

حول نظام الإدارة بالأهداف

الدكتور

احمد فؤاد شريف

وزير اندولة لشؤون مجلس الوزراء
ووزير التنمية الادارية

لا بد أن نتفق حتى يمكن أن نختلف :

فلو رجعنا الى تاريخ الديمقراطية في إنجلترا - وقد اتاحت الفرصة لى أن أدرسها على يد رجل مشهور هو لاسكى - فاننا نجد أن من أجمل الأشياء التي تستدعى النظر في كتابة عبارة وردت على لسان أحد اقطاب التغيير الدستوري الذي حدث في إنجلترا في أول اقرار النظام الديمقراطي وهذه العبارة تقول « لقد أصبحنا الآن على اتفاق تام على الأساسيات بحيث يمكن أن نختلف » فلا بد أن نتفق على شيء أساسي حتى يمكن أن نختلف على الوسائل .

التنافس في اطار حل المشاكل :

وأنا في تصوري أن الاتفاق الاساسي بين التنظيمات انسياسية التنافسة - وأنا من أنصار التنافس في الحلبة السياسية ، وأن أى نظام سياسى غير تنافسى يكون غير ديمقراطى - فالتنافس وارد لكن في اطار أن تكون مجتمعين على أن مطالب هذه المرحلة هي النجاح في حل مشاكل هذا البلد . فالتنافس يكون على فعالية أكبر في حل هذه المشاكل ، وإنما ماذا نتفق عليه ؟ هل نتفق على غيبيات مكتوبة على ورق فان هذا لا يكون واردا ولا يمثل نوع الاتفاق الذي يمكننا أن نتحرك بنجاح في هذه المرحلة . فاننا نتفق على أن في السنوات الخمس القادمة لا بد أن نعمل عبور مثلا ، ثم نختلف بعد ذلك في الوسائل ومن الذي يعمل بطريقة فعالة أكبر وكيف يثبت فعاليته ؟ وكيف يحل هذه المشكلة ؟ وإنما حكومة جادة في أن تصحح ميزان مدفوعات وتقدم على اجراءات بطولية ، فان أى مقياس من مقياس

ان مقياس ما حدث من تغيير في سلوك الحكومة هو اننا لو خیرنا بين بديلين احدهما يضمن لنا فعالية أكبر وشعبية اقل وبديل آخر يضمن لنا شعبية أكبر وفعالية اقل فاننا سوف نختار البديل الاول . فان حكومتنا من هذا النوع . وانه لا توجد حكومة من السفة بحيث لا تكون في حاجة الى شعبية، فانها بذلك تكون حكومة غير علمية . ولكن نحن وصلنا الى نقطة اختبار شعورنا بالمسؤولية والتزامنا الحقيقي لهذا البلد ، ولم يعد هناك متسع للتهريج ، فلا يمكن ان نتصور اننا نجمع احسن ما في العالمين .

لا توجد منظمة ناجحة في بلد فاشل :

وان السبب في تضخم مشكلتنا الاقتصادية هو عجز حكوماتنا ومواقف متتالية عن أن تواجه اختبارات صعبة وهي على استعداد بأن تضحي نسبيا بشعبيتها من أجل زيادة أكبر في فعاليتها . فان القيمة الرئيسية عندي هي أن اكون فعالا لحل مشاكل هذه البلد ، وكل الذين يتكلمون عن الابدولوجية والوسط والشمال واليمين سوف يثبت لهم أن الاختبار الاول والآخر لنا جميعا هو فعاليتنا في حل مشاكل هذا البلد . والذي يستطيع أن يثبت انه اقدر على حل المشاكل هو الذي سوف يطفو على السطح ، وأى مهرج يتصور انه سوف يتكلم بما يعجب الناس ولا يحل مشاكل هذا البلد فان مصيره سوف ينتهى نهاية غير جيدة . والكلام الذي يجب ان نعرفه ، هو انه لا يمكن أن يكون هناك فرد ناجح ومنظمة فاشلة ، كذلك لا يمكن أن تكون منظمة ناجحة في بلد فاشل ، فلا بد أن تنجح البلد أولا ولا بد أن يكون لدينا جميعا الالتزام بالاصرار على النجاح في حل مشاكلنا .

حرب أكتوبر أثبتت صدق التصور أ

في عام ١٩٧٣، عيت لكي التقى بأعضاء برنامج الإدارة العليا، وقد تحدثت اليوم عن تصوري الشخصي فيما يجب أن يحدث - وهو ما حدث بالفعل في أكتوبر - وهو أننا في حاجة لكي نتحرك أن نحقق عملية نجاح واحدة على الأقل ثم نستثمرها استثماراً ناجحاً - وهذا ما ذكرته في يونيو عام ١٩٧٣ ولم يكن لدى أي علم عن الحرب أكتوبر - وقد شعرت بأن بعض الحاضرين من الأخوة العرب قد قابلوا كلامي بدهشة، ولكن بعد حدوث التجربة أصبح لهذا الكلام دلالة .

نفس هذه الاستراتيجية واردة في المجال الاقتصادي، وهي أنه لا يمكن تغيير مسار الاقتصاد المصري من تدهور متزايد إلى اتجاه نحو التوازن، وإلى قدرة على الممارسة للتنمية المضطربة اعتماداً على موارده الذاتية لا يمكن تغيير هذا المسار إلا إذا سجلنا نجاح سريع في الجبهة الاقتصادية ثم استثمارناه .

أما بالنسبة لما أثير من أسئلة تناولت نظام الإدارة بالأهداف والنتائج بشكل إيجابي متحمس فأنني أقول أن برنامج الإدارة بالأهداف شيء واحد من عدة أدوات عديدة، وسوف استخدمها لكي أصاح الإدارة في هذا البلد فلو لم يكن معي الا شاكوش مثلاً فإن هذا يكون كارثة، ولكن معي أدوات عديدة، أحد هذه الأدوات هي الإدارة بالأهداف والتي رأيت أنها أول آداة يمكن استخدامها . وبمعنى آخر فإن نظام الإدارة بالأهداف مدخل من عدد من المداخل، وتحرك من ضمن عدة تحركات بعضها سوف يتتابع والبعض الآخر سوف يسير موازياً لبعضه عبر عدد من السنوات حتى يمكن اصلاح الإدارة في هذا البلد .

