشرة القيادات في مختلف هذه الأجهزة وطابع هذه العملية أساساً هو الجديد، هو استنباط أشكال أو أساليب

تنظيمية جديدة ، هو تنمية وظائف واختصاصات إدارية جديدة لا بد من ممارستها للوصول إلى النتائج المطلوبة، أو استنباط طرق جديدة لأداء هذه الاختصاصات أو الوظائف، هو التأثير الفعال على سلوك العاملين في هذه الأجهزة بما يطابق مستوى الأداء المطلوب ومحرك العملية بالضرورة هو القيادات الإدارية القادرة على إحداث هذه التغيرات.

إن هذه العملية، لا بد بالضرورة أن تولد أنواعاً معينة من الصراعات بين قيادات إيجابية متحركة، لديها ميل أكبر لدفع التغيير وبين قيادات سلبية، مهما كان موقع القيادتين من بعضهما، فيصح أن تكون النتائج مختلفة، لو كانت القيادات الإيجابية أعلى، فستكون إمكانيات نجاح التغيير أكبر مما لو كان العكس. وهذا ما يجعلنا نقول، من أين نبدأ التغيير، هل نبدأ التغيير من القاعدة؟ أو أن نبدأه من القمة؟ لا يمكن أن نبدأ عملية التغيير - بحكم قاعدة السلطة إلا من القمة - وبحكم فاعلية عملية التغيير، لا يمكن أن يتحقق هذا التطوير، ما لم تكن الإيجابية متوفرة، على أعلى مستوى.

ولنا تعقيب

تبدو في هذه المقتطفات من حديث د. فؤاد شريف ملامح فكر إداري متطور كان يبدو مختلفاً تماماً عن فكر الإدارة الذي كان سائداً في تلك الفترة من بداية الستينيات من القرن الماضي في مصر. وتتبلور المفاهيم الفكرية الجديدة التي ساقها د. فؤاد في هذا الحديث فيما يلي:

أ. مفهوم "التنمية الإدارية" Management Development باعتباره عملية تغيير سلوكي وتطوير لقدرات ومهارات القادة الإداريين الفكرية والذهنية، وشحذ توجهاتهم نحو التغيير والابتكار والتجديد،

2. مفهوم مسئولية كل وحدة إنتاجية عن قضية التنمية الإدارية - حتى في حال وجود أجهزة مركزية تساعد أو تباشر دوراً في إنجاز التنمية الإدارية على المستوى الوطني،
3. مفهوم " التطوير التنظيمي " باعتباره ليس مجرد تغيير في الهياكل التنظيمية للمؤسسات والشركات، ولكنه في المقام الأول تغيير سلوكي يشمل أفكار المديرين والعاملين وتوجهاتهم نحو العمل والتنظيم، وإعادة صياغة ثقافة التنظيم بالتركيز على الأبعاد الإنسانية والسلوكية،
4. مفهوم الانحراف والتباعد بين السلوك المخطط للقادة الإداريين [أو المستهدف] وبين السلوك الفعلي، وهو ما عبرت عنه الكتابات الإدارية الحديثة فيما بعد مرحلة د. فؤاد بتعبير " المشكلة السلوكية " والتي تعتبر أساس كل مشكلات في المؤسسات والشركات والهيئات بشكل عام،
5. مفهوم " التصادم " بين أصحاب الفكر الجديد في التنظيمات المختلفة الساعين إلى التجديد والابتكار وتحسين أوضاع التنظيم بإدخال طرق ومفاهيم متجددة، وبين أصحاب المصالح والأفكار المنغلقة من القيادات الإدارية التقليدية الذين يقاومون التغيير ويرفضون التسليم بضرورته دفاعاً عن مصالحهم ومواقفهم في المنظمات،
6. الإشارة إلى تصاعد وتضخم البيروقراطية الحكومية وسيطرتها على مقدرات التنمية وتحولها إلى ما أسماه " ديكتاتورية البيروقراطية " نتيجة التوسع في مد سلطانها إلى كافة مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية،
7. إبراز أهمية " الاتصالات التنظيمية " وخطورة انسداد قنوات الاتصال بين القيادات وبين القائمين بالتنفيذ في المستويات الأدنى، وأهمية التواصل السريع بين القمة والقواعد لنقل المعلومات الصحيحة والفورية عن واقع التنفيذ ومشكلاته إلى

القيادات الأعلى، وكذا توضيح التوجهات الإستراتيجية والقرارات التي تتخذها القيادات العليا إلى المسؤولين التنفيذيين على مختلف المستويات، ولقد تحقق كل ما كان د. فؤاد تخشاه وينبه إليه، فقد تحول الجهاز الحكومي إلى ديناصور ولم تتجح محاولات ضبطه وتحجيمه حتى يومنا الحاضر.

والآن نعاود القراءة في تراث د. فؤاد شريف الفكري

3. مقتطفات من كتاب "السياسة النقدية في مصر"

أوضح د. فؤاد شريف حقيقة محاولته الكتابة في موضوع السياسة النقدية بتواضع شديد كما جاء في المقدمة:

"هذه المحاضرة التي ألقى بكليّة التجارة جامعة الإسكندرية على طلبة السنة الثانية في ختام دراستهم لمبادئ النقود والبنوك، لا تمثل أكثر من محاولة أولية وبسيطة لتطبيق أوليات النظريات النقدية على السياسة النقدية في بلادنا. وأرجو ألا يضل عنوانها الكبير القارئ عن حقيقتها فهي ليست بحثاً متقدماً شاملاً عن السياسة النقدية في مصر، وإنما هي في الحقيقة محاولة لتبسيط هذه المشكلة الكبيرة وعرضها في إطار من التحليل النظري المبسط حتى تصل إلى فهم المبتدئين في دراسة النقود والبنوك. وفضلاً عن ذلك تمثل عملاً سريعاً سواء من حيث التأليف أو الإعداد أو الطباعة."

الإطار الحديث لتفسير تقلبات قيمة النقد في مصر

إذا أردنا أن نفسر هذه الظاهرة¹³ من وجهة نظر النظرية الحديثة كان علينا أولاً أن نبحث عن المتغير أو المتغيرات المستقلة أي التي تتغير مستقلة عن الدخل الأهلي

¹³ الظاهرة المقصودة هي التقلبات الحادة في قيمة النقد المصري [وكان الدكتور شريف يستخدم تعبير النقد المصري للدلالة على ما نطلق نحن عليه الآن "قيمة الجنية المصري".

