رحلتي مع الإدارة

دكتور علي السلمي

2024

رحلتي مع الإدارة

أ.د. علي السلمي

وزير الشمية الإدارية الأسبق

نائب رئيس مجلس الوزراء الأسبق

رئيس الجمعية العربيـــــــة للإدارة

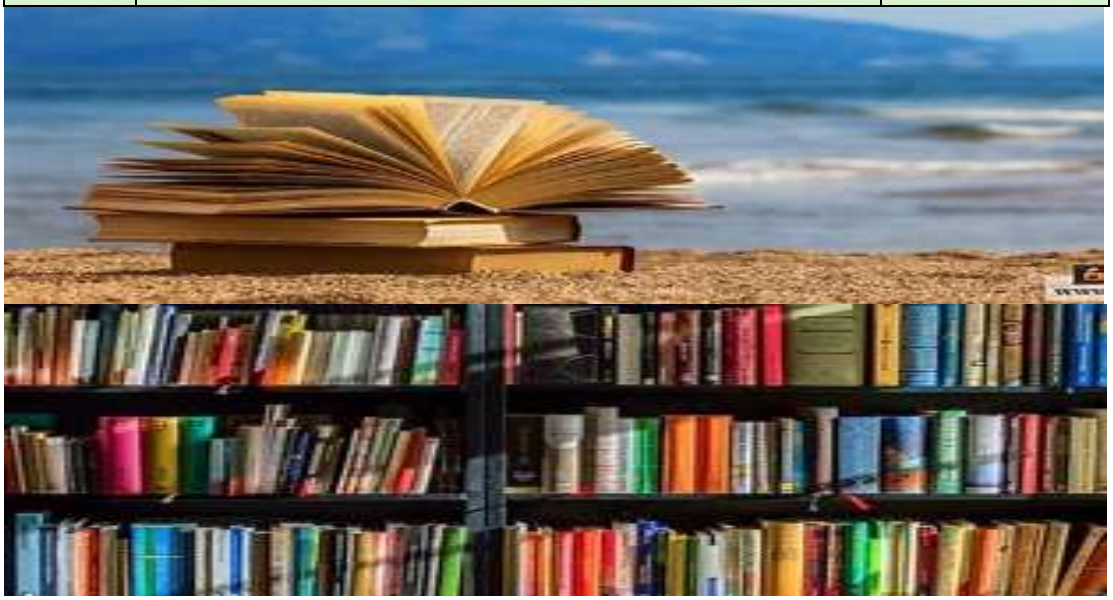
أستاذ الإدارة المتفرغ بجامعة القاهرة

2024

بسم الله الرحمن الرحيم

محطـــــات الرحلـة

المحطة	الموضوع	الصفحة
مقدمة	بدايات الرحلة مع الإدارة	4
الأولى	سنوات التكوين 1952 – 1956	17
الثانية	بداية الممارسة والحياة الوظيفية 1956 – 1963	71
الثالثة	رحلة الماجستير والدكتوراة 1963 – 1967	121
الرابعة	مشوار التدريس والتدريب 1967 – 1974	176
الخامسة	الوزارة ومحاولات الثورة الإدارية 1977 – 1979	302
السادسة	العودة إلى الجامعـــــــــــة 1979 – إلى أن يشاء الله	370
خاتمة	رؤى إداريـــــــــــة متجددة	377



مقدمة

بدأت كتابة هذه الخواطر عن رحلة عمري مع " الإدارة" مساء السبت 31يناير 2004 وهو يوم وقفة عرفات لعام 1424 هجرية، ويعود الفضل في إثارة هذه الفكرة لدي – بعد الله سبحانه وتعالى – إلى أحد تلاميذي الابن العزيز /حسام الدين سيد مدير إدارة التطوير التنظيمي في إحدى الشركات بالمملكة العربية السعودية. ففي أثناء زيارتي الأخيرة إلى تلك الشركة بعد مرور عشر سنوات كاملة على دراسة تنظيمية شاملة قمت بها لهم، فاجأني حسام بالسؤال "لماذا لا تكتب مذكراتك عن الفترة التي أمضيتها وزيراً للتنمية الإدارية؟"، ورغم أنني لم أشف غليله بإجابة قاطعة إلا أن الفكرة ظلت تراودني بعد أن تطورت لتصبح إعداد هذا الكتاب ليضم ملامح من" رحلتي مع الإدارة " الذي بدأته طالباً في كلية التجارة بجامعة الإسكندرية في العام 1952، ثم باحثاً في المعهد القومي للإدارة العليا في عام 1961 وبعد ذلك دارساً للماجستير والدكتوراه بجامعة إنديانا بالولايات المتحدة الأمريكية في الفترة بين 1963-1967.

ثم بدأت بعد ذلك مرحلة جديدة من "الرحلة" حين عدت من الولايات المتحدة عام 1967[عام النكسة] والتحقت بالعمل مدرساً بكلية التجارة بجامعة القاهرة ومتدرجاً في العمل الجامعي أستاذا مساعداً ثم أستاذاً وعاملاً في حقول التدريب والاستشارات بالطول وبالعرض صباحاً ومساءاً في كل من المركز العربي للبحوث والإدارة " أراك"[1] وجمعية إدارة الأعمال العربية. وفي تلك المرحلة عملت أيضاً مستشاراً للتنظيم لجامعة القاهرة.

---

[1] كان المركز – ولا يزال – ينبع دار المعارف، وكان رئيس مجلس إدارته د. سيد أبو النجا رحمه الله، وعمل أ.د. عاطف عبيد مستشاراً له عدداً من السنوات، ثم خلفته في منصب مستشار المركز حتى سافرت إلى الكويت في 1974 معاراً إلى جامعتها.

وتتعمق الصلة بقضايا الإدارة في مص والعالم العربي تدريساً وتدريباً وتأليفاً فقد أصدرت عدة كتب كان منها اثنان تحمل كل منهما ترتيب الأول من نوعه في المكتبة العربية وهما كتاب " مقدمة في العلوم السلوكية" وقد أصدرته لي دار المعارف في عام 1968 ليكون أول كتاب يدرس في أول مقرر للعلوم السلوكية بكليات التجارة المصرية ولهذا الموضوع قصة سأتناولها بإذن الله في فصول الكتاب القادمة. والكتاب الثاني كان بعنوان " بحوث العمليات " وأصدرته أيضاً دار المعارف في العام 1969 ليكون المرجع الأول في أول مقرر يدرسه طلاب الفرقة الرابعة شعبة إدارة الأعمال بكليات التجارة عن "بحوث العمليات في الإدارة" .

وتتوالى المراحل، ففي الفترة بين 1967- عام العودة من الولايات المتحدة الأمريكية- وعام 1974 - عام الإعارة إلى جامعة الكويت - كانت لي صولات وجولات مع الإدارة تمثلت بالدرجة الأولى في تقديم أول عملية استشارية لشركة قطاع عام[2] تطبق فيها تقنية جديدة هي المعروفة باسم " المراجعة الإدارية" Management Audit وذلك بغرض تقويم الأداء العام للشركة وتبين نقاط الضعف والقوة فيها، وكان ذلك قبل سنوات عديدة من انتشار فكرة تحليل القوة والضعف والفرص والمهددات SWOT Analysis وقبل ظهور تقنية بطاقة تقويم الأداء المتوازنة Balanced Score Card .

وقد تمت هذه العملية الاستشارية في العام 1968 وكانت الدراسة وقتها معطلة بالجامعات نتيجة مظاهرات الطلاب في يناير من ذلك العام. وكان يرأس الشركة في ذلك الوقت اللواء جمال حلمي وقد تعرفت عليه عن طريق شقيقه المهندس إبراهيم حلمي وكان يدرس معي مقرراً في الإدارة بقسم الخدمة العامة بالجامعة الأمريكية ليشغل وقت فراغه حيث كان مصنع الكيماويات الذي يعمل به في الإسماعيلية معطلاً نتيجة عدوان

---

[2] الشركة العامة للتجارة والكيماويات.

1967 . وقد استغرقت الدراسة فترة 4 أشهر تقريبا من العمل المتصل وفي النهاية حصلت لقاء ذلك على مكافأة 300 جنيهاً مصرياً عداً ونقداً .

كما شهدت هذه الفترة إنتاجاً غزيراً في شكل مقالات وجدت طريقها للنشر في جريدة الأهرام كانت سبباً في أن أجد نفسي مستشاراً للمرحوم السيد/ ممدوح سالم نائب رئيس مجلس الوزراء ووزير الداخلية في ذلك الوقت والذي لفتت مقالاتي انتباهه وكان رحمه الله قارئاً متميزاً .

كما شهدت تلك الفترة تجربة مثيرة شاركت فيها زملائي أ .د . محمد حسن ياسين رحمه الله ود . محمد علي خليل وكان منتدباً طول الوقت بكلية التجارة جامعة القاهرة من هيئة قناة السويس نتيجة إغلاق القناة بعد عدوان 1967، وكانت التجربة عملية استشارية فريدة من نوعها بسبب طبيعة العميل وهو هيئة الإدارة بجهاز المخابرات المصرية – وهي الهيئة المعنية بالشئون الإدارية والمالية للجهاز – وخلالها تعرفت إلى شخصية مصرية خارقة هو المرحوم اللواء إلهامي سليم وكان كتلة من النشاط والذكاء والوطنية الصادقة، وكان له فضل كبير في تطوير إمكانيات الحاسب الآلي بالهيئة[ومصر كلها] من خلال الجهد الخارق الذي أشرف عليه ورعاه في مجالات تعريب البرمجيات وإنشاء قواعد المعلومات وكانت جميعها أمور غريبة على الأذن وبعيدة عن تصورات أغلب العاملين في حقول الإدارة الأكاديمية والتطبيقية في ذلك العهد .

وقد توطدت في تلك الفترة علاقات الزمالة والصداقة بيني وبين مجموعة قسم إدارة الأعمال بكلية التجارة جامعة القاهرة وهم المغفور لهم أ .د . حسن توفيق، و أ .د . علي عبد المجيد عبده، أ .د . عاطف محمد عبيد [رئيس الوزراء الأسبق[3]]، أ .د . شوقي حسين عبد

---

[3] أثناء إعداد هذا الكتاب قدم الدكتور عاطف عبيد استقالته من رئاسة مجلس الوزراء ليحل محله د . أحمد نظيف في شهر يوليو 2004 .

الله، وكانوا هم أعمدة القسم حين انضممت إليه في أواخر عام 1967!. وكانت تلك المرحلة شاهد على نشاط كثيف تعاونت فيه مع المرحوم أ.د. حسن توفيق في تفعيل "المنظمة العربية للعلوم الإدارية" [المنظمة العربية للتنمية الإدارية الآن] وكان قد عُين أول مدير لها بعد إنشائها في 1969 وعملنا معاً فترة طويلة في إقامة صرح المنظمة من غرفة ضيقة في مقر جامعة الدول العربية يعاوننا أخ كريم من أفراد الجامعة هو السيد/ محمد شعبان جزاه الله كل خير. ثم كان انتقال المنظمة إلى مقر خاص بها في عمارة وديع سعد بالزمالك حيث استمرت بها لسنوات طويلة قبل أن تنتقل إلى مقار أخرى على عهد مديريها الذين أعقبوا د. حسن توفيق وانتهى بها المطاف الآن إلى مقر بمصر الجديدة على أرض قدمتها حكومة مصر هدية للمنظمة أيام كان يتولى إدارتها الزميل أ.د. أحمد صقر عاشور.

وفي تلك الفترة أيضاً تمتعت بالتعرف إلى أ.د. إبراهيم بدران وكيل الجامعة للبحوث والدراسات العليا في ذلك الوقت[وهو منصب نائب رئيس الجامعة الآن]،وكان التقائي بالدكتور بدران لأول مرة من خلال مشروع بحثي كلفني به أ.د. حسن توفيق مدير عام المنظمة العربية للعلوم الإدارية حول " إدارة المستشفيات في الدول العربية"، وكان قد طلب من أ.د. بدران أن يتولى الجانب الطبي في الموضوع على أن أختص أنا بالجانب الإداري.