الإدارة بالأهداف ليست الترياق لكل المشاكل :

فهما كان اقتناعنا بنظام الإدارة بالأهداف بالشكل الذي اتفقنا عليه، وأن نفرق - كما ذكرت بين الشعار وبين النظام، فإنه مهما كنا متفقين على فعاليته ومؤمنين به، وهو بلا شك سوف يحركنا إلى مسافة كبيرة إلا أنه لن يكون العلاج لكل المشكلات، وأنني لا ادعى أن لدى دواء واحد يعالج كل مشاكل الإدارة، وإنما هو الدواء المناسب في هذا الوقت - فإن الوضع الآن يشبه الشخص الذي انعدمت حركته وانعدم الهدف الذي يتحرك في اتجاهه، وانعدام الانفعال وأصبح لا يحركه شيء فجلس في مكانه حتى ترهل وامتلاً شحماً وأصبح ليس لديه قدرة على الحركة ثم بدأ ذلك يؤثر على

المنظمات الدولية، وأن هذه المنظمات لم تصدق إطلاقاً أن هذه الحكومة سوف تقدم على إجراءات اصلاحية إلى هذا المدى .

السلوك اللامسئول هو التخويف :

وعندما أقدمت الحكومة على هذه الإجراءات الإصلاحية وجدنا أن عدداً كبيراً من الذين يشتغلون بالسياسة وينتسبون إلى المنظمات أخذوا يتكلمون كلاماً يهيج الشعب، أو يكسبهم - في مواجهة هذه القرارات المسئولة - شعبية أكثر كما أنهم كانوا يوهمون الناس بأنه ليس من الضروري اتخاذ هذه الإجراءات والا يصححوا ميزان المدفوعات . فهذا الذي وصفته باللامسئولية، بالعكس فأنني أعتقد بأن السلوك اللامسئول في المرحلة القادمة هو أخطر على هذا البلد من التخريب، لأن المخرب نستطيع أن نقبض عليه ونعاقبه ونحاسبه، وإنما اللامسئول هذا هو المخرب المانع الذي له فعل التخريب وفي نفس الوقت لا نستطيع أن ندينه مثل المخرب تماماً .

يجب أن نتنبه لكل ما يقال :

فلا بد أن نضحى من أجل فعالية أكبر في حل مشكلة مصر، ويجب أن يكون هذا هو مقياس الالتزام لجميع الممارسين للعملية السياسية داخل الحكومة أو خارجها، والا فسوف تصبح مهمة الحكومة أصعب بكثير، ولا يمكن أن نطالب الحكومة بنمط سلوك مبنى على مبدأ المسئولية، ونسمح للذين في خارج الحكومة بأنماط سلوكية لا تعكس نفس الدرجة من الالتزام ونفس الدرجة من المسئولية، ومثل هؤلاء الممارسين للحرية لا يمكن أن يوصفوا بأنهم في مستوى الحرية التي توافرت لهم . إذ أن الحرية معناها مسئولية وحرص على نجاح من أجل أهداف قومية شاملة . فأننا نتنافس في الوسائل وفي القدرات، ونتنافس على نوعيات الأفراد الذين يمكن تعيبتهم لحل هذه المشاكل وإنما لا نتنافس في شكل ادعاء، بأنه بدلاً من فعالية أكبر نركز على الشعبية . فنجد فرد من حقه أن يركز على الكلام الشعبي، والآخر يحمل المسئولية ويضحى بشعبيته من أجل فعالية أكبر . فلا بد أن نتنبه لهذا ولا نسمح بمقياسين أو بمعيارين . معيار نطالب الحكومة بالالتزام به ومعيار سهل التحدث به لكسب شعبية لمن ليسوا في الحكومة . ولا بد من طرح سؤال عندما نسمع أي كلام جميل وله أصداء شعبية هو . ما مدى المسئولية في هذا الكلام؟ وما مدى الالتزام بهذا الكلام؟ وهل هذا الكلام يساعد على فاعليتنا في حل المشاكل، أم لا؟ فإذا كان غير ذلك فإن هذا الكلام الجميل يعتبر نصيباً .

القلب واصبح احتمالاته خطيرة - فأول شيء تريد عمله هو إزالة هذا الشحم لكي يتحرك ثم نرفع معنوياته وعندما يصل لنتيجة أحسن فانه سوف يمارس علاج أقوى .

التحديات العربية :

البعض اثار التحديات العربية والعالمية وانا معهم فانا اومن بان المدير الفعال الناجح في عصرنا المتقدم هذا لابد وان يكون رجلا غير محلي فالبحوث التي اجريت على المجددين وغير المجددين بين المديرين اثبتت بان المدير المجدد يتميز بأنه تمرد عالمي في نظرتة - والذي يقال عنه بأنه هو الذي يحس بما يحدث في الخارج وتعرف على الذي يحدث في الخارج من خلال اسفاره ، وانه يفكر بطريقة عالمية وبذلك اصبح مثل المدير الاجنبي تماما فلا تفرق بينه وبين مدير أمريكي من الناحية الفنية . اما المدير غير المجدد هو الذي انفصل عن التيار العالمي واصبح مدير محلي . فلابد ان يحدث في مصر هذا التطور، وهذا مظهر من مظاهر الانفتاح، وان مجتمع المديرين لابد وان يفتتح على العالم الخارجى .

وإذا كنا قد واصلنا المسيرة التي بدأناها في اوائل الستينات تحت راية المعهد القومى للإدارة العليا والتي تمثرت بعد ذلك - فلو انها سارت واستمرت لكننا قد بدأنا بالفعل نفتح على العالم الخارجى فمثلا برنامج الإدارة العربى الذى كان يعقد سنويا ، كان قد بدأ يعمل اصدقاء في جميع انحاء العالم العربى ، فانتى اذكر الاستقبال الحافل الذى قوبلت به في لبنان ، وكان معى احد المسئولين المصريين الكبار - في ذلك الوقت - وظن ان هذا الاستقبال خاص به ، فاذا بهم يقبلون على دون ان يعيروه اهتماما ! ! فسأل من هؤلاء ؟ قلت له انهم خريجو المعهد القومى للإدارة العليا ونفس الترحيب ايضا كنت اجده في بعض البلاد العربية الاخرى مثل انعراق . وبذلك بدأت تكون لنا اصدقاء حقيقية في العالم العربى ، وابتدا ان يكون لنا وجود في العالم العربى . وما زال لى من وزن في العالم العربى ومالى من شهره هو ما بقى من مخلفات تجربة الستينات . فما بالك في الثقل السياسى لمصر في ذلك الوقت ، فقد عشت التجربة كنت أستطيع ان ازبد ثقل بلدى عن طريق ان ثبتت لهم اننا كونا مؤسسات ناجحة وفعالة وقادرة على ان تكون نموذج قىادى لهم .