النقدي، ويؤثر تغييرها على مستوى الدخل الأهلي، وهذه المتغيرات هي الصادرات والإنفاق الحكومي والاستثمار الخاص. وإذا كانت النظرية الحديثة قد ميزت الاستثمار وحده كمتغير مستقل فلم يكن ذلك إلا لأنها تصورت مجتمعاً صناعياً متقدماً تكون الأهمية النسبية للاستثمار فيه أكبر من الأهمية النسبية للصادرات والإنفاق الحكومي. ولكن في مصر يجب أن نأخذ في الحسبان أن قيمة الصادرات [حوالي 170 مليون مثلاً في السنوات الأخيرة] تزيد عن قيمة الاستثمار الصافي [الذي لا يتعدى عادة 50 مليون]، وتكاد تعادل قيمة الإنفاق الحكومي كما أن قيمة الصادرات أكثر تقلباً.

ولذا نرتب المتغيرات المستقلة من حيث أهميتها النسبية كما يلي: الصادرات، الإنفاق الحكومي، الاستثمار الخاص.¹⁴

وكل زيادة في قيمة إحدى هذه المتغيرات المستقلة كالاستثمار تؤدي إلى زيادة الدخل الأهلي بقيمة أكبر من قيمة الزيادة في الاستثمار تبعاً لحجم " مضاعف الاستثمار". كذلك الأمر بالنسبة لكل زيادة في قيمة الصادرات أو قيمة الإنفاق الحكومي تؤدي إلى زيادة في الدخل الأهلي بقيمة أكبر من قيمة الزيادة في الصادرات أو الإنفاق الحكومي تبعاً لحجم مضاعف الصادرات أو مضاعف الإنفاق. ولا يختلف احتساب المضاعف في كل حالة عن الأخرى اختلافاً جوهرياً. وبالعكس إذا هبطت قيمة الاستثمار أو الصادرات أو الإنفاق الحكومي أدى ذلك إلى هبوط في الدخل الأهلي بقيمة أكبر من قيمة النقص في هذه المتغيرات المستقلة تبعاً لحجم مضاعف الاستثمار أو الصادرات أو الإنفاق الحكومي. فإذا زاد الدخل الأهلي نتيجة لزيادة في قيمة الصادرات أو الإنفاق الحكومي أو الاستثمار، أدى ذلك إلى زيادة في كل من هذه المتغيرات التابعة - الواردات، الإيرادات الحكومية، والادخار.

¹⁴ كان تركيز د. شريف على الصادرات في ذلك الزمن نتيجة الأهمية القصوى لصادرات القطن والتي كانت تعتبر المصدر الأهم للدخل الأهلي حسب تعبيره.

ذلك أن كل زيادة في الدخل الأهلي تؤدي إلى زيادة في الواردات، وفي الإيرادات الحكومية، وفي الادخار. وتستمر الزيادة في الدخل، وفي المتغيرات التابعة للدخل أي التي تتغير تبعاً لتغير الدخل حتى يتم التعادل بين الصادرات والواردات، بين النفقات الحكومية وبين الإيرادات، وأيضاً بين الادخار والاستثمار.

أي أن التوازن يتحقق إذا تعادلت قيمة هذه المتغيرات المستقلة - الصادرات والإنفاق الحكومي والاستثمار مع قيمة المتغيرات التابعة - الواردات والإيرادات الحكومية والادخار على التوالي. وبطبيعة الحال، هذه الصورة البسيطة المركزة للنظرية الحديثة، قابلة للتدقيق، ولكننا سنكتفي بهذا الإطار البسيط الواضح لشرح التقلبات في الدخل الأهلي النقدي ببحث العوامل التي تكمن وراء كل من هذه المتغيرات المستقلة والتابعة. تعتبر الصادرات أهم المتغيرات المستقلة على الإطلاق لا لأن أهميتها النسبية من الناحية الكمية كبيرة، بل أيضاً لأنها متغير خارج عن سلطة الإدارة النقدية، كما يتميز بالتقلبات المستمرة والعنيفة. وتتقلب الصادرات تبعاً لتقلب سعر القطن ويتقلب سعر القطن في حدود واسعة نظراً لأن الطلب العالمي على القطن مرناً بالنسبة للدخل، وغير مرناً بالنسبة للسعر كما رأينا، ولذا يتقلب سعر القطن في حدود أوسع من تقلب أسعار المنتجات الصناعية التي نستوردها عادة.¹⁵ ففي أوقات الرواج يزداد الطلب العالمي على القطن، فينتقل منحني الطلب العالمي عليه إلى اليمين تبعاً للزيادة في الدخل الأهلي للدول المستوردة للقطن، ومع بقاء العرض على حاله في المدة القصيرة يرتفع سعر القطن العالمي أو السعر الأساسي، فينتقل منحني الطلب على القطن المصري إلى مستوى السعر السائد الجديد [مع احتساب العلاوة فوق السعر الأساسي]. وتميل أسعار القطن إلى الارتفاع بنسبة أكبر من ارتفاع أسعار الواردات فتتحسن " شروط

¹⁵ نستطيع بلا شك الاستفادة من هذا التحليل لفهم سلوك الصادرات من البترول مثلاً في الوقت الحديث حيث اختفت الأهمية النسبية لصادرات القطن من نظامنا الاقتصادي.

التجارة " لصالحنا، وتؤدي الزيادة في قيمة الصادرات فوق قيمة الواردات إلى إحداث فائض في ميزان المدفوعات، كما تؤدي إلى زيادة في الدخل الأهلي بقيمة أكبر من قيمة الزيادة في الصادرات تبعاً لحجم مضاعف الصادرات وبزيادة الدخل الأهلي تبدأ الواردات في الزيادة وتتخلف قليلاً وراء الزيادة في الصادرات، وتستمر الزيادة في الدخل والواردات حتى يتحقق التوازن في ميزان المدفوعات ويستقر الدخل الأهلي عند مستوى مرتفع. وبالعكس تماماً في حالة هبوط أسعار القطن. ولو كان لدينا سلسلة زمنية للدخل الأهلي تمتد على فترة كافية لكان من المحتمل أن تتبين ارتباطاً واضحاً بين التقلبات في سعر القطن وبين التقلبات في الدخل الأهلي النقدي. فإذا ارتفع سعر القطن وزادت قيمة الصادرات زاد الدخل الأهلي بقيمة أكبر تبعاً لحجم المضاعف، وتؤدي الزيادة في الدخل إلى زيادة الواردات. ذلك أن الإنفاق على الواردات [المقصود الواردات من السلع الاستهلاكية] يتوقف على حجم الدخل من ناحية وعلى الميل الحدي إلى الاستيراد من ناحية أخرى.