دكتور إبراهيم بدران (طبيب الغلابة)

وكانت رحلة شاركت فيها أستاذنا د. بدران سافرنا فيها إلى ليبيا وتونس والمغرب والجزائر لزيارة مستشفياتها وإعداد تقرير بنتائج الدراسة. وخلال رحلة استغرقت أسبوعين تقريباً توطدت علاقة حب واحترام وتقدير لشخص كريم تجمعت فيه صفات الرقة

والمودة والإيمان العميق بالله والحب اللا محدود لمصر وترابها والعطف الإنساني البالغ، وكانت عشرة لم تنقطع بحمد الله من يومها إلى انتقل الدكتور بدران إلى جوار ربه في 18 ديسمبر 2015 .

وحين عدنا من تلك الرحلة كانت إحدى مبادرات د. بدران الرائدة أن جمع نخبة من شباب هيئة التدريس بجامعة القاهرة وحتى من جامعة عين شمس ليشكل منهم تجمعاً فكرياً أطلق عليه " الأمانة الفنية " Think Tank لوكيل الجامعة كي تخطط لمستقبل الجامعة.

وقد كان الدكتور بدران يقول لمن حوله دائماً إن من هذه المجموعة رجال سيحكمون مصر في المستقبل، وقد تحققت نظرته الثاقبة، فكان هو أول من عين من تلك المجموعة وزيراً للصحة، ثم تولى أعضاء في المجموعة مناصب وزارية هم أ.د. عبد السلام عبد الغفار وزير التربية والتعليم فيما بعد، ومن بعده توليت أنا وزارة التنمية الإدارية. كما تولى أ.د. عاطف عبيد الوزارة ثم أصبح رئيساً لوزراء مصر. كذلك كان من بين أعضاء الأمانة الفنية من تولى رئاسة الجامعة ثم عين أميناً عاماً لمجلس التعاون الاقتصادي العربي وهو المغفور له أ.د. حلمي نمر رحمه الله. وقد أنتجت هذه المجموعة أول وآخر خطة خمسية لجامعة القاهرة.

وكان من الملامح الأساسية لعملي في تلك الفترة هي السفر كل عام للتدريس في فرع جامعة القاهرة بالخرطوم في السودان، وكنا نمضي شهراً كاملاً لتدريس عدد من المقررات والانتهاء منها تماماً نظراً لقلة عدد أعضاء هيئة التدريس الدائمين بفرع كلية التجارة هناك. وكنا نحصل على مكافأة التدريس هناك بالجنيه السوداني ونحول ما ادخرناه إلى مصر بمعدل 125 قرشاً مصرياً للجنيه السوداني عن طريق البنك المركزي السوداني !

وكان عام 1974 نقطة فارقة في " رحلتي مع الإدارة" حيث قررت السفر معاراً إلى كلية التجارة والاقتصاد والعلوم السياسية- كما كانت تسمى وقتئذ- بجامعة الكويت. ولهذه الإعارة قصة سأرويها وموقف رائع للزميل الراحل أ.د. حلمي نمر أستاذ المحاسبة بتجارة القاهرة والذي سبقني إلى الإعارة لجامعة الكويت بسنة أو اثنين تقريباً.

وفي الكويت رقيت إلى درجة أستاذ وتوليت رئاسة قسم إدارة الأعمال وباشرت أول مشروع لتطوير الإدارة الجامعية هناك تبناه د. حسن الإبراهيم مدير الجامعة آنذاك والزميل السابق لي أيام الدراسة في جامعة إنديانا بالولايات المتحدة الأمريكية، وإن كنت أسبق منه في المراحل الدراسية لفارق السن بيننا.

وأثناء وجودي بالقاهرة في إجازة صيف 1976 فجعت بوفاة أستاذي ومعلمي ورائدي أ.د. أحمد فؤاد شريف وكان قد تولى منصب وزير الشئون الإدارية قبلها بشهور قليلة وكنت أنا وسيلة التعارف بين السيد/ ممدوح سالم وبينه حيث كان يعمل بالأمم المتحدة في نيويورك وتم استدعائه ليتولى منصبه الوزاري في حكومة السيد/ ممدوح سالم التي شكلها أواخر 1975.

ومن مفارقات القدر أن استدعاني السيد/ ممدوح سالم في ذات الفترة وأبلغني أنه من المقرر أن تجرى انتخابات جديدة لمجلس الشعب وينتظر أن يعيد هو تشكيل الوزارة بعدها، وطلب مني الاستعداد بالعودة من الكويت للانضمام إلى التشكيل الوزاري الجديد. وتمت هذه الخطوة في أكتوبر 1977! حين تم استدعائي من الكويت لانضم إلى وزارة السيد/ ممدوح سالم وزيراً للدولة ولهذه القصة جزء مهم من " رحلتي مع الإدارة".

وتمتد الرحلة من 1977 وحتى استقالتي من الوزارة في 1979 بعد شهور قليلة من العمل وزيراً للرقابة والمتابعة ووزير دولة للشئون الإدارية في الوزارة التي شكلها الدكتور مصطفى خليل الذي خلف السيد/ ممدوح سالم بدون سبب واضح لنا على الأقل أعضاء

الوزارة الذين فوجئنا بالرئيس أنور السادات – وهو يلقي خطابه في مجلس الشعب يوم 4 أكتوبر 1978– يعلن تكليف د. مصطفى خليل بتأليف حكومة جديدة شاء القدر أن انضم إليها لفترة 4أشهر فقط ثم أستقيل.

وعلى الرغم من قصر الفترة التي أمضيتها وزيراً بالقياس إلى الأرقام القياسية التي حققها وزراء آخرون أمد الله في أعمارهم تجاوزت بالنسبة لكثير منهم العشرين عاماً دون كلل أو ملل، فإنني والله شهيد على ما أقول وإن اكتسبت خبرة مهمة في العمل العام إلا أنني لم أجد للمنصب الوزاري ذلك البريق الذي يستهوي كل عبده مشتاق حسب تعبير أحمد رجب، بل كانت الوزارة بالنسبة لي هم تمكنت من الخلاص منه نحمد الله ولذلك قصة سأرويها أيضاً في موقعها من هذا الكتاب.

وكانت عودتي للعمل بجامعة القاهرة كي أدخل مرحلة مثيرة تمثلت في تكليفي من أ.د. إبراهيم بدران بإنشاء وإدارة مركز جديد في إطار المشروع البحثي بين جامعة القاهرة ومعهد MIT الأمريكي والممول من هيئة المعونة الأمريكية باسم "مركز بحوث التنمية والتخطيط التكنولوجي Development Research and Technological Planning Center[DRTPC]"، وكان أ.د. بدران قد اعتذر عن عدم الاستمرار في منصبه وزيراً للصحة في وزارة د. مصطفى خليل وآثر العودة كي يتولى رئاسة جامعة القاهرة ليقودها في فترة من أزهى مراحل تطورها.

وتعتبر مرحلة العمل مع د. بدران من أمتع فترات "رحلتي مع الإدارة" لما تحقق خلالها من إقامة المركز المشار إليه ونموه واستمراره حتى الآن بجهد زملاء أفاضل تولوا إدارته من بعدي، وذلك رغم ما كان من الصراع الذي دار بيني وبين المدير الأمريكي لمشروع التعاون البحثي مع MIT الدكتور/فريد موفنزاده Fred Movenzadeh [وهو أمريكي من أصل إيراني] والذي استمر حتى تركت إدارة المركز بعد أن طلب من أ.د. بدران ترك

رئاسة الجامعة. فقد خلفه المرحوم أ.د. حسن حمدي إبراهيم في رئاسة جامعة القاهرة نقلاً من جامعة أسيوط، وعين أ.د. بدران رئيساً لأكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا خلفاً للأستاذ الدكتور حسن إسماعيل الذي لم يكمل مدته هو الآخر في رئاسة الأكاديمية، فقد كان القرار السياسي أن يترك د. بدران الجامعة.

وكان المرحوم أ.د. حسن حمدي إبراهيم شخصية تختلف تماماً عن أ.د. بدران ولم تكن له نفس التوجهات ولا الاهتمامات في تطوير الجامعة وإدخالها إلى المعترك الدولي كما كان يفعل أستاذنا الدكتور بدران، لذا لم يلبث أن دب الخلاف بيني وبينه وقرر هو أن يتولى إدارة مركز بحوث الشمية بنفسه، لذا عدت إلى قواعدي في كلية التجارة كي يطلب مني عميدها في ذلك الوقت المرحوم أ.د. حسن أحمد توفيق أن أتولى إدارة مركز الكلية للبحوث والدراسات التجارية.

وقد أتاح لي التحرر من مسئولية إدارة "مركز بحوث الشمية والتخطيط التكنولوجي" أن أوجه جانباً أطول من وقتي للعمل التدريبي والاستشاري والانشغال بقضايا الإدارة في مصر والعالم العربي. وقد انتشرت جهودي في مجال التدريب أثناء تلك الفترة لتشمل معظم الدول العربية وكانت المملكة العربية السعودية من أكثر الدول التي عملت بالتدريب بها من خلال مشروع ضخم لتدريب العاملين في القطاع الخاص هناك. كان مهندس ذلك المشروع وعماده زميل وصديق ارتبطنا معاً لسنوات كلها عمل وإخلاص ومحبة إلى أن انتقل إلى رحاب ربه إثر حادث أليم، وهو المرحوم العزيز عماد الرشيدي الذي التقيت به من خلال صديق مشترك هو الزميل الكبير أ. د. محمد سعيد عبد الفتاح. وكان المرحوم عماد يشغل في ذلك الوقت من عام 1982 منصب الأمين العام المساعد لمجلس الغرف التجارية الصناعية السعودية ومقره الرياض. وستكون للرحلة معه والتي امتدت ما يقرب من عشرين عاماً نصيب مهم في هذه الخواطر.

ومن الأيام حتى يأتي اليوم الحزين من شهر يناير 1986 يوم فقدت شريكة حياتي ورفيقة مشوار عمري المغفور لها بإذن الله زوجتي رحمة الله عليها السيدة/ نديرة شكري لتتركني في فيض من الأحزان والانشغال بأمور أولادي الثلاثة طارق، وليد، وريم والتي كان عمرها آنذاك 11 سنة.

رئاسة اللجنة الاستشارية العليا للتعمير

وكانت لفترة من الأخ والصديق المهندس حسب الله الكفراوي وزير التعمير الذي زاملته في وزارة السيد/ ممدوح سالم في أكتوبر 1977 واستمر هو في موقعه حتى ترك الوزارة عند تشكيل حكومة د. كمال الجنزوري عام 1996، فقد فوجئت به يصدر قراراً بتعييني رئيساً للجنة الاستشارية العليا للتعمير والعهد بها أن يرأسها دائماً مهندس [كان رئيس اللجنة الأسبق واحداً من عمالقة المهندسين في مصر وهو المغفور له المهندس سليمان عبد الحي والذي شغل منصب وزير النقل قبل هذا]، ولكنه أصر على قراره مؤكداً أنه بحاجة إلى وجودي معه في هذا الموقع، وقد أمضيت معه فعلاً خمس سنوات كانت خصبة بالخبرات والاتصال بواقع المشروعات الكبرى التي كرس لها المهندس الكفراوي حياته وأعصابه وجهده كله.

نائب رئيس الجامعة بعد ما كنت وزيراً

وفي تلك الأثناء أيضاً تأتيني لفتة أخرى من الأخ الراحل أ.د. حلمي نمر رئيس جامعة القاهرة في ذلك الوقت إذ أخبرني أنه يريد أن أعمل نائباً له لشئون التعليم والطلاب في الموقع الذي خلا بتعيين أ.د. أحمد فتحي سرور وزيراً للتربية والتعليم. وعلى عكس ما كان يتوقع الجميع، فقد قبلت العرض دون تردد حيث رأيته فرصة للمشاركة في عمل جليل هو

تطوير جامعة القاهرة وتطبيق مفاهيم وتقنيات الإدارة الحديثة فيها، فضلاً عن العمل مع زميل أجله وأحبه بشكل غير عادي كانت له معي دائماً مواقف كريمة تدل على الأصالة ونبل الأخلاق والشهامة فائقة الحدود.

واستمرت رحلتي مع جامعة القاهرة من خلال موقعي نائباً لرئيسها ثمان سنوات عملت خلالها مع أربعة رؤساء هم على الترتيب أ.د. حلمي نمر، ثم أ.د. محمود نجيب حسني[4]، ثم أ.د. مأمون محمد سلامة، ثم أ.د. مفيد محمود شهاب.