لابد ان نحافظ على مكانتنا النسبية :

كما ان التقدم النسبى الحاصل فى الدول

العربية ، بالفعل سوف يؤثر على قدرتنا القيادية لان لديهم نوع من الجدية ونوع من الاصرار على التقدم بدأ يحدث في العالم العربى ، وبدأنا نحن نصدر لهم قوى عاملة ، واننا نصدر فيما نصدر الانواع العليا من الخبرات والطاقات التى بدونها سنفقد تفوقنا النسبى للابد . فمثلا نصدر احسن الاسانذة الى الجامعات العربية ، وبالتالي انا قارنا انجامعات العربية بالجامعات المصرية نجد اننا نتدهور نسبيا وهم يتحسنون ويمكن قياس ذلك على باقى المؤسسات . وخاصة اذا قسنا ذلك على المؤسسات القادرة على احداث التغيير الاستراتيجى مثل المعهد الذى نجده يتدهور هنا في مصر ، في حين ان مؤسسات مشابهة له في العالم العربى تتقدم نسبيا - ونحن نرجو للعرب التقدم - وانما نرجو في اطار هذا التقدم ان نحافظ على مكانتنا النسبية .

التعامل يكون على أساس المصالح المتبادلة :

وانا من المؤمنين ان حل مشكلة مصر الاقتصادية على الرغم من كل التأكيدات التى نذكرها عن الجهود الذاتية مرتبطا ايضا على ان تستخدم جهودنا الذاتية في الافادة من الفرص الكبيرة والعظيمة التى تفتح امامنا في العالم العربى ، ان جزءا من جهودنا الذاتية هو الاحساس بالتحديات التى يكون وراءها فرصة كبيرة وعظيمة في العالم العربى ولم نستطع التحرك في مواجهتها وفي اعتقادى الشحصى لا الرسمى - وهو يتفق الى حد كبير مع ما جاء في خطاب السيد رئيس الجمهورية عندما قال « ان من حق مصر انها تنوقع دعم عربى » فهذا حق ، بل باعتبار انه كان من اللازم ان تكون مشاركة رسمية في اعباء الحرب . لاننا اما نحارب حرب واحدة او لا ، فاذا كنا نحارب حربا واحدة ، ومتفقين على اهداف ومطالبين بخط سير معين فيها ، فانه من الضرورى ان نحدد لها التكاليف وتوزع اعباءها . اما اذا لم تكن حرب واحدة ، فاننا نتصرف فيها بطريقتنا ، ولا احد يعترض على اى قرار او تصرف نتخذه . اى لا احد يملك ان يطالبنا بتصرفات معينة بينما لا يوجد اتفاق على اننا ندخل حرب واحدة . وكون السياسيين لم يحاولوا هذه المشكلة على هذا المستوى فهذه مسألة واردة لتصريحات يمكن ان تحدث في هذه المرحلة .

ولكنى شخصيا اعتقد انه طال تعاملنا مع العالم العربى من خلال اتجاهات مبدئية ، ان نتفق على المبدأ ونفعل به ، ونحن في عصر لا يسمح بهذا ، ولا يسمح ان تكون السياسة قائمة على مصالح . والعروبة الصحيحة والصحية هى مصالح متبادلة فاننا لى مصلحة وهم لهم مصلحة ، فعندما تحدث

المتقدمة فمثلا انه لا يمكن ان ننمى صادراتنا الا اذا اعادت الدول المتقدمة النظر في سياستها بالنسبة للتعريفية الجمركية واعطت نوعا من التفضيل لانواع معينة من المنتجات لدول العالم الثالث ، كما انه لا يمكن مثلا ان نمارس عملية التنمية المضطربة الا اذا حدث اتفاق جوهري وعالمى يمس كل الدول النامية - فيما عدا المجموعة البترولية المحدودة - بالنسبة لموضوع إعادة هيكلة وجدولة الديون وان عبء الديون سوف يظل عائقا بالنسبة لعملية التنمية في ظل هذه الاوضاع .

دور القيادات الادارية :

فأرجو منكم كرجال ادارة عليا بان تلعبوا دورا في مسألة مواجهة التحديات العربية والعالمية فانا من المؤمنين بأن التعامل الاقتصادي ينجح بين البلاد اذا كانت القيادات الادارية الممارسة على مستوى الوحدات الاقتصادية التفت وتفاعلت مع القيادات المناظرة لها في الدول الاخرى . وانما نرسل وفدا تجارى ليقابل وفد تجارى من بلد آخر فان هذا اكثر وسائل التفاعل البدائية . فأرجوا ان يكون في نشاطات المعهد في المرحلة القادمة وبالتفاق مع جماعة الخريجين ان تنظم لقاءات مع القيادات المماثلة لنا في دول اخرى مثل يوغسلافيا . . واننى من المعجبين بالتجربة اليوغسلافية وقد اتفقت مع نائب رئيس الوزراء في يوغسلافيا والذي كان مديرا لمعهد مشمل المعهد القومى في يوم من الايام على ان نعمل لقاءات مشتركة للمديرين الذين يهتمهم موضوع معين بأن نعمل مؤتمر مشترك لتنمية الصادرات مثلا . . وقد نظمنا اتفاقية من هذا النوع .

لا بد ان تحقق هذه اللقاءات كل شيء :

كما أرجو ان تكون تجربة يوغسلافيا نموذجا لتجارب في مجالات جديدة للتعاون الفنى بيننا وبين عدد من الدول ، وان أحد المفاهيم الاساسية لهذه التجارب هو اننا نحاول خلق أكبر عدد من الفرص المثمرة للقاءات فعالة بين القيادات الادارية الممارسة في مختلف قطاعات الانتاج بوصف ان هذا هو أحسن ميكانيزم لتحقيق التعاون الاقتصادى والفنى الذى لم يستخدم بعد ورجائى ان يكون هذا الميكانيزم جزءا أساسى من تفكيرنا في مواجهة التحديات العالمية والاقليمية . وأرجو استخدام هذه اللقاءات كجزء أساسى على العالم الخارجى . وبذلك يمكننا التمرين والانفتاح على التطورات المختلفة فى الخارج وأن نكتسب خبرة جديدة ، وتبادل خبرة بخبرة . وفى الوقت نفسه نفتح فرص عمل - وبذلك يكون في هذه اللقاءات كل شيء . . التدريب والتنمية وتبادل الخبرات والانفتاح بالأضافة الى فرص العمل .