وينتقل الميل الحدي إلى الاستيراد على مجموعة من العوامل أهمها:

1. مدى تفضيل المستهلكين للمنتجات الأجنبية على المنتجات المحلية البديلة إن وجدت، فكلما زاد هذا التفضيل كلما زاد الميل الحدي إلى الاستيراد وبالعكس. ومن المشاهد في مصر أنه كلما ارتفع دخل المستهلك كلما زاد تفضيله للمنتجات الأجنبية وزادت نسبة ما ينفقه من الدخل على المنتجات الأجنبية.
2. أسعار الواردات بالنسبة لأسعار المنتجات المحلية البديلة، فكلما ارتفعت أسعار المنتجات المحلية البديلة بالنسبة لأسعار الواردات البديلة كلما زاد الميل الحدي إلى الاستيراد وبالعكس، وكلما توفرت المنتجات المحلية التي تحل محل الواردات كلما زادت مرونة الإحلال بين الواردات والمنتجات المحلية البديلة لها. أما إذا لم تتوفر هذه المنتجات محلياً فإن مرونة الإحلال تكون صغيرة. وكلما كانت مرونة الإحلال كبيرة كلما تغير الميل الحدي إلى الاستيراد تبعاً لفروق الأسعار،

فيزيد كلما ارتفعت أسعار المنتجات المحلية بالنسبة لأسعار الواردات، وبالعكس.

3. توزيع الدخل الأهلي، قد يتغير توزيع الدخل الأهلي في فترات الرواج وفترات الكساد، فيؤدي ارتفاع الأسعار في الحالة الأولى إلى إعادة توزيع الدخل الأهلي لصالح الطبقات ذات الدخل الكبيرة والمتغيرة على حساب أصحاب الدخل المحدودة والثابتة، وإذا كان المشاهد أن الطبقات ذات الدخل الكبيرة في مصر أكثر ميلاً إلى الاستيراد من غيرها، فإن إعادة توزيع الدخل الأهلي لصالحها يزيد من الميل الحدي إلى الاستيراد بوجه عام. ويحدث العكس في أوقات الكساد.

4. كذلك يتأثر الميل الحدي إلى الاستيراد بمدى ارتفاع التعريفات الجمركية، ذلك أن ارتفاع الضرائب الجمركية يرفع من أسعار المنتجات المستوردة، فإذا توفرت المنتجات المحلية البديلة، تحول الطلب من الواردات إلى المنتجات المحلية فيقل الميل الحدي إلى الاستيراد. ولذا قد تؤدي الحماية الجمركية عن طريق رفع أسعار المنتجات المستوردة وتشجيع المنتجات المحلية البديلة إلى تقليل الميل الحدي إلى الاستيراد.

وفي أوقات الرواج ترتفع أسعار المنتجات المحلية البديلة للواردات، فيضعف أثر الحماية الجمركية لأن ارتفاع أسعار المنتجات المحلية يكون بمثابة انخفاض في الضرائب الجمركية، كما تزداد حصة أصحاب الدخل العالية والمتغيرة في الدخل الأهلي، فيزداد الميل الحدي إلى الاستيراد. وتقترب الزيادة في الدخل الأهلي من ناحية مع الزيادة في الميل الحدي إلى الاستيراد من ناحية أخرى وتستمر الزيادة في الدخل، والزيادة في الواردات حتى يتحقق التوازن بين الواردات والصادرات عن طريق التغير في الدخل وبالتالي في الإنفاق على الواردات.

وكقاعدة عامة، تتميز الدول المتخلفة اقتصادياً بعجز طاقتها الإنتاجية، وهذا يعني أن العرض الكلي للإنتاج القومي فيها غير مرن في المدة القصيرة، ونادراً ما توجد

فيها موارد عاطلة، كما أن عوامل الإنتاج فيها لا تتميز بقابلية كبيرة للانتقال. ولذا تؤدي زيادة الإنفاق الحكومي إلى رفع الأسعار أكثر مما تؤدي إلى زيادة الإنتاج الحقيقي.

ولكن أي الأسعار؟

بطبيعة الحال لن تؤدي زيادة الإنفاق الحكومي إلى رفع أسعار السلع القابلة للتصدير والتي تتحدد أسعارها بفعل الطلب العالمي بالنسبة للعرض العالمي، بل تؤدي زيادة الإنفاق الحكومي إلى رفع أسعار المنتجات المحلية البديلة للواردات، فترتفع أسعار هذه المنتجات بالنسبة لأسعار الواردات البديلة، مما يؤدي إلى زيادة الميل الحدي إلى الاستيراد بسبب أثر فرق السعر Price effect ؛ فإذا أدت سياسة الإنفاق الحكومي إلى رفع أسعار المنتجات المحلية البديلة للواردات دون رفع أسعار الصادرات أدى ذلك إلى زيادة العجز في ميزان المدفوعات.

وقد يمكن تصور إمكان نجاح سياسة زيادة الإنفاق الحكومي في مثل هذه الظروف في الخروج بالبلاد من الكساد إذا صحب تخفيض سعر الصرف وتقييد الواردات، زيادة في مرونة عرض الإنتاج المحلي عن طريق اتخاذ إجراءات فعالة لزيادة الإنتاج الصناعي وتنويعه، ولم يكن من فعل المصادفة أن الدعوة إلى التصنيع لم تأخذ مجراها الفعال إلا بعد الكساد العالمي ليس فقط في مصر بل وفي كثير من بلاد العالم المتخلفة اقتصادياً.