وكانت فترة عملي نائباً لرئيس الجامعة من وجهة نظري خصبة ومنتجة، فقد تمكنت بفضل من الله وعونه أن أنجز أكبر خطة للإنشاءات الجامعية، وتم إنشاء مركز التعليم المفتوح كأول تجربة حقيقية في مجال نظم التعليم الجديدة، ومركز تطوير الإدارة الجامعية الذي تولى رئاسته عند إنشاءه وحتى اليوم الزميل أ.د. محمد علي شهيب، والعديد من المشروعات التعليمية والثقافية والمتصلة برعاية الطلاب ليس أقلها شأنا التوسع في ميكنة الأعمال بالجامعة وتشجيع الكليات على ميكنة أعمال شئون الطلاب بها، ودعم العديد من مراكز الحاسب الآلي بالكليات أهمها مركز كلية الصيدلة للحاسب الآلي الذي قام على إنشاءه وإدارته الزميل الفاضل أ.د. محمد المليجي.

وخلال سنوات عملي نائباً لرئيس جامعة القاهرة كانت فرصة نادرة لمحاولة إيجاد صيغة جديدة للإدارة الجامعية القائمة أسس من الفكر الإداري المعاصر والمستندة إلى رؤية واضحة لدور "تقنيات الاتصالات والمعلومات" وأهميتها في تطوير الأداء الإداري بالجامعة فضلاً عن تحسين ورفع كفاءة العملية التعليمية. ومن ثم كانت محاولات مستمرة من جانبي لنشر أجهزة الحاسب الآلي في كافة مواقع العمل بإدارة الجامعة، وحفز الكليات ومساندتها

---

[4] كان أ.د. محمود نجيب حسني أقدم أستاذ في الجامعات المصرية يوم عين رئيساً لجامعة القاهرة، وكان أستاذا للقانون وعميداً أسبق لكلية الحقوق بها. وقد توفاه الله في شهر أكتوبر 2004.

في توسيع دائرة استخدامها للحاسبات في أعمال الإدارة بها خاصة إدارة شئون الطلاب والدراسات العليا .

وقد صاحبت في رحلة الإدارة الجامعية زملاء أعزاء شاركوني العمل في "مجلس شئون التعليم والطلاب" وهم وكلاء الكليات لشئون التعليم والطلاب، وكنا نتدبر بأن هذا المجلس إنما هو مصنع للقيادات الجامعية فقد تخرج من أعضاءه عدد كبير منهم من تولى عمادة كلياتهم ومنهم من ارتقى ليشغل منصب رئيس الجامعة[5]، كما تخرج من بين أعضاءه عدد من المحافظين[6]، ومنهم من تولى مناصب مهمة في أجهزة خارج الجامعة[7].

وتنتهي الفترة الثانية لعملي نائباً لرئيس الجامعة في عام 1994 وأعود إلى موقع الأستاذية بكلية التجارة لأجد الأمور قد تغيرت والأحوال قد تبدلت، فأقرر أن أعطي جهدي للعمل العام من خلال رئاسة "الجمعية العربية للإدارة" التي كنت قد توليت مسئولية إنشائها في أواخر العام 1993، وكذا لأنصرف إلى محاولة تنشيط مكتبي الخاص وكنت قد أهملته طوال سنوات انشغالي بعملي الجامعي، ثم لأدخل في تجربة إنشاء شركة للاستشارات والتدريب الإداري مع فريق من الزملاء الأعزاء، ثم تتوقف الشركة لانشغال الشركاء عنها، وأعود إلى التركيز في محاولة تثبيت أركان "الجمعية العربية للإدارة". كذلك انشغلت بعد التحرر من أعباء الإدارة الجامعية والإحالة إلى التقاعد في مارس 1996 بالتدريس في برامج الدراسات العليا ب" الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا" سواء في مصر أو في المملكة العربية السعودية، كما انصرفت إلى تأليف مجموعة من أهم الكتب التي أصدرتها في "رحلتي مع الإدارة".

---

[5] أ.د. فاروق إسماعيل وأ.د. نجيب الهلالي جوهر.

[6] أ.د. محمد أنس جعفر محافظ بني سويف وأ.د. فتحي سعد محافظ الجيزة الأسبق.

[7] أ.د. محمد عبد الحليم نور الدين الذي شغل منصب الأمين العام للمجلس الأعلى للآثار، والمرحوم أ.د. محمد سعيد سليمان الذي شغل منصب رئيس الهيئة العامة للصحة البيطرية.

عن هذا الكتاب

أحاول تسجيل ما يزال يسطع في ذاكرتي من مواقف وأحداث مرت علي وشاركت فيها، وخبرات ومعارف اكتسبتها، وأشخاص تعرفت عليهم وتعاملت معهم خلال تلك السنوات الطوال والتي زادت بقليل عن الخمسين عاماً.

وليس هدفي من هذا التسجيل أن أكتب مذكرات شخصية بقدر ما أريد توضيح مراحل تطور الفكر الإداري والممارسة الإدارية في مصر والعالم العربي من خلال اتصالي ببعض جوانب تلك التطورات والممارسات، وأن أسجل ملامح من تأثير تلك التطورات على الحياة العامة خاصة في مصر وكيف كانت الإدارة تلمع في أحيان وتخبو في أحيان أخرى، وكيف كانت الأفكار والتقنيات الإدارية المتجددة تجد طريقها للتطبيق السريع في فترات، وفي فترات أخرى كانت المفاهيم الإدارية الصحيحة والتوجهات الإدارية الموضوعية تتجمد ولا تجد من يصاحبها ويؤازرها.

ولعلكم تتساءلون وما هي سمة المرحلة الحالية من هذا التجاذب والتراوح في الاهتمام بالإدارة الحديثة وتطبيقاتها على المستوى العام، وأقول لكم العبرة بالنتائج وكلنا نشهد ما آلت إليه أمور الاقتصاد وحالة المجتمع ومستوى هيئات ومؤسسات الدولة، ولعلكم وجدتم الإجابة![8]

ولقد قسمت "رحلتي مع الإدارة" إلى عدة " محطات "، وفي كل محطة حاولت أن أحدد أهم ما فيها من حيث العلم الإداري والتطبيق الذي شاهدته أو شاركت فيه، وما نتج عنها من كتابات أو مؤلفات سطرت فيها ما أفاء الله به علي من نعمة العلم والمعرفة، فإن أصبت

---

[8] راجع الفصل الخاص بالإدارة المصرية 2001 المنشور في كتابي، خواطر في الإدارة المصرية، والصادر عن دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001.

فيما كتبت فهو من فضل الله وتوفيقه، وإن جاوزت الصواب فهو خطأي أسأل الله سبحانه وتعالى أن يعفو عنه فما قصدت إلا خيراً، وإنما الأعمال بالنيات وإنما لكل امرئ ما نوى.

وقد أنهيت الكتاب بحمد الله وتوفيقه بمحاولة للسياحة الفكرية في بعض أهم التوجهات في الفكر الإداري للقرن 21 كما تبدو من استعراض عدد من الكتب والمقالات التي صدرت خلال السنتين الأخيرتين.

وفي ختام هذه المقدمة أحمد الله أن هداني لهذا وما كنت لأهتدي لولا أن هداني الله، وآخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين.

أ.د. علي السلمي

مدينة الشيخ زايد

يوليو 2024

المحطة الأولى

سنوات التكوين

1956- 1952

جامعة الإسكندرية
ALEXANDRIA
UNIVERSITY
كلية التجارة
FACULTY OF COMMERCE

بداية الرحلة

لم تكن كلية التجارة هي هدفي حين انتهيت من دراستي بمدرسة الرمل الثانوية في مايو من عام 1952، بل كانت وجهتي هي الكلية الحربية التي تقدمت إليها بطلب في يوم من أيام شهر يونيو في ذلك العام الشهير- عام ثورة يوليو-، وقد صحبني إلى القاهرة شقيقي الأكبر المغفور له المستشار حافظ السلمي.

وبعد تقديم الأوراق أمضيت يوماً حافلاً بكل أنواع الاختبارات الخاصة باللياقة الصحية، ثم جلست مع الآخرين في انتظار النتيجة التي ستحدد من يقع عليهم الاختيار لاستكمال مراحل الاختبارات الرياضية وبعدها يتوجه الناجحون فيها إلى كشف الهيئة [وهي مقابلة شخصية مع مجموعة من كبار الضباط للحكم على هيئة المتقدم بشكل عام]، وكانت النتيجة على غير ما أتمنى إذ لم أجتز الاختبار الصحي لوجود تفرطح في القدم **Flat Foot**.

وكان أن عدنا أدراجنا مساء نفس اليوم، وصبيحة اليوم التالي كنت أقف أمام مسجد كلية التجارة بجامعة الإسكندرية الأستاذ حسين عيسوي أقدم أوراق الالتحاق إذ لم يكن مكتب التنسيق قد وجد بعد.

وكانت كلية التجارة قد احتلت مكانها الحالي في محطة الشاطبي بعد أن انتقلت من مقرها القديم بحي محرم بك، وإن كانت قد اكتفت في ذلك الوقت باحتلال مبنى كان مهيئاً ليكون ملجأ للأطفال باسم " ملجأ الحرية". ولا يزال هذا المبنى قائماً حتى اليوم ضمن مجموعة مباني الكلية التي اتسعت وتعددت، وإن كان يشغله الآن فرع للبنك الأهلي المصري.

وفي سنوات الدراسة بكلية التجارة تعرفت على مجموعة من الزملاء طالت مع بعضهم علاقة الزمالة والصداقة حتى اليوم وهما أ.د. محمود مرسي أستاذ الإدارة بجامعة سنترال ميتشجان بالولايات المتحدة الأمريكية الآن، وأ.د. حنفي سليمان أستاذ الإدارة المتفرغ بكلية تجارة الزقازيق الآن وعميدها الأسبق. واتسعت العلاقات بيني وبين حنفي سليمان

حيث صرنا بعد التخرج بعدة سنوات صهرين حين تزوج شقيقة زوجتي رحمها الله. واتصلت العلاقات بيننا حيث انتقلنا بعد التخرج للعمل معاً في إدارة المؤسسات العامة الإنتاجية ثم المعهد القومي للإدارة العليا كما سأوضح فيما بعد.

وأذكر ممن درست على أيديهم في السنة الأولى كان عميد الكلية في ذلك الوقت الأستاذ [لم يكن تحمل لقب الدكتور] شفيق حسن وكان يدرس مادة شيقة اسمها الموارد الاقتصادية[9]، وأ.د. محمد حمدي مظلوم أستاذ الاقتصاد الذي كان حريصاً على ارتداء الرداء الجامعي في محاضراته لنا وكان تحفزنا على دراسة كتابه الشيق " مبادئ التحليل الاقتصادي" بقوله إننا في إجاباتنا عن أسئلة الامتحان ينبغي أن نستخدم لغة الدكتور طه حسين ومبادئ اللورد كينز صاحب المدرسة الشهيرة في علم الاقتصاد.

وفي السنة الأولى أيضاً تعرفت على أستاذ اللغة الإنجليزية الرقيق أ. أحمد فتحي نهيج رحمه الله، والذي التقيت به بعد ذلك بسنوات حين سافرت للدراسة بالولايات المتحدة الأمريكية وكان هو ملحقاً ثقافياً في مكتبنا التعليمي بواشنطن يقوم على خدمة الطلاب المبعوثين ويقدم لهم أجل المساعدات.

وكان أستاذنا في مادة المحاسبة أ.د. محمد حمدي النشار خير من قدم لنا هذه المادة في بساطة ويسر، وكان يتمتع بروح خفيفة وتوجه ديني عميق، وقد أصبح بعد ذلك رئيساً لجامعة أسيوط ثم وزيراً للمالية.

وقد كان من أساتذتي الذين تمتعت وزملائي بالدراسة على يديه والاستئناس بكريم خلقه أستاذنا الفاضل أ.د. خيرت ضيف متعه الله بالصحة وأطال في عمره، وقد درسنا

---

[9] علمت اليوم 2004/6/6 من أ.د. أحمد فرغلي عميد كلية التجارة بجامعة القاهرة عن رغبته في إلغاء مادة الموارد الاقتصادية من منهج الكلية حيث أصبح طلاب الثانوية العامة يدرسونها بتفصيل أكثر مما كنا نحصل عليه منذ خمسين عاماً أو يزيد، وهذه سنة الله في خلقه، كل شيء إلى تطور وتبديل.