مصالح متبادلة يكون الكلام والحركة والتفاعل . وانما العروبة كمبدأ والعصر الحاضر لا يسمح بأن أنفق وأندهور اقتصاديا وغيرى لا يريد أن يتحمل نصيبه من هذا الاتفاق ، فى حين انه يبحث عن فرص للتهرج السياسي وآخر يريد أن يعمل رأس مال سياسى على حساب تشويه السمعة فى فترة لا احتمال فيها الاستمرار بدون تحرك معين فى الجبهة الداخلية . فقد آن الاوان الى ان نغتنن بالله لابد أن نتعامل مع الجبهة العربية من خلال ما أسميه (الاتجاه المصلحى) .

التحديات المالية :

اما بالنسبة للتحديات العالمية فقد اتيج لى رئاسة وفد مصر فى المؤتمر الرابع الذى عقد فى نيروبي، وقد شاهدت التيارات الدولية العديدة . فهناك مشاكل رئيسية بين الدول النامية والدول المتقدمة حول موضوع الديون ، وموضوع الاتفاقيات السلعية التى تضمن شروط التبادل التجارى لا تغير لغير صالحنا كفترة تضخم عالمى نحن قادمين عليها . الخ هذه المسائل الحيوية ومع ذلك فانا ما زلنا حتى فى نطاق المجموعة العربية - لا نتحرك فى مواجهة هذه التحديات المالية بطريقة فعالة فنجد انه :

أولا - لقد ذهبت الدول العربية الى هذا المؤتمر دون ان يكون هناك أى اتصال سبق بين حكوماتنا يعنى ان الاسلوب الذى تنظم به تعاملنا هو اسلوب بدائى ، واسلوب غير هادف . للدرجة اننا نجد ان رؤساء الوفود عندما التقوا لم تكن لديهم معلومات مسبقة من حكوماتهم بخصوص موقف عربى موحد ، وماذا يمكن عمله فى ظل مواقف عربية موحدة .

ثانيا - اننى دعيت الى اجتماع فى اول يوم وصلت فيه للمجموعة العربية وجلسنا نتناقش كيف نوحده موقفنا؟ وبناء على ذلك تحركنا من فراغ ولكن استطعنا ان نتفق على مستوى الشعور بالمسؤولية بين افراد المجموعة التى حضرت الاجتماع، وانما تحركنا من فراغ .

واننى اعتقد ان نفس القصة موجودة فى العالم الثالث على نطاق أوسع ، فنحن لا نستطيع ان ننسق مواقفنا من الدول المتقدمة ، ولذلك حدث ما كنت متصورا انه سوف يحدث ، وهو انهم لم يستطيعوا الاتفاق على مواقف موحدة ، وبالتالي حدث نوع من الانقسام الشديد بين المجموعة المتقدمة والمجموعة النامية - لذلك فان عددا كبيرا من التحديات العالمية التى تواجهنا وتحتاج الى تعديل فى سياسات الدول

صاحب الرسالة .. ومهارة الشياطين :

أما بالنسبة للاعتبارات التي ذكرها البعض ، فأننى على بينة من أن القدرة على تعديل القوانين بما اكتسبته هذه القوانين من قيمة في ذاتها باعتبارها تمثل شعارات عزيزة أو حقوق مكتسبة ، والأطراف التي تدخل في عملية تعديل القوانين ليس لنا عليها سلطة وفي نفس الوقت لم نضمن تفاعلاتها تسير في أى اتجاه . وأولا وأخيرا موضوع الحققد فإنه وارد وأننى على بينة به . ولكنى أرد على هذا بأن الرجل الخير صاحب النية الطيبة وصاحب الرسالة لابد أن يكون لديه مهارة الشياطين ، ونحن دائما نقرن الطيبة والاخلاص والرسالة الجميلة بأفراد في العادة لديهم عملية خلو من المهارات التي تكون عند الأفراد أصحاب النوايا السيئة والاهداف الخبيثة والعمليات التي لهم فيها مصالح . فنجد أن أصحاب الحق ينهزمون وينجح نسبيا أصحاب المصالح . وأصحاب الرسائل الاصلاحية والمصلحين يتعثرون والآخرين يكونون أكثر مهارة ، وأن المهارة تكون في صف فئة دون أخرى . ومن هنا يظلم الحق ولم يجد فرصة مثلما يجد الشر فرصته . فهذه المسألة تجعلنى أحن حزنا شديدا ، واحتج احتجاجا شديدا بينى وبين نفسى وأجد في التفاعل مع الواقع الذى أتعامل معه على اننى لابد أن يكون لدى من المهارة ما يرتفع الى مستوى هذه المهمة . فكل الضمانات التي عندى هى مهارتى وقدراتى في احداث التغيير .

قانونى واحد ، وقد حصل بعد ذلك ادماجات في البنوك او في قطاعات كانت مدفوعة بدوافع معينة ، وإنما كان الميل العام هو أخذ الهياكل الانتاجية بشكلها السابق للتأميم . وبذلك وورثنا مفارقات ، وورثنا عدد كبير من الوحدات التي تعتبر من الوحدات غير الاقتصادية . بالإضافة الى هذا الميراث فإنه لم يقترن بعمليات تصحيح في الهياكل الانتاجية .

فأننى اتصور انه سوف يأتى اليوم - ولدى مشروع لهذا الغرض ، وهو مشروع لترشيد الهياكل الانتاجية بأن تعمل على اساس قطاع قطاع ويرتبط بالهدف الرئيسى في الخطة وهو تصحيح ميزان المدفوعات . فجزء كبير من ترشيد الهياكل الانتاجية سيتطلب أن ندخل اعتبارا للمنافسة الدولية في الحساب ، وهناك دول كثيرة مارست هذا التغيير بنجاح فالسويد درست كيف ترشد الهياكل الانتاجية ، واليابانيون استخدموا ذلك في مواجهة السوق العالمية وفي هذه التجربة أشياء جديرة بالتأمل وبعض دول العالم الثالث عملت تجارب جزئية في هذا المجال قد يكون من المفيد أن نتأملها .