وختتم د. فؤاد شرف بحثه عن السياسة النقدية، بالعبارة التالية:

"من هذا الاستعراض المبسط لأسباب التقلبات الاقتصادية في مصر، ومدى فاعلية أسلحة السياسة النقدية والمالية في التغلب عليها، نرى مدى اعتماد الاقتصاد القومي على عوامل خارجة عن سلطة صانعي السياسة النقدية، ومدى ضعف أسلحة الدفاع التي نملكها للحد من هذه التقلبات؛ إذ لا تملك السلطات النقدية في أوقات الكساد أكثر من تخفيض القيمة الخارجية للعملة والحد من الواردات،

وبالعكس في أوقات التضخم. وليس من الميسور إتباع سياسة نقدية مستقلة بزيادة الإنفاق الحكومي وعرض النقود في أوقات الكساد ما لم تؤدي سياسة التصنيع إلى تقليل الميل الحدي إلى الاستيراد بدرجة ملموسة. أما في أوقات التضخم فإن السلطات النقدية تكون أقدر على الحد من ارتفاع الأسعار بالحد من الإنفاق الحكومي ومن الكمية الإجمالية للنقود وبقدر ما ستنتج سياسة التصنيع الواسع النطاق وبرامج التنمية الاقتصادية في تنويع الإنتاج القومي وزيادة كفايته بقدر ما نتوقع لمصر إمكان إتباع سياسة نقدية مستقلة، وزيادة قدرة الاقتصاد القومي على مقاومة التقلبات الاقتصادية الوافدة عليه من الخارج".

ولنا تعقيب

تبدو دقة التحليل وقوة المنطق في هذه العبارة الأخيرة للدكتور فؤاد شريف وكأنها تصف ما يجري في الاقتصاد المصري حالياً وبعد ما يقرب من خمسين عاماً منذ كتبت تلك الدراسة.

إن مشكلة الاقتصاد المصري حالياً قد تفاقمت ليس فقط بسبب زيادة الميل الحدي إلى الاستيراد وضعف الطاقة التصديرية للإنتاج المحلي، بل أيضاً نتيجة قصور الاستثمار وضعف الميل إلى الادخار لدى المصريين، واتجاه السياسة النقدية إلى تمويل عجز الموازنة العامة بالاقتراض المحلي الأمر الذي يزيد في حدة الكساد بسحب نسب كبيرة من النقد وتخفيض النقود المتداولة مما يزيد في حدة الكساد وهكذا.¹⁶

ويبدو من كتابات د. فؤاد أن المخرج الحقيقي لحل المشكلة الاقتصادية في مصر ينوقف على قدرة الحكومة في إقامة التوازن بين المتغيرات المستقلة والناجمة التي تشكل هيكل الاقتصاد الوطني، وهي:

¹⁶ ابلغت تكلفة خدمة الدين المحلي في عام 2004 ما يقرب من 53 مليا ر جنييه حسب تصريح وزير المالية د. مدحت حسنين المنسوب إليه في جريدة أخبار اليوم العدد رقم 3113 الصادر يوم السبت 3 يوليو 2004

- توازن الصادرات والواردات
- توازن الاستثمار والاخار
- توازن النفقات والإيرادات الحكومية

حوارات وكلمات للدكتور فؤاد

1. لقاء وحوار مع الدكتور فؤاد شريف وزير التنمية الإدارية

مجلة المدير العربي عدد 55

1976

<http://search.mandumah.com/Record/65796>

2. كلمة الدكتور فؤاد شريف عن " قدراتنا الذاتية أمام التحديات في محلة العمل

القادمة"

جامعة خريجي المعهد القومي للإدارة العليا

1976

<http://search.mandumah.com/Record/65027>

3. دكتور فؤاد شريف يتحدث عن الإدارة وشروط التغيير

المصدر إدارة الأعمال، مج 2، ع 4

الناشر: جمعية إدارة الأعمال العربية

تاريخ: 1976

<http://search.mandumah.com/Record/63435>

قالوا عن أسناذي

1. المرحوم الأسناذ الدكتور / أحمد فؤاد شريف

المصدر: مجلة البحوث الإدارية، مج 20، ع 2

الناشر: أكاديمية السادات للعلوم الإدارية - مركز البحوث والاستشارات والتطوير

تاريخ: 2002

<http://search.mandumah.com/Record/66936>

2. قال عن "فؤاد شريف: آراء وأفكاره"

بقلم: محمد الريدي

مجلة المال والتجارة

سبتمبر 1976

<http://search.mandumah.com/Record/94906>

3. في ذكرى من وصر عامر على رحيل الدكتور أحمد فؤاد شريف

بقلم: زكريا جاد،

المصدر: مجلة المدين العربي، ع 61

الناشر: جامعة الإدارة العليا

تاريخ: 1977

<http://search.mandumah.com/Record/66048>

مقال حديث عن أسناذي دكتور أحمد فؤاد شريف¹⁷

أحمد فؤاد شريف



رامي جلال

الخميس 05 سبتمبر 2019

إذا سألت أي شخص، على قدر معقول من الاطلاع، في أي مكان حول العالم، عن دلالة يوم السادس من أغسطس بالنسبة له، فمن المرجح أنه سيقول لك إنه أحد الأيام الأكثر شهرة في تاريخ البشرية؛ فهو اليوم الذي قررت فيه الولايات المتحدة الأمريكية، منتصف الأربعينات، أن تقتل مئات الآلاف من البشر بدم بارد عبر إلقاء قنبلة نووية تسمى «الولد الصغير» على مدينة «هيروشيما» اليابانية، فيما ألقت القنبلة الثانية «الرجل البدين» على مدينة «ناجازاكي» بعد ذلك بثلاثة أيام. إلقاء القنبلة النووية حدث جلل، غطى على أحداث كثيرة مهمة، تماماً مثلما قدرت الأقدار أن تكون جنازة الأديب مصطفى لطفى المنفلوطي، في يوم محاولة اغتيال الزعيم سعد زغلول، فلم يذهب أحد لجنازته، وكتب أحمد شوقي شعره الشهير: «اخترت يوم الهول يوم وداع.. ونعاك في عصف الرياح الناعي». يقولون إن وفاة شخص هي مأساة، بينما وفاة مليون شخص هي مجرد إحصائية.. والواقع أن رؤوساً نووية كثيرة تقع على رؤوس الدول حين تفقد أحد مبدعيها، فالإنسان، بعكس المباني والمنشآت، لا يمكن تعويضه.

¹⁷ <https://www.elwatannews.com/news/details/4326678>

فى السادس من أغسطس، عام 1977¹⁸، فقدت مصر أحد روادها، الدكتور أحمد فؤاد شريف، أستاذ أساتذة الإدارة فى مصر.