معه مادة ضرائب التركات وكانت وقتها من أهم الضرائب قبل أن تلغى ويستبقى فقط رسم الأيلولة على التركات. وينصف أ.د. خيرت بالرقة الشديدة والرشاقة في الحديث والكتابة التي تنعكس على كتبه فأنت تحس أنك تقرأ كتاباً أدبياً وليس مادة ضريبية جافة لفرط سلاسة الأسلوب ورقة التعبير.

كما كانت لي علاقة وطيدة بالمرحوم الأستاذ الدكتور دلاور علي أستاذ المالية العامة وكان من سكان حي فيكتوريا الذي انتقلت أسرتي للإقامة به منذ عام 1948 وكان من أصدقاء والدي رحمه الله. وكان دكتور دلاور شديد الفخر والاعتزاز بنجله شريف وكان يقسم به دائماً قائلاً في معرض تأكيد حديثه " وحياة ابني شريف"، وابنه شريف هذا هو الأخ والصديق المهندس شريف دلاور أحد رجال الأعمال الناهين على المستوى الوطني والمفكر الاقتصادي والإداري شديد التطور والنمرس وأحد مؤسسي جمعية رجال الأعمال بالإسكندرية.

وكان من أساتذتنا الذين تعرفت منهم على بدايات علم الإدارة الأستاذ/ عبد الغفور يونس وهو من أقدم أساتذة الإدارة إن لم يكن أقدمهم في مصر والعالم العربي، وكان يدرس مادة يستخدم لها مرجعاً من تأليفه عنوانه " التنظيم في تجارة القطاعي "، وكنا نبذل جهداً غير عادي في محاولة فهم موضوعات الكتاب وفك ما كنا نعتبره في ذلك الوقت طلاسم غير مفهومة بالمرة. وكان رحمه الله يتمتع بشخصية جذابة مرحة كانت هي التعويض لنا عما لاقيناه من عنت في استظهار مادة كتابه الأول الذي درسناه في السنة الأولى، وكتابه الثاني الذي كان علينا دراسته في السنة الثانية بالكلية وتحمل عنوان " التنظيم الصناعي" والذي لم يكن يقل تعقيداً عن سابقه.

لذلك كان غريباً بعد ذلك أن أكون ومجموعة من زملائي أول من يلتحق بشعبة إدارة الأعمال التي أنشأت لأول مرة في الكلية ابتداء من الفصل الدراسي الثاني عام 1955 وذلك

رغم أننا عانينا الأمرين من دراسة مادتي الإدارة مع أستاذ/ عبد الغفور يونس وكذلك مجموعة محاضراته في الفصل الأول من السنة الثالثة بالكلية وموضوعها "المخاطر التجارية" وتلك قصة جديرة بأن تروى.

كذلك درسنا على أيدي أساتذة أفاضل منهم أ.د. عبد المنعم فوزي رحمه الله الذي درسنا معه مقرر في "اقتصاديات النقل" وكان له كتيب صغير اعتاد في المحاضرة الأخيرة قبل الامتحان النهائي أن يلغي أجزاء كثيرة منه فلا يبقى كمادة للامتحان إلا صفحات قليلة كان يزيد عليها بإعطائنا نماذج للأسئلة نجدها أمامنا في الامتحان.

كما كان للمرحوم أ.د. محمد طه بدوي أستاذ القانون والعلوم السياسية فضل تعريفنا بأساسيات القانون وقواعده الرئيسية من خلال مقرر "المدخل إلى القانون".

ولا أنسى أ. سعد برغوث عبقري الإحصاء وكان وقتها معيداً يتولى تفسير الطلاسم التي كان يصبها علينا في محاضرة أسبوعية عملاق الإحصاء المصري المرحوم أ.د. عبد المنعم ناصر الشافعي والذي كان يحضر من القاهرة أسبوعياً ليدرس لنا مادة الإحصاء ونحن في السنة الثالثة بسرعة فائقة ومعكن غريب لم يكن لنا من وسيلة لمتابعته وتفقه ما يقول سوى الالتجاء إلى "السكشن" الذي يقوده ببراعة أ. سعد برغوث.

وكان أ.د. جمال عليش قد درس لنا بعض الوقت مادة الاقتصاد، وكان من الاقتصاديين النابهين الذين شاركوا في أعمال "لجنة التخطيط القومي" حين تم إعداد أول خطة خمسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية 1954-1959.

وبدأت رياح التغيير

في خلال السنتين الأولى والثانية من دراستي بالكلية لم تكن مادة الإدارة أبداً من المواد المحببة إلى النفس بل كانت نوعاً من الهم المتصل وشر لا بد منه. وكان بعض المعيدين في ذلك الوقت يساعدون في تقديم ما كان يسمى "إدارة عملية" وهي فصول كنا نتلقى منهم

فيها معلومات في كيفية صياغة المراسلات التجارية وكتابة مختلف أنواع الخطابات المتصلة بتقديم العروض أو الاستفسار عن أسعار السلع وغيرها من الأمور التي أصبحت بعد ذلك من موضوعات الدراسة في مدارس التجارة الثانوية ومعاهد السكرتارية.

ومع بداية العام الثاني من دراستي في كلية التجارة بدأت رياح التغيير تهب على الكلية ممثلة في جيل جديد من الأساتذة الشباب الذين أنهوا دراساتهم العليا في الخارج وعادوا يحملون معهم أفكاراً ومفاهيم جديدة، بل وأطر لعلوم جديدة لم نسمع عنها من قبل. وكانت البداية مع وصول أ.د. محمد عبد العزيز عجمية أستاذ الاقتصاد الذي درّس لنا مقرر جديد عن اقتصاديات البترول شارحاً لنا تفاصيل تلك الصناعة وعناصرها الأساسية.

ثم كان وصول الأستاذ/ طاهر أمين ليدرس لنا مادة محاسبة التكاليف في السنة الثالثة وكانت تمثل رؤية جديدة لمادة المحاسبة التي خلناها في دراستنا الأولى لها مجرد عمليات حسابية تقليدية.

وكانت بداية تعرفنا حقيقة على المذاق الجديد لعلوم الإدارة مع وصول أستاذنا الجليل أ.د. عبد العزيز الشربيني والذي بدأ محاضرتنا في مادة التسويق بشكل لم نعتده من قبل وكان قد عاد لتوه من الولايات المتحدة الأمريكية بعد حصوله على الدكتوراه في إدارة الأعمال من جامعة ولاية أيوا Iowa State.

ولما كنا في السنة الثالثة كان معنا زميل دراسة هو الأخ علي شريف الذي أخذ يبشرنا بقرب وصول شقيقه الأكبر بعد انهاء 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 الصناعية تتسم بالصراع بين الإدارة ونقابات العمال، وكيف تدور المفاوضات الجماعية Collective Bargaining بين الإدارة والنقابات العمالية لانتزاع حقوق العاملين، وكيف بدأت تنشأ 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 منظوراً 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 تجهز 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 شئ كثير من مفاهيمه ومبادئه المتصلة بالتعامل مع العنصر البشري.

2. أن ممارسة أعمال ووظائف المديرين تحتاج إلى خبرات ومهارات وقدرات تكتسب بالتعليم وتصقل بالتدريب والتوجيه أثناء العمل من قادة متمرسين ذوي خبرة، ومن ثم فليست الإدارة مجرد موهبة توجد لدى البعض وتحرم منها آخرون، وإنما هي قدرات تنمى ومهارات تصقل 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 ونفتأ نذكرها كلما شاهدنا حركة المتغيرات الهادرة من حولنا في عالم اليوم "علينا أن نجري لكي نظل في أماكننا "[10].
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 للبدائل المتاحة، ثم اختيار البديل الأفضل [الأمثل] وفق معايير تنبع من غايات المنظمة وأهدافها. ومن ثم لا مجال في الإدارة الحديثة للمديرين الهواة الذين يفتقدون القاعدة العلمية والفكرية ومهارات التحليل واتخاذ القرارات.

---

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

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 المديرين[11].
9. أن التطوير الإداري في مؤسسات الدولة وشركات الأعمال هو المدخل الحقيقي للتنمية الاقتصادية والاجتماعية التي كانت إرهاصاتها 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 للدرجة التي كنا نمضي معه

---

[11] 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 يسمى "المعهد القومي للإدارة العليا".

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 وناديه ، 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

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 كان يعني أن أ. عبد الغفور يونس وصحبه من المعيدين والمدرسين المساعدين ليس لهم مكان فيها.

وأخذ الدكتور فؤاد تحارب 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.

الاختيار واضحاً أمامي ولم أجد صعوبة في اتخاذ القرار، فهاهي 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 بالالتحاق 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 الأستاذ بأكاديمية السادات وشقيقتها المرحومة أ.د. أميرة البسيوني الأستاذ 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[12] وعادل بركات الذي ألقاه كلما دعتني جمعية رجال الأعمال

[12] انتقل الزميل والأخ الحبيب حنفي سليمان إلى جوار ربه عام 2011 وكان عميد كلية التجارة جامعة الزقازيق.

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 تحاولون إثنائنا 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 لإثنائنا 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 يغازلون من ذكور فؤاد ويتخوفون من تأثيره على الطلاب ويبالغون في توجيه سهام النقد إليه بينما هو ماض في طريقه غير عابئ بما يقولون.

شعبة المشاغبين

وقد أطلق علينا المعارضون لقب " شعبة المشاغبين" وتوعدونا بأشكال من التهديد مختلفة كاد بعضنا يضعف أمامها، ولكني وزملاء أعزاء يبلغ عددنا على ما أذكر عشرة صمدنا

وواصلنا المسيرة مع أستاذينا الدكتور فؤاد[13] والدكتور الشربيني حتى أنهينا 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 نحاكي 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 تحضر كانت تبدو عليه آثار قلة النوم فقد كان رحمه الله يمضي ساعات الليل الطويلة في قراءاته ونحوته ولا يجد إلا ساعات قليلة للنوم. وكان مدخناً شرهاً وتحتسي 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.

---

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

وفي ذكرى مرور عشرين عاماً على وفاته وأثناء انعقاد المؤتمر الأول للجمعية العربية للإدارة في 1996 ، تم تكريمه رحمه الله بحضور السيدة الفاضلة أرملته 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 1962في 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.[14]
- 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 .

[14] 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.

- 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 التمصير بعد 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.

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، ومعلومات حول اتجاهات إدارية كانت جديدة في ذلك الوقت مثل "الإدارة بالأهداف" و"العلاقات الإنسانية" و"دراسات 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 المدخـــــلات،
2. ثبات المخرجات مع نقص المدخـــــلات،

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 بارنارد، فردريك تايلور، هنري فايول وغيرهم، كما أفاض لنا في بيان مميزات وإنجازات رجال مصريين عظماء أمثال طلعت حرب ومحمد فرغلي وأحمد عبود.

وكان 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 يبث 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 وكليهما يعتمدان في الأساس على تغيير النظرة إلى البشر العاملين وتقدير خبراتهم وإمكانياتهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات.

وأنا أنقل هنا عن مقال قرأناه في ذلك الوقت مما أعطاه لنا دكتور فؤاد من قراءات يعود تاريخه إلى عام **1955** وكتبه رئيس الشركة في ذلك الوقت:[15]

"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 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 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

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

"His [Mr. Sloan's] 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,

---

[15] 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.

General Motors management should be established on a foundation of centralized policy and decentralized administration".[16]

وتطبيقاً لهذا المبدأ اتجه Sloan إلى تقسيم الشركة العملاقة GM إلى عدد من الوحدات المتكاملة ووضع على قمة كل وحدة أكفأ المديرين كفاءة، مع تصميم نظام فعال للتنسيق بين هذه الوحدات بحيث تدعم كل منها الأخرى، وبذلك تحقق الهدف المزدوج بتنسيق فعاليات الوحدات المستقلة في إطار أهداف وسياسات الشركة الكبرى فلا ينفرط عقدها وتصبح جزراً منعزلة أو متضاربة، وكذلك تحقق 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 محيطاً بكل ما كانت المقررات الدراسية تتضمنه في أيام السبعينيات من القرن الماضي، فلم أجد صعوبة تذكر في متابعة تلك المقررات وأداء الاختبارات وإعداد الأوراق البحثية على مستوى ضارع بل وفاق– ونحمد الله وتوفيقه – مستوى الطلاب الأمريكيين.

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.