تغيير سلوك الفرد :

أما بالنسبة لموضوع التغيير فإن أى تنظيم لابد أن يسبقه تغيير في سلوك الأفراد فانا أو من بهذا تماما وأن الخبرة أثبتت لى ذلك وأننى اعتقد أن الذين يتحدثون على هياكل تنظيمية .. الخ اذا لم يمكنهم تغيير سلوك الأفراد فانهم بذلك يبعدون اكتشاف العجلة فما لم استطع تغيير الهياكل التنظيمية وطرق العمل والهياكل المسالية ونظر المعلومات ، والنتيجة النهائية أن كل هذه التغييرات تغيرات صورية وغير كافية لاحداث النتيجة المستهدفة وهى رفع مستوى الاداء لاننا لم ندخل في الحسبان تغيير سلوك الافراد .

وأننى اتفق مع الزميل في اننا عندما نتكلم عن قدراتنا الذاتية لابد أن ننظر للجانب السيكلوجى في العملية ، وأنا شخصيا اعتقد أنه ما لم ندخل المعركة الكبرى التي ندخلها وهى معركة تنمية هذا البلد وتصحيح مساره الاقتصادى مهيئين سيكلوجيا مثل الذين يدخلون الحرب فانا لن نتصر ، وهذا بعد من الابعاد الهامة التي يجب أخذها في الحسبان عندما نتكلم عن التنظيمات السياسية ودورها والتنافس فيما بينها ، فلا بد أن نأخذ في الحسبان أثر هذا الكلام على حالة التعمية النفسية الشاملة التي لابد أن تتوفر حتى يمكن أن ننجح في هذه العملية .

وكل ما أوكدته هو اننى سوف أحاول - مستخدما كل حكمتى ومهارتى - في أن أنجح ولقد يحدث اننى أخاف ولن يحدث أن اضعف أو اتخاذل وإنما من الممكن أن يحدث أن اسقط وأنا أحاول ومن الممكن أن يحدث أمور لا يقبل لى بها . فلا بد أن يأخذ الفرد مخاطرات فالديننا كذلك ، لكن المؤكد اننى سأحاول وسأحاول باصرار وبكل قوتى مستخدما الاسلحة الوحيدة وهى المهارات والقدرات التي أستطيع أن أتعامل بها مع واقع معقد ، ليس بالضرورة أن نحابى الحق الذي نريده والتغيير الجميل الفعال الذي نستهدفه .

الهياكل الانتاجية للوحدات :

أما بالنسبة لموضوع اعادة النظر في الوحدات كهياكل انتاجية ، فقد سبق أن تحدثت على أن هذه التدخلات المرتبطة بتطبيق هذا النظام مرتبطة به في مرحلة معينة وأنا على بينة بها ، وهى اعادة النظر في الهياكل الانتاجية . لأننا عندما كنا نؤمم الوحدات ، كان الاتجاه السائد هو أن نأخذها كما هي ونعمل لكل وحدة شكل

تعريف الشعارات ١

يمكن أن نسميه التفكير الخلاق ، وذلك بأن نعالج هذه المقدسات بطريقة خلاقة ، لان بعض هذه المشاكل يمكن أن تتحول الى فرص - وهذا ليس كلام نظري - لاننى اعتقد أن مصر الآن التى تتهيا لعملية العبور الاقتصادى الكبيرة هذه ، لابد أن تفضل الى أنها بقدر ما هى مثقلة بالمشاكل ، والمشاكل المعقدة والضخمة بقدر ما يمكن أن تكون بعض هذه المشاكل منطوية على فرص كبيرة ، أو يمكن تحويلها الى فرص كبيرة والتفكير الخلاق هو الذى يمكننا من تحويل المشكلات المعقدة والمتضخمة الى فرص كبيرة .

قد يكون هذا الكلام يبدو غريبا ، ويحتاج الى أمثلة ولكن نظرا لضيق الوقت فإنه لا يمكننى أن أسوف بعض الأمثلة العملية التى طبقت فى هذه المجالات ولكننى أوكد أنه من واقع خبرتى العملية حتى الآن متهيا لى - على الأقل - فرصة موقفين استطعت أن أحول منهما مشاكل معقدة كدنا أن نقول عنهما أننا عاجزون عن وجود حل لهما ، واستطعت تحويلها الى تغيير مفيد . وما كان أن يتهيا لولا وجود هذه الفرص . وهذا كلام عملى وارد وقد قال لى أحد الاقتصاديين المشهورين الذين عملوا فى أمريكا اللاتينية فقال لى أنه بعد أن عمل مستشارا لعدد من حكومات دول أمريكا اللاتينية . أنهم يعتقدون أن بعض المشاكل تكون بركة خفية . أى أن بها نوع من البركة الخفية ، اذا وجدت هذه المشاكل فإنها تحتاج الى من يقدر على حلها . فالمشكلة هى أن نجد من يقدر على الحل . واننى اعتقد أن مصر غنية بخبراتها وعقليتها الفذة - كما ذكر ذلك السيد / رئيس الوزراء .

السعة الاستيعابية ١

وأخيرا فقد أثرت السعة الاستيعابية ، وأن أى نظام جديد لابد أن تستوثق أن فيه سعة استيعابية وهذا كلام خبير وعالم بشئون التغيير وأحداث التغيير . وهل استوثقنا أن هذه السعة يمكنها تحقيق النقلة الجادة التى تحدثنا عنها بعد أن طال عهدنا بالإدارة بالتعليمات ؟ فانطلاقا من فكرة « رب مشكلة كبيرة تنطوى على فرصة عظيمة » أقول « رب طاقة استيعابية تبدو محدودة تخفى خلفها طاقة كامنة كبيرة » فالمشكلة هل نحن لدينا ثقة ؟ فلقد أنشأنا قطاعا عاما كبيرا وكان جزء كبير من شركاته يديره أجنبى ، ووضعتنا بدلا منهم مصريين لأول مرة ، وكانت هذه تجربة ناجحة وكان يمكن أن تكون ناجحة أكثر من هذه . واننى حريص على أن تكون درجة النجاح أعلى ، لأنه كان وما زال يمكن أن نحقق درجة نجاح أعلى .