كان يمكن لفؤاد شريف أن يستمتع بحياته بعد أن تخرج فى جامعة «شيكاغو» بالولايات المتحدة الأمريكية، أوائل الخمسينات، بعد قيام الثورة المصرية بعام واحد. وهو أول مصري يحصل على الدكتوراه فى هذه الجامعة المتميزة، لكنه عاد لوطنه بعدها ليصبح أستاذاً للاقتصاد¹⁹ بكلية التجارة، جامعة الإسكندرية، قبل أن يستقر فى الكلية نفسها بجامعة القاهرة.

الدكتور أحمد فؤاد شريف، أحد أهم أساتذة الإدارة فى التاريخ المصري، وهو الذى أسس «المعهد القومي للإدارة» بعد تخرجه بثمانية أعوام فقط، ليكون أول رئيس له.

ومن الصدف الجميلة أن من تتراأس المعهد الآن هي أستاذة كبيرة من أساتذة الإدارة والحوكمة، وهي الدكتورة شريفة شريف، ابنة الراحل فؤاد شريف، وهي بالمناسبة أخت الموهوب الناجح الدكتور خالد شريف، نائب رئيس البنك الأفريقي للتنمية.. شجرة أحمد فؤاد شريف اليانعة طرحت ثماراً طيبة.

منتصف السبعينات، كان فؤاد شريف مستشاراً للأمم المتحدة، ومسئولاً عن تطوير الإدارة العامة فى دول أفريقيا، حين كُلف بأن يصبح وزيراً لشئون مجلس الوزراء ووزيراً للتنمية الإدارية، ومرة أخرى فُصل مصلحة وطنه عن الاستمرار فى الخارج، وعاد وقبل منصبه الوزاري.

اعتمد فؤاد شريف فى إدارته على عدة تقنيات، ما زلنا نعمل بها حتى اليوم، ونسترشد بها حين نضل الطريق.. أكد «شريف» ضرورة تدريب العاملين بالجهاز الإداري للدولة، خصوصاً فيما يخص استخدام أحدث ما وصلت إليه التكنولوجيا،

¹⁸ الصحيح " 1976" وليس "1977" كما ورد فى المقال!

¹⁹ الصحيح "الإدارة" وليس "الاقتصاد" كما ذكر كاتب المقال!

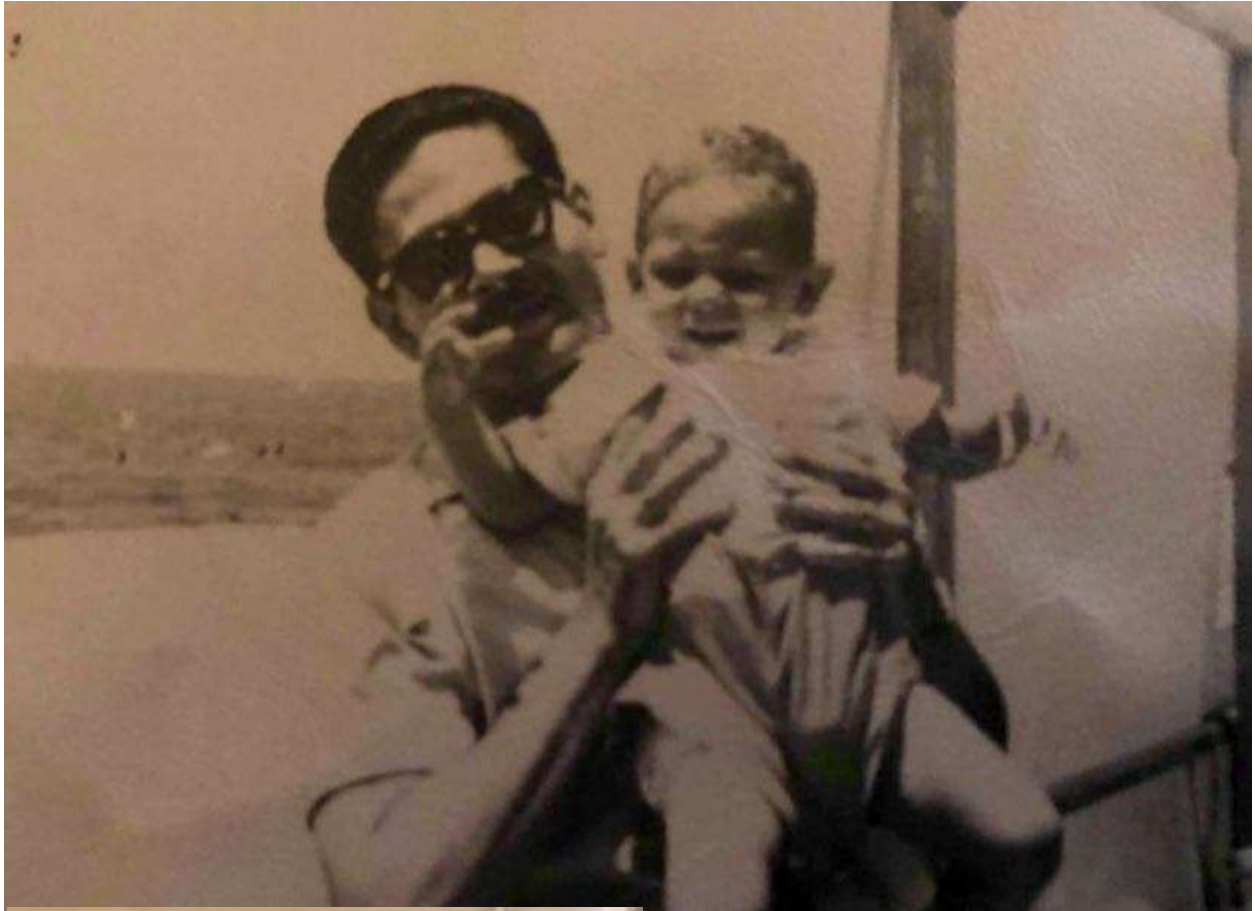
وكذلك محاولة تعديل أي منظومة فكرية لا تُقدس العمل ولا تجعل من الصالح العام هدفاً للجميع.. وأكد كذلك على أهمية تكوين قواعد بيانات بشكل دائم ومستمر، مع ملاحظة أن جميع تلك البيانات ليس غاية في حد ذاته، بل هو وسيلة، لكن الأهم هو تنفيذها وتحليلها والخروج منها بسياسات ناجحة وقرارات صائبة تدفع الدولة للأمام.