[16] Ibid.,

وكان ينعى على المحاسبين اهتمامهم بقضايا محاسبية صرف دون الالتفات إلى ما هو أهم، فمثلاً هم يهتمون بإمساك 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 مقرراً في " المحاسبة الإدارية" Managerial Accounting وذلك لأول مرة في كليات التجارة المصرية، وهو مجال كان في ذلك الوقت حديث التطور إذ تجمع 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 تعتمدها 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 إعمال 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 ب"الإدارة المحلية" قد ظهر إلى حيز الوجود.

كما كانت الإدارة في قطاعات الأعمال موكولة بالدرجة الأولى إلى القطاع الخاص الوطني ممثلا في شركات بنك مصر وشركات أحمد عبود، وشركات علي أمين يحي ومحمد فرغلي وغيرهم من كبار الرأسماليين الذين قامت على أكتافهم نهضة اقتصادية صناعية وتجارية، فضلا عن كبار أصحاب الإقطاعيات الزراعية أمثال البدراوي عاشور وغيرهم.

وكان للوجود الأجنبي نصيب في تشكيل هيكل الإدارة المصرية ممثلا في إدارات البنوك وشركات التأمين وبعض البيوت التجارية الكبرى مثل شركات هانو، صيد ناوي، عمر أفندي، وشيكوريل، وكذلك شركات المرافق العامة مثل شركة ليبون 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 لها 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 والبصل[17] 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 مستقلة للصناعة في مصر عام 1956 التي شغل منصب وزيرها الأول الدكتور عزيز صدقي.

---

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

الدكتور الشربيني يسير على نفس الدرب

كما درسنا مع دكتور الشربيني مقرراً تعلمنا منه المعنى الحقيقي للإعلان Advertising باعتباره وسيلة لترويج المبيعات ضمن سلة من الوسائل الأخرى عرفنا من أستاذنا أنها تسمى " المزيج التسويقـــي" The Marketing Mix وتضم المنتج ذاته بمواصفاته ومميزاته باعتباره الأساس في الترويج، وسعر البيع الذي يجب أن يكون مناسباً مع حالة السوق وأوضاع المنافسة، ومنافذ التوزيع التي يتم عبرها توصيل السلعة إلى المستهلكين وكذلك أساليب البيع الشخصي التي تعتمد على كفاءة ومهارة رجال البيع.

وكان من أبرز وسائل التعليم التي أتبعها معنا دكتور الشربيني ما كان يسميه " التعلم بالأداء" Learning by Doing إذ كلفنا بإعداد دراسة عن الإعلانات الصحفية وكانت هي أهم وسائل الإعلانات وقتها قبل ظهور إعلانات الإذاعة والتليفزيون، وكان على كل منا أن يعد تحليلاً لعينة من الإعلانات ويقارن بينها وبين الأسس العلمية للإعلان التي درسناها وتحاول الوصول إلى تقدير لتكلفة الحملات الإعلانية التي قمنا بدراستها .

بحوث التسويق والتعلم بالممارسة

كذلك درسنا مع الدكتور الشربيني مقرراً في بحوث التسويق مارسنا فيه الدراسة الميدانية فعلاً بالتعامل مع مشكلة واقعية حدثت نتيجة قرار اتخذته بلدية الإسكندرية في ذلك الوقت باقتطاع جزء من منطقة الميدان الشهيرة من أجل إنشاء طريق يصل وسط المدينة بالميناء مباشرة، وتعويضاً للتجار الذين أزيلت متاجرهم لإنشاء الطريق، فقد قامت البلدية بإنشاء سوق بديلة لهم في بناية جديدة على طريق الكورنيش بجوار أثر تاريخي مهم يعرفه أهل الإسكندرية كان يسمى بالمحكمة الكلية. وقد تضرر أصحاب تلك المحال من عدم مناسبة الموقع الجديد وعدم اعتياد الناس عليه كمكان للتسوق. واستجابة لطلب الغرفة التجارية بالإسكندرية دراسة المشكلة واقتراح حل لها، قام الأستاذان شريف

والشربيني بتشكيل فريق عمل منا- نحن طلاب شعبة الإدارة - لجمع البيانات عن طبيعة المشكلة ميدانياً .

وقد مارسنا البحث الميداني وقمنا بتجميع المعلومات باستقصاء النجار المتضررين وغيرهم ممن استمروا في موقع السوق القديم، كما استطلعنا آراء عينات من المستهلكين المترددين على ذلك السوق، وانتهينا بتوجيه من أستاذينا إلى الحقيقة البسيطة التي صنعت المشكلة وهي أن السوق القديم كان ما يزال يلبي رغبات المستهلكين الذين اعتادوا التسوق فيه، وأن الجزء الذي تم اقتطاعه منه قد تم تعويضه حيث عاد بعض النجار إلى مواقع ابتكروها في فجوات من السوق.

وتوصلنا من تحليل بيانات الدراسة الميدانية أن تواصل عمليات السوق القديمة والثمار ما اقتطع منه - بوسائل تلقائية قام بها فريق من النجار الذين آثروا الاستمرار وعدم الانتقال إلى الموقع الجديد- جرد السوق البديل من أي ميزة يستطيع بها أن تجذب العملاء إليه. وكانت توصيتنا بضرورة إخلاء السوق الجديد واستخدام المحال القائمة به في أي غرض آخر لا يعتمد على تردد المستهلكين العاديين. وأخذت الغرفة التجارية برأي فريق البحث وتم تعديل غرض السوق الجديد وحول إلى مقار لشركات النقل الثقيل بالسيارات، وعاد النجار إلى مواقع في السوق القديم تم تدبيرها لهم.

الروح الجديدة

وقبل أن أغادر محطة 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 ومنصلة 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.

مواجهة الواقع بعد التخرج

ولما كان تخرجنا من الكلية – وكنت قد حصلت على تقدير جيد جداً وجاء ترتيبي الأول على الدفعة كلها سواء من شعبة الإدارة أو شعبة المحاسبة– فقد التفتنا إلى أستاذينا نسألهم الوفاء بما وعدانا به من تهافت الشركات علينا لتوظيفنا. وفعلاً كانت لهما اتصالات ببعض الشركات في منطقة الإسكندرية وما حولها وجاءت عروض من شركة أدفينا للبعض منا. ولكن كل منا استطاع أن يحصل لنفسه على عمل يناسبه بالنظر إلى فرص التوظف الميسرة نتيجة ظروف السوق وقتها وقلة أعداد الخريجين واتساع نطاق التوظيف في الهيئات الحكومية بالنسبة لخريجي كليات التجارة وعددها في ذلك الوقت ثلاث كليات فقط واحدة بكل من الجامعات الكبرى القاهرة، الإسكندرية، عين شمس. ومن ثم لم نتقل على

أساتذتنا بعبء البحث عن وظائف لنا، ولو أنهم حققوا وعدهم لنا بعد ذلك بسنوات قليلة كما سأروي في المحطة التالية.

خلاصة

يثير التوقف عند المحطة الأولى مشاعر مهمة إذ تتمثل في تلك المرحلة بدايات حركة إدارية لو استمرت على نهجها الأول لكانت مصر قد حققت إنجازات رائعة على كافة الأصعدة الاقتصادية والاجتماعية والعلمية والثقافية والتقنية.

فقد تبلورت في تلك المرحلة فلسفة إدارية رئيسة تقوم على انحصار دور الدولة والحكومة في التوجيه العام دون التدخل في الأنشطة الاقتصادية وترك حرية العمل والأداء لمؤسسات طبيعية لها كياناتها وخبراتها مثل الجامعات وشركات قطاع الأعمال الوطنية بل والأجنبية، وأكتفت الدولة [الحكومة] وقتئذ بدور الموجه والمرشد باستخدام آليات السوق وحزمة التشريعات التقليدية، ففي تلك المرحلة كانت مؤسسات وهياكل الاقتصاد الوطني الطبيعية قائمة ونشطة تباشر فعالياتها دون محاولة الانتقاص منها بوسائل وآليات مصطنعة كالتي تم الالتجاء إليها في مراحل تالية، وكانت النظم الإدارية المستحدثة تسير في نفس الاتجاه العام للنظم القائمة مثل قيام هيئة مشروع السنوات الخمس بإنشاء شركات مساهمة جديدة وفق قانون الشركات المساهمة الساري وبطريق الاكتتاب العام عن طريق البنوك شأن ما تقوم به أي جهة خاصة حين الترويج لإنشاء شركة جديدة.[18]

---

[18] اتجهت الدولة في ذلك الوقت إلى ممارسة دورها في التوجيه العام من خلال إنشاء "المجلس القومي للإنتاج" و"المجلس القومي للخدمات" ليكونا أداتين في بلورة فكر جديد ودراسة مشروعات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وإتاحة الفرصة للتنسيق بين قطاعات العمل الوطني المختلفة في كل من المجالين الإنتاجي والاجتماعي.

إن السنوات الأولى من عمر ثورة 1952 كانت محاولة لتثبيت أركان الحكم الجديد بعد التخلص من الملك فاروق وإسقاط النظام الملكي بإعلان الجمهورية، وانشغال قادة الثورة وصراعهم حول فلسفة وتوجه الحكم بين دعاة الديمقراطية والحياة النيابية القائمة على التعددية الحزبية وكان الرئيس محمد نجيب يسانده الصاغ خالد محي الدين يتزعمان هذا الفريق، وبين الساعين إلى تثبيت حكم سلطوي يقوم على إلغاء الديمقراطية ويكرس حكم الفرد والتنظيم السياسي الأوحد وكان الرئيس عبد الناصر ممثلاً لهذا الاتجاه مع غالبية أعضاء مجلس قيادة الثورة الذين اعتقدوا أن هذا النمط في الحكم هو الأفضل لمواجهة فلول الرجعية [كما كانوا يطلقون على من تخالفهم الرأي وزعماء الأحزاب قبل الثورة] والإقطاعيين [وهم بناة الاقتصاد الوطني السابقين].

ولم يكن لدى ثوار يوليو 1952 نظرية إدارية واضحة، ولا كانوا قد اقتربوا بعد من التعرف على تجارب الدول الأخرى، وعلى سبيل المثال يقول الأستاذ فتحي رضوان الذي عين وزيراً للدولة في حكومة الثورة التي شكلها اللواء محمد نجيب في 8 سبتمبر 1952" سبق أن صرحت أن مجلس الوزراء الحالي هو في الواقع لجنة عليا من لجان الثورة، وأضيف اليوم إلى ذلك أن الوزارة الحالية لا تعرف لهذا السبب التأجيل في نظر أي أمر من الأمور بل إنها تعرف فقط البت بسرعة في كل شأن".[19] وقد انعكست هذه السرعة في إصدار قوانين محورية كان لها تأثيرها البارز في تشكيل مسيرة الوطن على كافة المحاور، ومنها محور الإدارة.

ولعل من أهم وأخطر تلك القوانين هما قانون الإصلاح الزراعي وقانون الأحزاب، فالأول أنشأ واقعاً جديداً في "الإدارة الزراعية" يقوم على الملكيات الصغيرة المفتتة، ومن ثم القضاء على فرص تنمية الإنتاج الكبير وتطوير التقنيات الزراعية وتطبيق الميكنة وغيرها

---

[19] جريدة الأهرام، العدد رقم 24042، 10 سبتمبر 1952.

من أساليب تطوير وتنمية الإنتاج واستحداث المحاصيل والمنتجات الزراعية بالوفرة اللازمة لمواجهة الاحتياجات المحلية والمساهمة في تكوين الصادرات المصرية.

أما القانون الثاني فقد قضى بإلغاء الأحزاب القائمة وقتذاك وأصبحت مهمة تجديد تنظيمات الأحزاب محكومة بذلك القانون بدلاً من أن تكون مسئولية الأحزاب ذاتها. كما نشأ في ظل ذلك القانون عصر التنظيم السياسي الأوحد ممثلاً في هيئة التحرير، وما تلاها من صيغ اختلفت في الاسم ولم تختلف في المضمون حتى وقتنا هذا حيث يمثل " الحزب الوطني الديمقراطي" التنظيم السياسي الذي يستند إليه نظام الحكم والذي تحتكر السلطة وهو الامتداد الطبيعي للتنظيمات السياسية التي أقامتها الثورة.