طالبنى بعض الزملاء بوضع تعريفات ، واعتقد أن هذا المطلب مهم لنا جميعا ولا بد أن نشترك فى أن نعرف الأشياء التى نتحدث عنها بتعريف أدق لأنه من المفيد فى مراحل التغيير الخطيرة هذه وأن يكون هناك درجة كبيرة من الاتفاق على أساسيات معينة ما لم نتفق على أهمية الكفاية الانتاجية ، وأهمية استخدام النقد الأجنبى استخداما رشيدا ، وأهمية إعادة توزيع مواردنا البشرية توزيعا أمثل فما لم نتفق على مثل هذه الأساسيات فى هذه المرحلة فإنه لا يتكون فيما بيننا الرأى العام الناجح الذى يحررنا فى الاتجاه المطلوب . كذلك فإن وضوح الرؤية يكون ضروريا فى فترات التغيير هذه وما لم نحدد تعريف الشعارات التى فى العادة تخدم هدف معين بأن نجمع أمامنا معانى معينة ، فإن وضوح الرؤية لا يتكون بالقدر الكافى .

الإسراع فى تعميم النظام :

أما المطالبة بأن نسرع فى تعميم نظام الإدارة بالاهداف والمحاسبة بالنتائج ، فأننى قد أشرت فى كلامى الى أن المذكرة التى عرضتها على مجلس الوزراء اقترحت فيها البدء بمدخل تجريبى اختياري ، ثم بعد أن تحركت أكثر فى الميدان وتفاعلت مع قيادات القطاع العام ومع المحافظين شعرت بأننى أستطيع أن أقدم على التعميم بدون مخاطرة كبيرة .

لجنة لتفسير القوانين طبقا للتوصيات :

أما بالنسبة لما طلبه أحد الزملاء من أن تفسر القوانين لابد أن يكون مصدره التوصيات الخاصة بهذا المؤتمر ، فإنه نتيجة لهذا التفاعل الذى تم بيننا ، والدراسة التى قمنا بها لقياس اتجاهات الرأى بين المؤتمرين بشأن تغييرات اصلاحية ، فإنه بعد اذنكم يمكننى بعد الانتهاء من هذه المناقشة أن اجلس مع بعض الاخوة لكى نتدارس هذا الموضوع .

القضاء على المعوقات الخارجية :

أما بالنسبة للتساؤل عن مدى الشجاعة التى لدى الحكومة للقضاء على بعض المعوقات الخارجية التى اكتسبت قدسية معينة ، مثل العمالة الزائدة ، وتعين الخريجين . . الخ هذه المعوقات فأننى معه بالفعل بأن هذا سوف يكون هو المقياس الحقيقى لدى الشجاعة التى عند الحكومة ، وسوف نرى ماذا يكون موقعها عندما ندخل فى هذه المتاهات . واضيف لكلامه أن الحكومة فى حاجة الى أن تجمع بين هذه الشجاعة وبين نوع جديد من التفكير والذى

وثيقة رقم (٢)

مذكرة دكتور فؤاد شريف حول أسلوب التطبيق

• النظام الجديد بديل لنظام الإدارة بالتعليمات واللوائح

انطلاقاً من الاطار الذي طرحه السيد رئيس الوزراء لنظام الإدارة بالأهداف والنتائج والذي ناقشه مجلس الوزراء في جلسة ٢٤ مارس ١٩٧٦ أعد الدكتور فؤاد شريف ، وزير الدولة لشئون مجلس الوزراء والمتابعة والرقابة والتنمية الإدارية مذكرتين حول : أسلوب التطبيق ، والبرنامج الزمني وخطوات العمل .
وقد عرضت المذكرتان على مجلس الوزراء .

• • أولاً : تصوير مبدئى لأسلوب تطبيق نظام ادارة الدولة بالأهداف والنتائج

١ - تطالب كل وحدة من وحدات الجهاز الإدارى للدولة - وزارة او محافظة او شركة قطاع عام - باعداد وتنفيذ خطة سنوية لتحسين ادائها في اطار أهداف عامة للدولة تتركز حول تحسين ميزان المدفوعات بتوليد نقد أجنبي أو توفير أو تحسين استخدامه ، مقاومة الضغوط التضخمية بتحسين الانتاجية بمعدل أكبر من زيادة قائمة الأجور والمزايا ، وتحسين استخدام الطاقات الانتاجية القائمة والموارد البشرية بما يحقق نتائج تنمية أفضل دون استثمارات اضافية .

٢ - وتتضمن خطة تحسين الأداء كل اجراءات التغيير التى تقوم بها الإدارة المسئولة بالتعاون مع العاملين فى الوحدة من أجل تحسين مساهمتها فى تحقيق هذه الأهداف العامة بحد ادنى أو بدون احتياجات رأسمالية عن طريق تنظيم وتكثيف الجهد المبذول من جانب الإدارة والعاملين .

٣ - وبهذا يعتبر هذا النظام اجراء مكملاً للخطة الاستثمارية بحيث يجعل من تنظيم وتعبئة وتوجيه الجهود الذاتية للعاملين بوحدات ادارة الدولة محركاً من محركات الاقتصاد

القومى فى عبور أزمته ، وجزءاً لا يتجزأ من استراتيجية التنمية فى مرحلة تستدعى أن نعطي للجهود الذاتية فى مجال التنمية ثقلاً مماثلاً على الأقل لما يعطى لاستقطاب المعونات الخارجية .

٤ - ويعتمد ادخال هذا النظام ، أول ما يعتمد ، على تنمية مهارات الممارسين من القيادات الادارية على مستوى الوحدات فى مجال التخطيط من أجل تحسين الأداء الاقتصادى لوحداتهم . وتتضمن هذه المهارات الجديدة : القدرة على توصيف وتمييز طبيعة عمل الوحدة وعلى قياس الأداء وتحديد أكبر المؤشرات التى تحمل دلالة لمستوى الأداء الحالى بالقياس الى مستوى الأداء الممكن تحقيقه خلال فترة زمنية معينة ، وتعبئة مشاركة العاملين فى استكشاف مجالات التحسين ، واشتقاق أهداف لتحسين الأداء يلتقى عليها العاملون ، وتحليل المعوقات والقوى الدافعة التى تؤثر على النقلة من مستوى الأداء الحالى الى مستوى الأداء المنشود ، وابتكار استراتيجية للتغيير تضمن ازاحة هذه المعوقات أو استثمار القوى الدافعة وترجمة هذه الاستراتيجية الى برنامج عمل وسلسلة عمليات ، ومتابعة تنفيذ هذه العمليات وتقييم نتائجها دورياً بما يحسن من ممارسة هذا الأسلوب التخطيطى الجديد بصفة دورية .