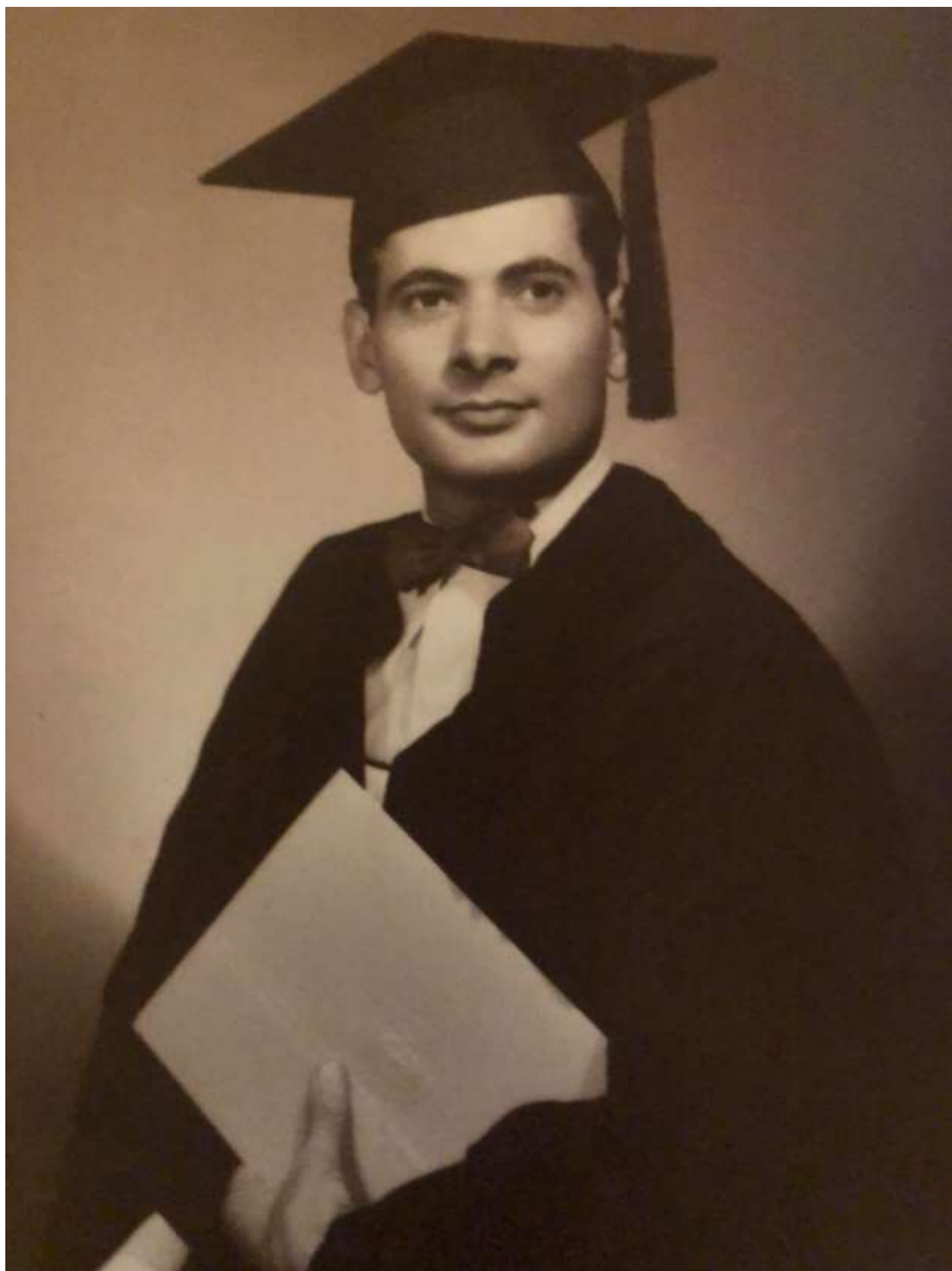
الدكتور أحمد فؤاد شريف شخصية لا بد من تذكرها دوماً.

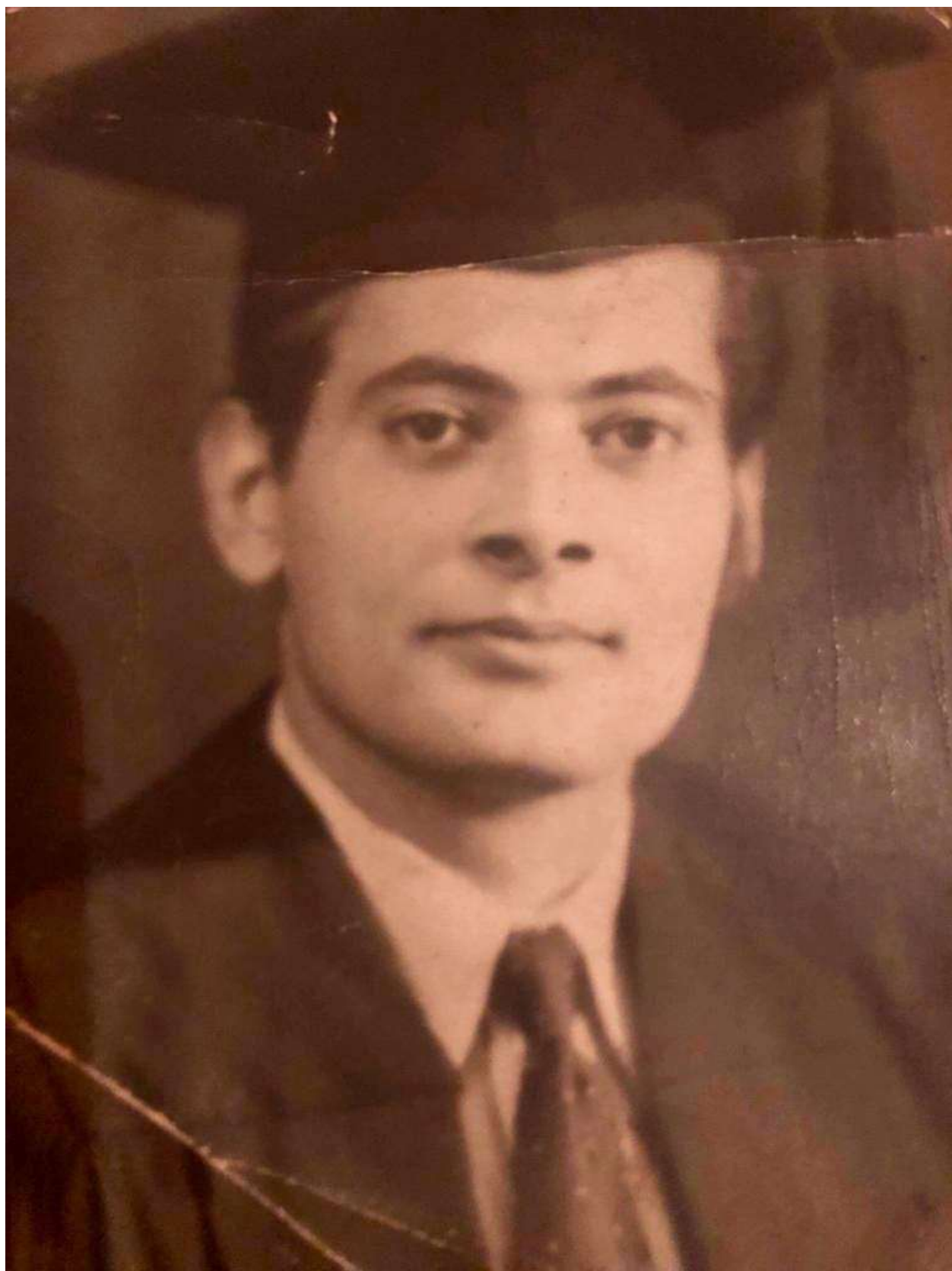
وإنجازاته أكبر من أن تتسع لها مقالة أو جريدة.