وكان لهذا التوجه في " الإدارة السياسية" تأثيره الطاغي الذي طبع كافة المؤسسات والمنظمات المصرية الحكومية والخاصة وفي مختلف مجالات النشاط المجتمعي بصبغة غير ديمقراطية أسهمت في تكريس نمط " الإدارة بالسلطة" بديلاً عن " الإدارة بإرادة المحكومين".

ولعلي أجد فيما كتبه د. ثروت عكاشة في "مذكراتي في السياسة والثقافة"[20] معيناً في تأييد وجهة نظري أن الثورة لم يكن لها نظرية إدارية ولا رؤية اقتصادية واضحة وإنما كانت قراراتها الرئيسية انفعالية وقد أدت إلى غير النتائج التي كانت تستهدفها: " غير أنه برغم حرص الثورة على تحقيق تغيير اجتماعي وسياسي واقتصادي في بداية عهدها، إلا أنه قد واكبت تلك اللهفة على سرعة التغيير أخطاء لم تظهر جلية في حينها وإنما نحن ندركها الآن بعد التأمل المتأني في مسارها".

---

[20] ثروت عكاشة، مذكراتي في السياسة والثقافة، الجزء الثاني، الهيئة العامة للكتاب، سلسلة أدب السيرة الذاتية، مكتبة الأسرة، القاهرة، 2004، ص 885.

ويعدد د. ثروت عكاشة أمثلة لهذا التباعد بين أهداف الثورة وقراراتها الجوهرية وبين النتائج الفعلية السلبية التي ترتبت عليها على النحو التالي:

" أما فيما يتصل بالزراعة فقد أصدرت الثورة قانون الإصلاح الزراعي مستجيبة إلى مطلب شعبي جارف، إذ كان توزيع الملكية الزراعية قبل الثورة واضح الغبن حيث كانت الغالبية العظمى من الشعب تعمل في الزراعة دون أن يكون لها نصيب يذكر في ملكية الأراضي التي تفلحها. غير أن ثمة واقعتين وأكبتا "تطبيق" قانون الإصلاح الزراعي وكان لكل منهما آثاره السيئة المشوهة لهذا القانون الذي قصد به في الأصل وبكل إخلاص تحويل أكبر عدد ممكن من المزارعين إلى مالكين تحسنون إدارة مزارعهم إذ هم المستفيدون الأوائل منه. أولاهما تسليم بعض المزارع الكبرى إلى زمرة من الموظفين الإداريين الذين لا خبرة لهم بالعمل الزراعي ولا بإدارة المشروعات الزراعية فأساءوا الإدارة بالاستغلال، فكان أن تدهورت أوضاع هذه المزارع الكبرى بدلاً من أن تتطور إلى وضع أفضل وأوفى إنتاجية وأقدر على الوفاء باحتياجات الناس المتزايدة. ثانيتهما إصدار تشريع تنظيم العلاقة بين المالك والمستأجر الذي أسفر عن قلة اهتمام الملاك برعاية أملاكهم بوساطة ما كانوا يتملكونه بالفعل من معدات ثمينة متقدمة مواكبة للعصر لقلة ما بات يدرّ عليهم من عائد. هكذا أضر سيل القوانين الزراعية حيث أرادت الدولة بها أن تنفع، بل عاونت على الفساد الذي استشرى في بعض هيئات الإصلاح الزراعي، مما أسفر عن توقف الرقعة الزراعية عن الاتساع برغم وجود السد العالي العظيم."[21] ، " أما عن الاقتصاد الصناعي فقد عنيت الثورة بتوسيع قاعدة التصنيع وتشجيعها بحماسة، فكان أن أنشأت [وزارة] لها بعد أن كانت [مصلحة] في وزارة للتجارة والصناعة قبل الثورة، وكان

---

[21] المرجع السابق، ص 886

الهدف من إنشائها هو تحويل مجتمعنا الزراعي إلى مجتمع صناعي بحيث يفتح كل مصنع المجال لتصنيع نوعي آخر يرتبط بدوره بخطة التنمية الاقتصادية.

ونجحت الدولة على يد وزير نابه هو المهندس الدكتور عزيز صدقي في أن يغدو الإنتاج الصناعي أربعة أضعاف الإنتاج الزراعي، وكان هدفها من التصنيع محاولة الاستقلال الاقتصادي، وبالتالي استقلال الإرادة المصرية وإتاحة فرص العمل لأكثر من مليون عامل نظير أجور تربو على أجور العمال الزراعيين".

وبعد أن استعرض د. عكاشة منجزات الثورة في مجال الصناعة من إنشاء مصنع الحديد والصلب، ومجمع الألمونيوم والتوسع في إنتاج البترول وبناء السدّ العالي الذي أمد الصناعة بالطاقة الكهربائية اللازمة، إلا أنه أوضح بعض أخطاء السياسة الصناعية للثورة بقوله " نعم، لم تسلم سياسة التصنيع من أخطاء هنا وهناك شأن أي سياسة، فليس بين البشر من هو معصوم عن الخطأ، ومن ذلك تركيز صناعة الأسمنت في حلوان تلك الرئة النظيفة لمصر، مما قضى على صناعة السياحة الاستشفائية فيها، فضلاً عما أصابها بالتلوث الذي نعاني منه الآن معاناة مريرة. ومن قبيل الأخطاء أيضاً، ألها وكلت تنفيذ سياستها في بعض الشركات الصناعية إلى من غالت في الثقة بهم، مطلقة لهم العنان، بينما لم يكونوا في قرارة أنفسهم مؤمنين بفكر الثورة، أو غير مدركين لأصول علة الاقتصاد والصناعة وإدارة الأعمال إلى غير ذلك من العلوم الحديثة، وذلك تحت شعار شاذ ضار هو "الولاء قبل الكفاية" أو "الولاء فوق التخصص". ثم إن بعض من أنيط بهم التطبيق كان أصلاً صاحب مصالح في العهد السابق للثورة، فلم يكن منطقيًا التزامه ب "التغيير" لحساب الثورة وهو من ضحاياها وضحاياه!"[22]

---

[22] المرجع السابق، ص 887.

ويقول د. ثروت عكاشة " وفيما يتصل بالسياسة الاقتصادية بعامة، رأت الثورة حرصاً على العدالة الاجتماعية أن تسيطر الدولة على مصادر الإنتاج سيطرة كاملة، فزجت بالإدارة الحكومية في مشروعات يتعذر عليها إدارتها، مما فتح الباب لاستغلال الموظفين والوسطاء من خلال اللوائح والأوامر الإدارية التي وضعت في الأصل لحماية المال العام من السرقة والتبديد، فإذا هي تغدو أداة سهلت لبعضهم استثمار وظائفهم ومناصبهم لصالحهم الخاص. ثم ما لبثت الإدارة الحكومية أن تدخلت بهدف السيطرة على الأسعار في قوانين العرض والطلب فيما يجوز وفيما لا يجوز، فارتبكت الأسواق ومنها سوق الإسكان وغيره، وشابت الأهداف السامية المنشودة أصلاً شائبات الفوضى الإدارية والاقتصادية والرشوة والوساطة مما هون فيما بعد – ولا سيما في عهد الانفتاح – على الطبقات الطفيلية والمغامرين والنهازين من مصريين وأجانب استخدام أساليب "قنص" المال العام والخاص على السواء بعيداً عن الاستثمار السوي في مجالات الصناعة الذي كان الهدف الأول والسليم للاستثمار في سياسة حكومة الثورة.

ومن المفارقات الغريبة التي تدعو إلى الدهشة أن بعض الوزراء ورؤساء المؤسسات والشركات وكبار المسؤولين الذي تولوا تطبيق السياسة الاقتصادية الاشتراكية في عهد الرئيس عبد الناصر كانوا هم أنفسهم الذي تولوا تطبيق سياسة الانفتاح الاقتصادي في عهد الرئيس السادات!!". [23]

مذكرات ثروت عكاشة.pdf

لقراءة الكتاب اضغط علامة PDF

[23] المرجع السابق، ص 888.

بعض طرائف الإدارة المصرية في سنوات الثورة الأولى

1. "الإدارة الثورية" من وحي اللحظة

من الطرائف الإدارية في تلك الفترة أن بعض المصالح الحكومية المهمة كان يشغل المناصب القيادية فيها أجانب، ومنها مصلحة الآثار المصرية التي كان يديرها أجنبي اسمه دكتور دريتون، وقد صدرت تصريحات[24] للدكتور فتحي رضوان وزير الدولة في ذلك الوقت يقول فيها" المفهوم أن الأثريين المصريين شكوا من قبل ويشكون الآن من الشكوى من مسلك مدير مصلحة الآثار المصرية، ولا شك أن العهد الحالي الذي يعمل بحزم وعزم على تطهير أداة الحكومة المصرية من الموظفين المصريين غير الصالحين والعاجزين عن تأدية واجبهم بما يتفق تماماً مع المصلحة القومية، لا يمكن بحال من الأحوال أن يغفل شأن موظف أجنبي يشغل منصباً خطيراً" ومضى الوزير فقال" لا بد أن بعض التقارير الخاصة بموضوع المسيو دريتون في طريقها الآن إلى المختصين لدراستها واتخاذ قرار سريع في شأنها" . ويشير هذا المثال إلى أن " الإدارة الثورية"- إن جاز هذا التعبير- كانت تتعامل مع المواقف والأزمات بمنطق اللحظة وتداعياتها وليس من منطلق خطة واضحة الأبعاد وأهداف محددة ينبغي التوصل إليها . كانت معظم قرارات وتوجهات " الإدارة الثورية" انفعالية بتأثير اللحظة الحاضرة ولم نلمس في أدبيات تلك الفترة ما يشير إلى وضوح الفكر الإستراتيجي والمنظور المستقبلي وطويل المدى.

2. أول قرار لرئيس جمهورية مصر

صاحب أحداث إعلان الجمهورية في يونيو 1953 بعض الطرائف الإدارية التي تدل على نمط التفكير السائد في تلك الفترة، فقد نشر في الصفحة الأولى من جريدة الأهرام الصادرة صباح الجمعة 19 يونيو 1953 الخبر التالي:

---

[24] جريدة الأهرام، العدد رقم 24042 سبقت الإشارة إليه.

" أصدر الرئيس اللواء أركان الحرب محمد نجيب، رئيس الجمهورية المصرية، في الساعة الواحدة من صباح اليوم، أول أمر بترقية الصاغ أركان الحرب عبد الحكيم عامر، القائد العام للقوات المسلحة إلى رتبة اللواء. وهذا أول أمر يصدره الرئيس بعد إعلان الجمهورية".

وإذا تأملنا هذا الخبر نكتشف بعض الأمور الخطيرة التي مرت وقتها من دون انتباه ولكن كانت لها آثارها الرهيبة على مجمل مسيرة الوطن وتكرست في نكسة يونيو 1967:

1. أن أول أمر يصدره رئيس الجمهورية بعد إعلان سقوط أسرة محمد علي وإعلان قيام النظام الجمهوري لم يكن يتعلق بترتيب أمور الدولة بعد هذا التغيير الجذري في نظام الحكم والتحول من النظام الملكي إلى نظام جمهوري - لم تكن قد تحددت طبيعته بعد - وما يتطلبه ذلك من إعادة صياغة مجمل الهياكل والأوضاع المؤسسية والمجتمعية في الدولة. ولكن كان القرار الجمهوري الأول هو ترقية استثنائية لأحد ضباط حركة الجيش تم تسليمه مقدرات القوات المسلحة من دون أي اعتبار لقدراته وكفاءته وخبراته، وإنما أسند إليه المنصب الخطير بمنطق توزيع الغنائم.
2. أن وقت صدور القرار في الواحدة صباحاً يعكس أسلوب التفكير والعمل غير المرتبط بمنطق النظام والتوقيت، وإنما يوضح النمط اللا تنظيمي والذي ميز معظم تصرفات حكومات الثورة وكانت لها دائماً سلبياتها المتمثلة بالأساس في التسرع وعدم إحكام الدراسة والتقدير قبل اتخاذ القرارات [ولعل مأساة نكسة 1967 خير شاهد على ذلك النمط الانفعالي في اتخاذ القرارات].
3. تم تبرير دخول بعض أعضاء مجلس قيادة الثورة في التشكيل الوزاري عقب إعلان الجمهورية بأن " استلزمت سلامة الوضع دخول بعض أعضاء مجلس قيادة الثورة مجلس

الوزراء، وتوليتهم بعض السلطات التنفيذية"[25]. وترتب على دخول هؤلاء الضباط خروج وزراء مدنيين هم المستشار سليمان حافظ وزير الداخلية [ولعله آخر مدني شغل هذا المنصب الذي أصبح بعد ذلك حكراً على العسكريين من القوات المسلحة أولاً ثم من ضباط الشرطة بعد ذلك] وأ. حسين أبو زيد وزير المواصلات وأ. فؤاد جلال وزير الإرشاد الوطني و د. محمد صبري منصور وزير النموين. وقد يكون هذا التغيير بداية إعمال مفهوم " أهل الثقة بديلاً عن أهل الخبرة " الذي اعتمدته الثورة أساساً في اختيار شاغلي المناصب المختلفة، والذي لا يزال محل احترام وتفعيل حتى الآن.