٥ - غير أن تنمية « المهارات التكنيكية » لاستيعاب وممارسة الأسلوب التخطيطى أيسر من أحداث « تغيير حقيقى » فى ميول واتجاهات وسلوك القيادات الادارية والعاملين بما يتوافق مع متطلبات تحسين الأداء الاقتصادى لهذه الوحدات ، فقد درجت الكثرة من هذه الوحدات على العمل فى ظل نظام للإدارة يمكن أن يوصف بأنه « نظام الإدارة بالتعليمات واللوائح المفصلة » وفى ظل هذا النظام تكيف سلوك القيادات بحيث ساد الميل الى تصعيد القرارات ، والتوقف عن التصرف حتى تصدر تعليمات صريحة مفصلة ، كما ضعفت المبادرة ، وخاصة فى مراجعة مواقف متغيرة تتطلب تصرفات غير مسبوقه يصعب الاستعداد بشأنها بكتاب اللوائح . كما كبر الخوف من أخطاء المخالفات اللائحية وكاد أن ينعدم الخوف من نضور الأداء . وانتقلت هذه النظرة من القيادات الى مجموع العاملين بحيث أصبحت الدخول المكتسبة حقوقاً مقررة لا صلة لها بالأداء ، فانفصلت اتجاهات الزيادة فى الأجور والمزايا عن معدلات التحسين فى الانتاجية .

٦ - ويتطلب الانتقال من هذا النظام التقليدي الذي ارتبط بأسلوب المصالح الحكومية الى نظام « الإدارة بالأهداف والنتائج » على غرار ما تمارسه مشروعات الأعمال ، اقتلاع ميسول واستجابات سلوكية من هذا النوع ، وتقوية وتأكيد أنماط جديدة تحل محلها : بما يقوى من الميل الى اتخاذ القرار في مواقع التنفيذ والاستجابة السريعة للمشاكل والمواقف المتغيرة ، والاستعداد لتحمل مخاطر التجديد والعمل غير السبوق والتصرف المبتكر وتحمل مخاطر السبوق في أخطاء صغيرة من أجل الإنجاز وتحقيق النتائج والاصرار على قيم الكفاءة والجداية كقيم حاكمة لسلوك القيادات وعلاقاتهم بالعاملين ، والتأكيد على قدرات الأداء وليس على مهارات وتفطية الأخطاء اللائحية أو تجنبها حتى على حساب النتائج ، وتنمية سلوك العاملين في اتجاهات محابية لتحسين الأداء عن طريق المشاركة الفعالة وممارسة الرقابة الذاتية ، وتركيز الرقابة الخارجية على المحاسبة بالنتائج ومدى ما تحقق منها ومدى ما كان يمكن أن يتحقق .

٧ - وكما يحدث هذا التفسير السلوكي يجب أن يكون الجهد المبدول من أجل تحسين الأداء مدفوعا بدوافع ذاتية نابعة من الوحدة الادارية ذاتها ، وليس مفروضا من أعلى بأكثر مما يتطلب الالتزام باعداد خطة دورية لتحسين الأداء .. وبناء عليه يجب أن تترك المبادرة للوحدة المعنية في اقتراح أهداف تحسين الأداء بعد التدخلات اللازمة لاعدادها بالمهارات المطلوبة لممارسة هذا الأسلوب الجديد للتخطيط ، وترفع القيادات المسؤولة الخطة المقترحة الى المستوى الاشرافي الأعلى لتكون موضع حوار جاد يعتمد على ممارسة الرقابة بأسلوب المساءلة التي تطرح السؤال الصحيح المستنير بما يؤكد للقيادات على المستويات الأقل بأن المستويات الاشرافية تفهم ما تسأل بشأنه ، وبذلك يمكن التحقق من صدق الالتزام بخطة تحسين الأداء ، وجدبة الجهد الذي بذل في اعدادها ، وكفاية هذا الاعداد .

٨ - فالافتراض الأساسي الذي لا بديل له عند صانعي السياسة هو ان القيادات الادارية على مستوى المسؤولية أو ان هذا الافتراض اقرب الى الصواب منه الى الخطأ حتى يشبث غير ذلك في حالات معينة بالذات ، وعلى أساس من سجل للأداء واضح مثبت قابل للقياس والتقييم

والتحقيق وعندئذ تتم « التنقية » للعناصر القيادية بطريقة طبيعية فيتقدم الناجح ويخلى الفاشل موقع المسؤولية ولا تتحسن قيادة - غير ناجحة - في موقعها لغفلة في نظام الاشراف عن الأداء وقياسه وتحقيقه بمؤشرات يتفق عليها وتعلن مسبقا لتتم على أساسها المساءلة بالنتائج المثبوتة عند ساعة الحساب المحددة ، ولا تخهد دوافع الناجحين أو تحبط دفعة القادرين على النجاح لعجز في نظام الاشراف عن التمييز بين الناجح وغير الناجح ، وبين القادر والعاجز ، اذ يسوى النظام بينهما عن قصد أو غير قصد ، فيفقد النظام بالتالي كل قدرة على تنمية القيادات - فضلا عن أنه يهزم هدف تحسين الأداء الاقتصادي في مجموع أو اغلب الوحدات - بحيث تنحصر حالات النجاح في استثناءات محدودة العدد غريبة على مجتمعها .

٩ - كما يجب تدعيم الأنماط السلوكية الجديدة لدى القيادات والعاملين على كل المستويات بتغييرات حقيقية وملموسة في عدد معين من الأنظمة التي تحددها قوانين أو لوائح ، وتفرض قيودا على حريات القيادة الادارية وتصرفاتها بما لا يتوافق مع نظام الادارة بالأهداف والمحاسبة بنتائج الأداء ، فمن أمثلة التناقض الذي قد يؤدي الى نوع من البلبلة أو يحيل النظام الجديد الى مجرد شعار في تصور الكثيرين ، ان تحاسب القيادات الادارية في شركات القطاع العام بمقاييس الأرباح والخسائر أو الأداء المالي عموما في وقت تطالب فيه بتحمل تبعه الأسعار العالمية المتصاعدة لمواد الاستهلاك الوسيط بسعر السوق الموازية وعن طريقها ، في حين تجمد يدها بشأن تعديل أسعار المنتجات النهائية أو تقيم أسعار صادراتها بالسعر الرسمي ، أو تحمل الوحدات الإنتاجية بأعباء اجتماعية متصاعدة في شكل عمالة زائدة أو امتيازات لا تقرر على أساس من الإنتاجية ، أو تقيد سلطات الادارة في مواجهة العاملين بحيث لا تملك ان تنفع منتجا أو تضر مخربا .