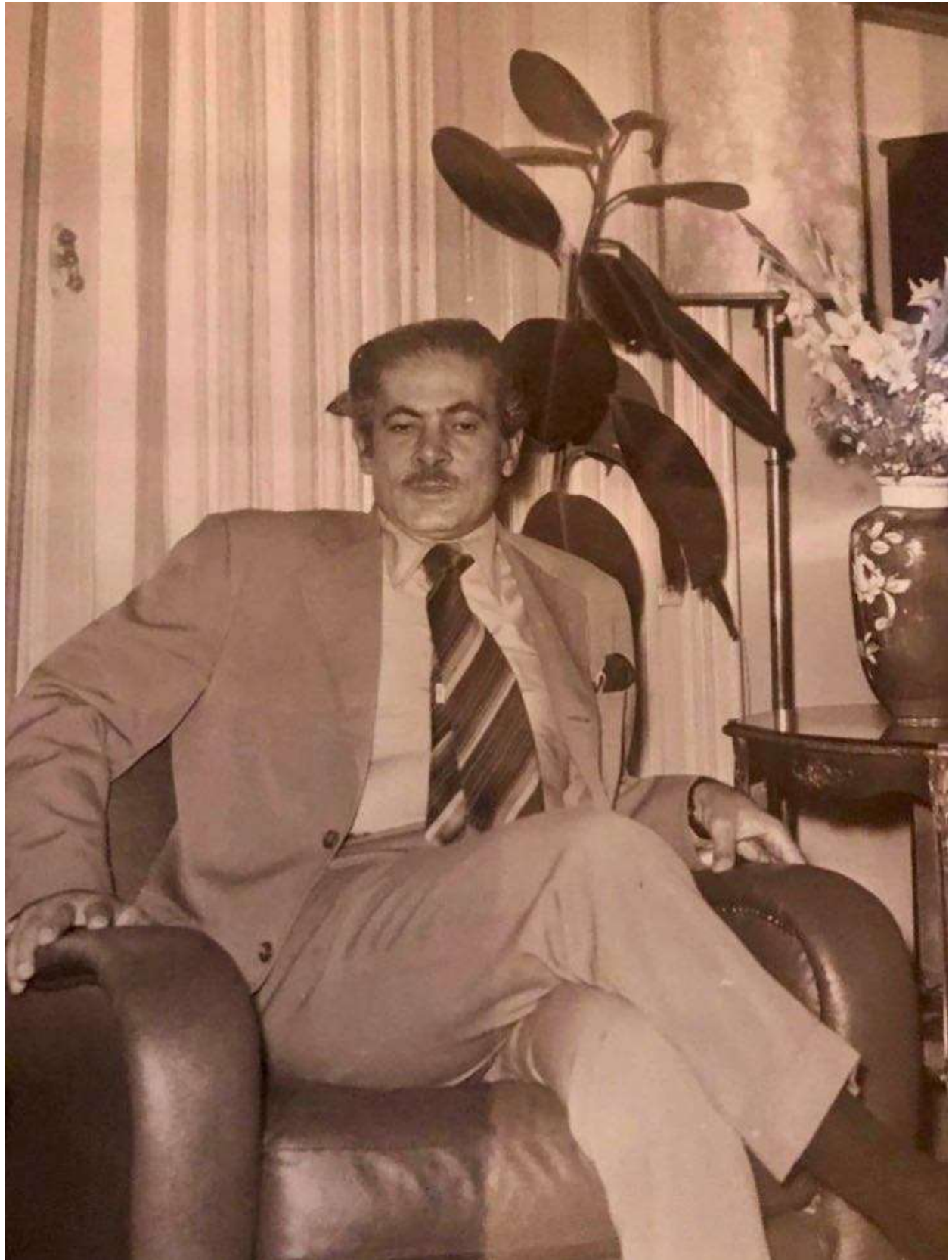
وتبقى أجمل أعماله هي أبنائه، وأفضل أعمالهم هي الحفاظ على سيرة هذا الشخص العظيم.

خزانة الذكريات











كلمة .. عن فؤاد شريف

كنت انسى بصديقي فؤاد شريف كل يوم تقريبا ، عندما ينتهي عملنا في الامم المتحدة بعد الساعة السادسة ، فنجتمع في الصالون الكبير ساعة وبعض ساعة .. وكنا ومناظر قليل من الاصدقاء المصريين والعرب نجد في هذا اللقاء اليومي ما يريح الانصاب مما اجهدنا من العمل طوال اليوم ، وكنا نجد فيه ايضا ما يقضي افكارنا ويفتح اعيننا على كثير من الامور العامة .