4. صرح الصاغ صلاح سالم بأن الضباط أعضاء مجلس قيادة الثورة الذين تم اختيارهم وزراء " سيعاملون معاملة الوزراء في الامتيازات المقررة لهم، وأن مسألة ارتدائهم الملابس المدنية أو العسكرية متروكة لهم، كما أن تعيينهم وزراء لا يسقط عنهم صفتهم كضباط في القوات المسلحة، وأنهم سيحتفظون بأمكنتهم في الجيش، إذ أنها ستظل محفوظة لهم، وعند انتهاء مهمتهم يكون لهم أن يعودوا إلى مراكزهم إذا شاءوا". [26] وتوضح هذه النصوص تغلب النظرة الشخصية على فكر القائمين بالثورة، فهم يريدون الاحتفاظ بكل مميزاتهم كضباط ووزراء في آن.

5. عين المستشار سليمان حافظ مستشاراً قانونياً لرئيس الجمهورية بمرتب قدره 2000 جنيه في السنة [أي ما يقرب من 167 جنيهاً شهرياً]!

---

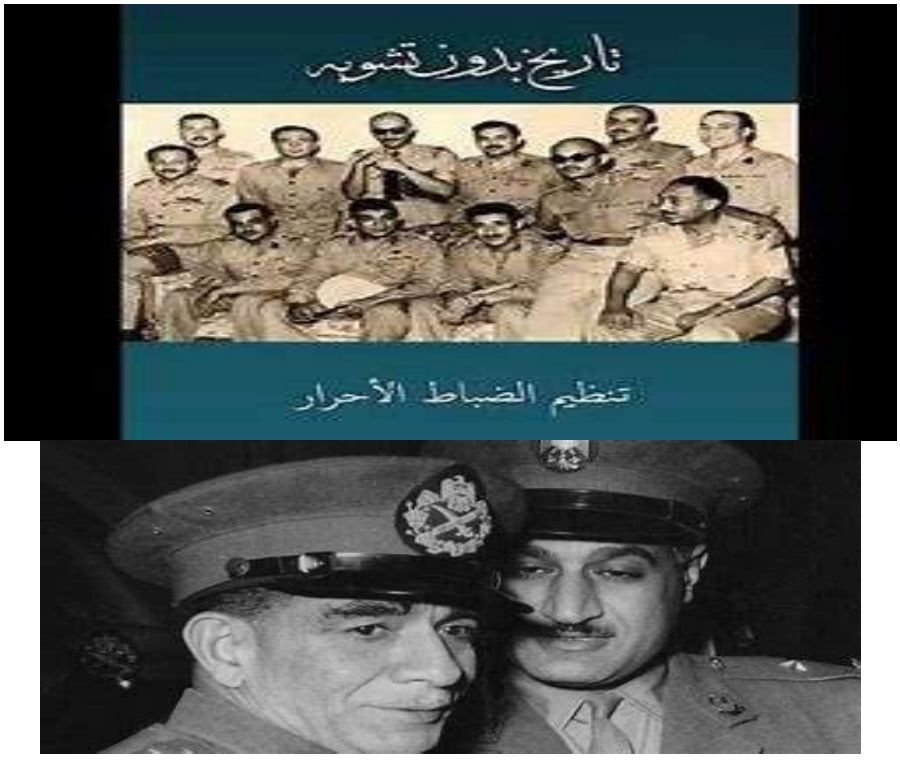
[25] عين البكباشي جمال عبد الناصر نائباً لرئيس الوزراء ووزيراً للداخلية، وقائد الجناح عبد اللطيف بغدادي وزيراً للحربية، والصاغ صلاح سالم وزيراً للإرشاد ووزير دولة لشئون السودان، فضلاً عن الصاغ عبد الحكيم عامر الذي عين قائداً عاماً للقوات المسلحة.

[26] جريدة الأهرام، العدد رقم 24321 بتاريخ 19 يونيو 1976.

معاني هذه الطرائف الإدارية

تدل هذه العينة من طرائف الإدارة المصرية في 1952 أي بدايات عهد الثورة على أمور مهمة صاحبت مسيرة العمل الوطني خلال سنوات طويلة وحتى اليوم:

1. افتقاد رؤية إستراتيجية شاملة توجه اتخاذ القرارات في مختلف الأمور الاقتصادية والسياسية والاجتماعية.
2. تغلب العلاقات الشخصية والعوامل غير الموضوعية في توجيه الإدارة ونمط اتخاذ القرار، وبروز الطابع الانفعالي وردود الأفعال غير المنضبطة في كثير من القرارات الإدارية وفي أحلك الظروف [ولعل أبرز مثال لذلك قرار الرئيس عبد الناصر التنحي عن السلطة في أعقاب نكسة يونيو 1967 ثم عودته عن ذلك القرار].
3. التباعد عن الفكر الديمقراطي وأساليب الإدارة القائمة على اللامركزية، والتوجه نحو تكريس مركزية الحكم والقرار.



من كتابات رائد الإدارة المصرية والعربية

أ.د. أحمد فؤاد شـــــــــريف[27]

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 المسئولية 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،

---

[27] الجمعية العربية للإدارة، أوراق فكرية رقم 8، القاهرة 1996، من تراث رائد الإدارة العربية الحديثة – المغفور له الأستاذ الدكتور أحمد فؤاد شريف.

كان من الضروري أن نوضح مفاهيمنا، ونعمق فهمنا لطبيعة عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية بهذا المفهوم الشامل، ونتعرف بدرجة أكبر من اليقين 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 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 يتوفى 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 فإنا 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 تختلف 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، وأحيانا 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 كمشكلة 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. هذا 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 وأننا 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 الراقي وخلطت بين الاعتبارات الإيديولوجية وبين المقومات الصحيحة لإدارة التنمية فكان ما كان من قرارات تعسفية بتأميم آلاف الوحدات الإنتاجية وما سبقها من استيلاء على الملكيات الزراعية وإصدار ما سمي بقانون الإصلاح الزراعي، والقرارات المثالية بتخفيض القيمة الإيجارية للمساكن مما أهدر العائد الاقتصادي لمالكيها وأضر ضرراً بالغاً بفرص واحتمالات الاستثمار العقاري مما نعاني آثاره حتى الآن.

2. مشاكل أساسية في التنظيم 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. والاتجاهي 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 المسئولة 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 ونقصرها 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 نحتمل 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 تحكم 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 الحزب 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 المواقف 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.

ويرد 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 الملكتبية 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 ديكتاتورية البروليتاريا كما نتصور

ستحل محلها ديكتاتورية البيروقراطية مثلاً أو إلى حد القول بنظرية الطبقة الجديدة كما اكتشف بعض القادة اليوغسلافيين. ونستطيع أن نحص مظاهر لا نهائية لهذه الانحرافات نختلف 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 تحافظ على مظهرية الأداء، أو تجعله 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 تختلف 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 منظمة 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 تحاول خبراء التنظيم أن يتخصصوا في تشخيصها، ومحاولة تحليل أسبابها.

... في مفهومي الشامل أن الرئاسات 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، أولا ، 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 والمدربة 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 تحكم سلوك المرؤوس 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 التنمية الإدارية، وهي أنها عملية تغيير في قدرات القيادات الإدارية على تحقيق هذه التغييرات الأربعة، ثم أن ديناميكية العملية هو تغيير موجه، تتولى مسئوليته المباشرة القيادات في مختلف هذه الأجهزة وطابع هذه العملية أساساً هو التجديد، 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 التجديدات.

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:

1. 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 يقاومن التغيير ويرفضون التسليم بضرورته دفاعاً عن مصالحهم ومواقعهم في المنظمات،
6. الإشارة إلى تصاعد وتضخم البيروقراطية الحكومية وسيطرتها على مقدرات التنمية وتحولها إلى ما أسماه " ديكتاتورية البيروقراطية" نتيجة التوسع في مد سلطاتها 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 المسئولين التنفيذيين على مختلف المستويات،

ولقد تحقق كل ما كان د. فؤاد تخشاه وينبه إليه، فقد تحول الجهاز الحكومي إلى ديناصور، ولم تنجح 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 ألقيت بكلية 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 يضلل 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 سريعا سواء من حيث التأليف أو الإعداد أو الطباعة. "

الإطار الحديث لتفسير تقلبات قيمة النقد في مصر

إذا أردنا أن نفسر هذه الظاهرة[28] من وجهة نظر النظرية الحديثة كان علينا أولاً أن نبحث عن المتغير أو المتغيرات المستقلة أي التي تتغير مستقلة عن الدخل الأهلي النقدي، ويؤثر تغيرها 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.

---

[28] 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".

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.[29]

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 تختلف 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.

ذلك أن كل زيادة في الدخل الأهلي تؤدي إلى زيادة في الواردات، وفي الإيرادات الحكومية، وفي الادخار. وتنسحب الزيادة في الدخل، وفي المتغيرات التابعة للدخل أي التي

---

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

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 مرن بالنسبة للدخل، وغير مرن بالنسبة للسعر كما رأينا، ولذا يتقلب سعر القطن في حدود أوسع من تقلب أسعار المنتجات الصناعية التي نستوردها عادة.[30] ففي أوقات الرواج يزداد الطلب العالمي على القطن، فينتقل منحنى 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 منحنى 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 التجارة " لصالحنا، وتؤدي الزيادة في قيمة الصادرات فوق قيمة الواردات إلى

---

[30] 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.

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. ويتوقف 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 الدخول الكبيرة والمتغيرة على حساب أصحاب الدخول المحدودة والثابتة، وإذا كان المشاهد أن الطبقات ذات الدخول الكبيرة في مصر أكثر ميلاً إلى الاستيراد من غيرها، فإن إعادة توزيع الدخل الأهلي لصالحها يزيد من الميل الحدي إلى الاستيراد بوجه عام. وتحدث العكس في أوقات الكساد.

4. كذلك يتأثر الميل الحدي إلى الاستيراد بمدى ارتفاع التعريفة 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 الدخول العالية والمتغيرة في الدخل الأهلي، فيزداد الميل الحدي إلى الاستيراد. وتقترن 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.

وتختتم د. فؤاد شريف 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 نملك 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 ستنجح سياسة التصنيع الواسع النطاق وبرامج التنمية الاقتصادية في تنويع الإنتاج القومي وزيادة كفايته بقدر ما نتوقع لمص 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 أيضا 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.[31]

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

1. توازن الصادرات والواردات
2. توازن الاستثمار والادخار

[31] بلغت تكلفة خدمة الدين المحلي في عام 2004 ما يقرب من 53 مليار جنيه حسب تصريح وزير المالية د. مدحت حسنين المنسوب إليه في جريدة أخبار اليوم العدد رقم 3113 الصادر يوم السبت 3 يوليو 2004

3. توازن النفقات والإيرادات الحكومية والمعنى أن المشكلة الحقيقية التي لا تزال تواجهنا في مصر هي مشكلة " إدارة التنمية" .

المعهد القومي للإدارة
National Management Institute

دكتور شريفه شريف ابنة أستاذي دكتور أحمد فؤاد شريف

رئيسة المعهد القومي للحكومة والتنمية المستدامة وهو الاسم

الجديد " المعهد القومي للإدارة العليا"

المعهد القومي للحوكمة
و التنمية المستدامة

المحطة الثانية

بداية الممارسة والحياة الوظيفية

1956 – 1963

تمهيد

عقب تخرجي من كلية التجارة بجامعة الإسكندرية في يونيو 1956 شرعت في البحث عن وظيفة تحقق ما كنت أحلم به أيام الدراسة وخاصة فترة تتلمذي على يدي أستاذي دكتور فؤاد شريف. وبدأت أتلقى خطابات من هيئات ومؤسسات حكومية وشركات أعمال حصلت على قوائم الخريجين من الكلية تدعوني- وغيري من أوائل الخريجين - للتقدم لشغل وظائف فيها ومنها مصلحة الضرائب ومكتب خبراء وزارة العدل وشركة شل للبترول قبل أن يجري تمصيرها وتصبح مصر للبترول.