١٠ - ولا يفيد عن تصورنا ان ادخال النظام الجديد - شأن كل تغيير - سيولد نوعا من مقاومة التغيير في مظهر أو آخر وبدرجة أو بأخرى ، ويشير نوعا من القلق يصاحب عادة إعادة النظر فيما درجنا عليه من سلوك . وتسدل التجارب على ميل القيادات الادارية الى تضخيم المعوقات الخارجة عن سيطرتها والتأكيد على صعوبات بيئية واضحة ، مثل نقص النقد

وثيقة رقم (٣)

برنامج عمل للشهور
الثلاثة الأولى

انطلاقاً من موافقة مجلس الوزراء على البدء بتنفيذ نظام « إدارة النولة بالأهداف والنتائج » فإن وزير الدولة للتنمية الإدارية قد وضع برنامجاً للعمل من أجل ادخال النظام الجديد ، قبل تطبيقه ويتضمن الخطوات التالية :

١ - تكوين فريق الخبراء اللازم لادخال النظام: اعداد ثلاث نوعيات من فرق العمل :

● الفريق النواة ، وهو المناط به اجراء التصميم والتطبيق الاختباري ، وهو ما تم بالفعل البدء في تكوينه واعداده بالتعاون بين المعهد القومي للتنمية الادارية وجماعة خريجي المعهد القومي للادارة العليا وبعض القيادات من الوزارات وشركات القطاع العام ، ويستكمل حالياً صقل خبرات الفريق وازافة مهارات مطلوبة لادخال هذا النظام .

● الفريق الموسع ، والذي يتكون اساساً من الفريق النواة ومن ينضم اليهم تدريجياً بعد التدريب والاعداد ، استعداداً لتطبيق النظام على نطاق واسع ، ويتم حالياً حصر الكفايات التي قد تصلح للانضمام لهذا الفريق .

● الشبكة المعاونة ، والهدف منها تكوين خلية مساعدة من الخبراء في كل وحدة ادارية لتسهيل ادخال النظام ومتابعته . ويقترح أن يشكل السادة الوزراء كل في وزارته والقطاعات المتصلة بالتعاون مع وزير الدولة للتنمية الادارية ، من يصلحون لقيادة هذه الفرق من نوعيات قادرة على احداث هذا التغيير ، على أن يتم تدريب واعداد افراد هذه الشبكة المعاونة بمساعدة المعهد القومي للتنمية الادارية تمهيداً لانتظامهم في شكل مكتب يناط به فيما بعد العمل على استهوار تطبيق النظام وتطويره وتقديم الخدمات اللازمة لتنمية المنظمة وتطوير الادارة فيها .

● ويتطلب ذلك الحصول على معونات فنية من الخارج من مصادر عدة يجري بالفعل الاتصال بها .

٢ - تنفيذ حلقات ومؤتمرات التهيئة والدعوة : وتتضمن هذه المرحلة :

● حلقة السادة الوزراء - وتعمد بمقر المعهد القومي للتنمية الادارية بالمعادى لمدة يوم واحد .

البقية ص ٩٨

الأجنبي وأنواع معينة من المهارات النادرة ، وغير ذلك من الاعتبارات التي تساق عادة على سبيل التبرير لا التفسير ، كما يميلون الى اسقاط مشاكلهم على الغير ، سواء في المستويات الاشرافية أو الأجهزة الرقابية أو غير ذلك .

ويقدر ما يطالبون بدرجات من الحريات - قد تكون عملية أو غير عملية - بقدر ما يصابون بغير قليل من الجزع والقلق عندما يوضعون أمام مسؤولياتهم وتتاح لهم فرصة ممارسة هذه الحريات ، وقد يعبرون عن خوفهم وقلقهم من القيم الجديدة المطالبون بها والتي تعطى كل الوزن للكفاءة والجدارة والقدرة على الانجاز بأساليب دفاعية شتى تعكس الخوف من التغيير .

١١ - وقد يذهب بهم الشك الى أن الحكومة ممثلة في السلطات العليا تهدف من وراء هذا النظام الى مطالبتهم بأهداف غير معقولة وانجازات غير قابلة للتحقيق في ظروف واضحة الصعوبة . وربما يفترضون أن الحكومة أميل الى أن تحملهم مسؤوليات اضافية أكثر منها الى اطلاق يدهم واعطائهم حريات حقيقية ، وقد يدفعهم هذا الى مساندة النظام الجديد مساندة ظاهرية واخذه على أنه نوع من « اللعبة » ، فيعمدون الى التقليل من قدرة الطاقات المتاحة وامكانيات تحسين الأداء والاحتياجات المادية والمالية والبشرية المتوفرة ، تغطية لاحتمالات مطالبتهم بأهداف تفوق ما هو قابل للتحقيق .

يزيد من الجهد المبذول وبقدر أكبر من الفعالية .

١٢ - ولهذا يجب أن يراعى أسلوب ادخال هذا النظام كل هذه الاحتمالات السلبية ويعالجها معالجة علمية تستند الى المعرفة المتاحة حالياً بشأن احداث التغيير السلوكي وتوفير نمط من العلاقات التنظيمية بين المستويات المختلفة يقوم على تعبئة دوافع تحسين الأداء الاقتصادي والالتزام بأهداف محددة في هذا الصدد ، وعلى تطويع اساليب الممارسة الادارية لمتطلبات العمل المنظم المتجدد والخلاق من أجل أداء جديد افضل أكثر مما يقوم على أسلوب الازام واصدار التعليمات الرسمية بشأن أسلوب الممارسة ، وبذلك تتوفر احتمالات أكبر لنجاح تطبيق هذا النظام بما يحقق الغرض منه في مرحلة العمل القادمة .