وكان من الطبيعي ان يكون هذا الحديث يوما بعد يوم هو مصر وأحوالها ومشاكلها وتطلعاتها ... وماذا نستطيع نحن العاملين في الامم المتحدة ان نفعل : هل نترك العمل هناك ونعود الى مصر نحاول ان نصنع شيئا .. ام هل ينبغي ان نبقي في المنظمة الدولية ونؤذي فيها ما نستطيع لمصلحة مصر وامثالها من الدول النامية .. لم حزمنا امرنا وعندما يسبق احدنا الآخر بقليل ..

وكان فؤاد شريف يشغل منصبا كبيرا في مجال الادارة العامة ، وكان يعد من اكفأ الناس في الدول النامية في هذا المجال ، بل ان خيرا صينيا كبيرا وصفه بأنه اكبر عالم في شؤون الادارة العامة في العالم الثالث . وكان يصغر الى كثير من الدول النامية ليضع فيها الاسس اللازمة لشؤون الادارة والتطبيق لحطة التنمية بالاهداف التي بدأ الناس يسمعون بها في مصر منذ عاد اليها وتولى منصب وزير الدولة لشؤون التنمية والادارة . وكان فؤاد شريف يفسر بعقلية متفهمة جدا .. فساكن يرى ان الكمبيوتر هو الحسد الفاصل بين مصرين في تاريخ الحضارة الانسانية ومنذ سنوات كتب مقالات مشيرة في اخبار اليوم بعنوان : مصر ما قبل الكمبيوتر . تحدث فيه عن تخلف الادارة في بلادنا تخطا كبيرا . وكان يساعد على التفكير التجدد كثيرا ما كان يقرأ عن شؤون الادارة والتنمية في مختلف بلاد العالم ، وكان في حديثه يستشهد بما يجري في الصين او بما تعرفت له امريكا اللاتينية

او التجارب التي تجرى في الدول الاوربية . ومنذ جاء الى مصر بدأ يسرى دم جديد في تفكيرنا الاداري ، تمهيدا لتجديد ادارته شاملة نحن في اشد الحاجة اليها . واخذت الصحف تولى اهتماما بالفتوة التي يدعو اليها فؤاد شريف والتي صار شعارها : الادارة بالاهداف .. وكان في خلال الاسابيع الاخيرة منهمكا في اعداد عدد من الاجتماعات في المحافظات لتطبيق هذا الشعار تطبيقا عمليا ميسرا ..

وارسله العمل التواصل القسري ، واختطفه الموت فجأة .. ومن بعده زوجته وخصة اطفال اعتقد ان الدولة ستراهم رعاية خاصة مقدرة ان ظروف شغلهم وتعليمهم خارج مصر التفت ان يلتحقوا هنا بمدرسة معينة باهظة التكاليف ليتعلموا استكمال دراستهم .

ان وفاة فؤاد شريف خسارة كبيرة انها خسارة كبيرة لتلاميذه العديدين في مصر والبلاد العربية الذين درسوا عليه في معهد الادارة العامة وصاروا هم القائلين على الاداء في بلادهم . وهي خسارة شخصية للسيد ممدوح سالم وزملائه الوزراء الذين كانوا يعتمدون عليه اعتمادا كبيرا في تصريف امور مجلس الوزراء .

وهي ولانك خسارة كبيرة مصر التي كانت ترحب ان تشهد على يدنا تحقيق ثورة ادارية شاملة يقوم عليها اصلاح الجهاز الاداري .

عبد الحميد عبد القنى

وكان فؤاد شريف يشغل منصبا كبيرا في مجال الادارة العامة ، وكان يعد من اكفأ الناس في الدول النامية في هذا المجال ، بل ان خيرا صينيا كبيرا وصفه بأنه اكبر عالم في شؤون الادارة العامة في العالم الثالث . وكان يصغر الى كثير من الدول النامية ليضع فيها الاسس اللازمة لشؤون الادارة والتطبيق لحطة التنمية بالاهداف التي بدأ الناس يسمعون بها في مصر منذ عاد اليها وتولى منصب وزير الدولة لشؤون التنمية والادارة . وكان فؤاد شريف يفسر بعقلية متفهمة جدا .. فساكن يرى ان الكمبيوتر هو الحسد الفاصل بين مصرين في تاريخ الحضارة الانسانية ومنذ سنوات كتب مقالات مشيرة في اخبار اليوم بعنوان : مصر ما قبل الكمبيوتر . تحدث فيه عن تخلف الادارة في بلادنا تخطا كبيرا . وكان يساعد على التفكير التجدد كثيرا ما كان يقرأ عن شؤون الادارة والتنمية في مختلف بلاد العالم ، وكان في حديثه يستشهد بما يجري في الصين او بما تعرفت له امريكا اللاتينية



الرجل الذي شيعته مصر

بالأمس لبى نداء ربه حيث
استقر في متواء الأخير. وكان
مفد أشهر قد نبى نداء وطنه
بالعودة إلى الأرض الخصبة
ليشارك في حل المشكلة المصرية
في أصعب أبعادها وهي تنظيم
الوضع الإداري والاقتصادي .
ولم يكن قرار عودته بالصعب -
وكنتم محاصرا لعملية استدعائه -
وكان يريد أن يعلم فقط المطلوب
منه ومهامه وحدودها وإمكانات
تنفيذها ... فهو لم يعد لمنصب
وزارى . ولكن ليباشر مهمته
على الفور وليحارب مع الزمن
لوضع النظرية الصحيحة
والطبيق المنسود . فلم يكن
عنده الوقت للتصريحات
الصحفية . وإنما كان يدخره
لشرح نظريته لمطبقها ساعات
وساعات .

.. فقد كان الدكتور مؤاد
شريف منذ أن عرفته في عام
١٩٦٠ حيث كان يعمل مستشارا
في المؤسسة الاقتصادية بمبنى
بأقطة في دائرة أوسع وأكبر
منه وكان يفكر وقتها في تدريب
القيادات الإدارية في مصر
كلها . وعندما أنشأ المعهد
القومي للإدارة عام ١٩٦١
ترجم اهتمامه إلى واقع من خلال
تنظيم المؤسسة الإدارية
والاقتصادي .



رحمہ اللہ أسناذی ومعلمی

الدكتور أحمد فؤاد شریف

وفتح مصر والمصريين بفكره وعلمه، وجزاه الله خيراً أما قدم لوطنه!