وفي زيارة للقاهرة تقدمت بطلب توظف إلى شركة إسو Esso للبترول وتمت إجراءات اختباري وتعييني في نفس اليوم مما كان له وقع غريب في نفسي أن أجد تطبيقاً عملياً لما أخبرنا به أستاذنا دكتور فؤاد عن الإدارة المتقدمة التي تتخطى الروتين وتتعامل بأساليب تتسم بالمرونة وعدم تركيز الصلاحيات في المستويات العليا فقط. وكان الراتب الذي تقرر لي هو مبلغ ثلاثين جنيها شهرياً في وقت كان راتب الخريج الجامعي في الحكومة اثني عشر جنيهاً فقط. لم أتردد في القبول رغم أن هذا القرار كان يعني أن أنتقل للعيش في القاهرة وليس الإسكندرية حيث تقيم أسرتي. ومن غرائب الأمور أن وظيفتي كانت "محاسب".

الانتقال إلى البنك الأهلي المصري

لم استمر في العمل بشركة إسو أكثر من ثلاثة أشهر في الفترة بين أغسطس وأكتوبر من عام 1956 حيث كنت أسعى إلى العودة مرة ثانية إلى الإسكندرية. وفي تلك الأثناء وصلتني خطابات من جهات مختلفة تدعوني للعمل بها وهي إدارة خبراء وزارة العدل وشركة شل للبترول وشركة مصر للتأمين والبنك الأهلي المصري وبنك مصر. وقد كنت متطلعاً إلى العمل في شركة مصر للتأمين وأجريت مقابلة شخصية مع مديرها العام في ذلك الوقت أ. نجيب الحرقاني، وكانت الشركة في مقرها بشارع سليمان باشا [طلعت حرب الآن]،

ولكنني ترددت في الالتحاق بها حيث كان العمل في القاهرة وأنا أريد العودة إلى الإسكندرية. كذلك أجريت مقابلة في شركة شل والبنك الأهلي المصري. وكان قراري بقبول وظيفة البنك حيث كانت في فرعه بالإسكندرية وهو ما أردته. وفي شهر سبتمبر 1956 بدأت عملي هناك لألحق بركب زملاء الدفعة محمود مرسي والذي التحق في وظيفة ببنك الإسكندرية [وقد نشأ نتيجة دمج مجموعة بنوك أجنبية في مقدمتها البنك البلجيكي]، وحنفي سليمان الذي التحق هو الآخر ببنك مصر، وكلاهما بالإسكندرية.

ورغم قصر الفترة التي أمضيتها في شركة إسو، إلا أنها كانت كافية لأحصل على قدر من المعلومات المفيدة عن واقع العمل في شركة كبرى من شركات توزيع البترول في مصر وهي تابعة لشركة أمريكية كبرى [لم تعد قائمة الآن بعد اندماجها منذ سنوات قليلة مع شركة إكسون موبيل Exxon Mobil لتصبح أكبر شركة بترول في العالم]، إذ وجدت ظروف العمل تتسم بالتنظيم والبساطة في آن واحد، ويرتبط العاملون مع رؤسائهم بروابط من المحبة والصداقة أكثر من كونها علاقات رئيس ومرؤوس.

الرحلة مع البنك الأهلي المصري

أمضيت السنوات من أواخر العام 1956 حتى منتصف العام 1961 أعمل في البنك الأهلي المصري. وبعد فصل عمليات البنك المركزي والتي كان يمارسها البنك الأهلي المصري منذ نشأته حتى وهو تحت الإدارة الإنجليزية، تم إنشاء البنك المركزي المصري ووجدتني من بين العاملين الذين تقرر انتقالهم إلى البنك الجديد. وأود أن أبين هنا لمحات من طبيعة العمل بالبنوك آنذاك لتوضيح مستوى الفكر الإداري السائد في تلك الفترة:

1. كان الجانب الأكبر من نشاط البنوك المصرية في ذلك الوقت متجهاً إلى خدمة قطاعات الأعمال Business بالمقارنة بالنمط الحالي الذي يتوجه بنسبة واضحة نحو الأعمال المصرفية الاستهلاكية Retail Banking. فقد كان البنك الأهلي المصري مثلاً مهتماً

بتمويل صادرات القطن وكانت به إدارة مهمة اسمها " إدارة القطن" كان يرأسها وقت عملي به مصرفي بارع هو أ. مصطفى السقاف، وكان الانتقال للعمل بها أحد آمالي الأساسية طوال فترة عملي بالبنك الأهلي.

2. لم تكن أنواع المنتجات المصرفية المتعارف عليها الآن موجودة في ذلك الوقت، فلم تتعامل البنوك في بطاقات الائتمان أو مختلف الأوعية الادخارية مثل شهادات الادخار وشهادات الإيداع بأنواعها. وكان أهم أشكال الخدمة المصرفية للأفراد هو الحسابات الجارية وبعض أشكال من حسابات الادخار كانت تأخذ شكل دفاتر ادخار مماثلة لدفتر ادخار البريد.

3. كانت البنوك وقتذاك تعنى – على الأقل هذا ما عايشته في البنك الأهلي المصري – بتكوين قدرة شاملة للعاملين فيها، لذا كانت فترة الاختبار بعد التعيين تخطط بشكل جاد لتعريض الموظف الجديد لمختلف إدارات البنك كي يكتسب المعرفة والإلمام بجميع العمليات المصرفية، ثم يتم تثبيته في الإدارة أو القسم الذي يتفق مع قدراته وميوله. وقد عايشت تلك التجربة عند التحاقي بالبنك إذ ألحقت بإدارة الحسابات العامة [وهي مدرسة مصرفية كاملة]، ثم انتقلت إلى قسم "الماكينات" كما كان يسمى إشارة إلى أنه القسم المختص بالحسابات الآلية باستخدام آلات حاسبة كبيرة تسجل عليها كافة الحسابات بطريقة يدوية، وكانت الآلات التي عملت عليها من صناعة شركة Burroughs السويسرية وكانت من أشهر شركات إنتاج الآلات الحاسبة في العالم. ثم انتقلت إلى قسم "الصرف الأجنبي" أو "الكمبيو" Cambio كما كان يطلق عليه ويتعامل في العملات الأجنبية والتحويلات الخارجية. وفي هذا القسم تعرفت على عمليات مهمة تخص واحدة من أكبر الشركات المصرية في ذلك الوقت وهي شركة " بواخر البوسنه الخديوية" وكان يملكها الاقتصادي المصري العبقري أحمد عبود باشا، وكانت تلك

الشركة تملك بواخر عابرة للمحيطات تجوب البحار والمحيطات في العالم تنقل الركاب والبضائع. ومن أسف أننا لا نملك هذه الرفاهية الآن.

4. كانت القيادات المصرفية في ذلك الوقت تنبع من بين العاملين المبرزين في البنوك، وكانت الخبرة والكفاءة في الأساس هما معايير الاختيار للمناصب القيادية. وكان أول من تعاملت معه من تلك القيادات هو أ. أحمد حدايه وهو سليل أسرة عريقة بالإسكندرية، وكان رئيساً لقسم الحسابات حين التحقت بالعمل بالبنك. كما عملت تحت رئاسة أ. محمد محمود فهمي مدير البنك الأهلي فرع طوسون في ذلك الوقت، وقد أصبح بعد ذلك من عمالقة الخبراء المصرفيين وتولى منصب العضو المنتدب لبنك الإسكندرية التجاري والبحري بعد إنشاءه في أوائل الثمانينيات من القرن الماضي، وأ. راغب حبشي مدير الحسابات بالبنك ثم مدير مساعد فرع طوسون، وأ. محمد سيد أحمد رئيس قسم الكمبيو، والسيد/ باشكاتبي وهو أرمني وكان يرأس قسم الماكينات.

5. والطريف أن أغلب هؤلاء القادة الناجحين لم يكونوا من بين خريجي الجامعات، بل هم حصلوا على دراساتهم الثانوية وشهادات متوسطة. ولكن العبرة لم تكن بالشهادات الجامعية في ذلك التاريخ، بل كان الأساس الخبرة والمهارة والقدرة على التعلم والتعامل مع الغير وتحقيق الأداء الأمثل. وقد كانوا جميعاً يتصفون بتلك المهارات والمميزات، وكانوا ينصحوننا عند أول تعامل معهم " أن العمل بالبنك يختلف عن الدراسة التي حصلنا عليها في الكلية، وأننا مطالبون بإعادة التعلم حتى نستطيع التلاؤم مع متطلبات العمل المصرفي".

6. كان إعداد الخبرات والقيادات المصرفية لا يعتمد فقط على اكتساب الخبرة من واقع الممارسة وتوجيهات الرؤساء والمشرفين، بل كان "معهد الدراسات المصرفية" آلية

مهمة في تدريب العاملين وإعداد القيادات إذ كان ترشيح الموظف لدورة بالمعهد مؤشراً على قرب ترقيته إلى وظيفة إشرافية.

7. كان نظام تقويم الأداء كما عايشته في البنك الأهلي المصري يعتمد على ملاحظات الرئيس المباشر وتقويمه لأداء مرؤوسيه، ثم تعقد جلسة مناقشة بين الرئيس وكل من هؤلاء المرؤوسين على انفراد حيث يطلع الرئيس الموظف على تقرير تقويم أدائه ويشرح له الأسس التي تم بناء عليها تقدير كفاءته. وكان الموظف تحصل على فرصة حقيقية لمناقشة رئيسه فيما انتهى إليه من تقدير لكفاءته ويشرح وجهة نظره. ويكون التقرير النهائي وتقدير الكفاءة المثبت به نتيجة للمناقشة والحوار بين الرئيس والمرؤوس. وأتصور أن البنك كان سابقاً لكثير من المؤسسات بهذا التطبيق المتطور لنظام قياس الكفاءة لم تبلغه كثير من منظماتنا حتى الآن.

8. كانت الشفافية عنصراً مهماً في جميع ممارسات الإدارة ذات العلاقة بالموارد البشرية، فكما رأينا كانت تقارير تقويم الأداء معلنة لأصحاب العلاقة، وقرارات الترقية ومنح العلاوات ومكافآت آخر السنة Bonus كلها معروفة ومعلنة وموضحة الأسباب، بحيث لم يكن هناك مجال للتأويل والاجتهاد في البحث عن الأسباب، وبالتالي لم تكن الشائعات والأقاويل معروفة في مناخ البنك.

9. كان البنك يتيح الفرص للنابهين من العاملين به للسفر في بعثات تدريبية قصيرة في البنوك العالمية التي يرتبط بها بعلاقات عمل وثيقة ومنها مثلاً بنك ميدلاند Midland Bank في انجلترا وبنك دريزنر Dresdner Bank في ألمانيا، وكان الترشيح والاختيار لتلك البعثات تخضع لضوابط ومعايير موضوعية ومعلنة للجميع.

10. كانت أبواب القيادات الإدارية العليا في البنك مفتوحة أمام العاملين، ولم تكن هناك الموانع والحواجز المادية أو النفسية أو التنظيمية التي تحول بين العاملين في منظمات اليوم

وبين قياداتهم. وكان من السهل على مثلاً أن أطلب لقاء أ.د. نظمي عبد الحميد أستاذ الاقتصاد الكبير ووكيل محافظ البنك الأهلي بالإسكندرية لأطلب منه قبول استقالتي من البنك حين طلب مني أ.د. فؤاد شريف أن انتقل للعمل في لجنة التخطيط القومي بالقاهرة في عام 1957. وحين التقيت بالرجل وعرضت عليه طلبي نصحني أن أتروى في القرار تتحقق. بتدبير بعثة خارجية أذهب فيها للتدريب العملي بأحد البنوك الأجنبية الشهيرة وقد تتاح أيضاً فرصة للدراسات العليا في الخارج. وقد استمعت إلى نصيحته إلا أن فرصة السفر في بعثة من البنك لم تتحقق.

11. لم يكن أسلوب القيادات الهابطة من الخارج معروفاً في زمن عملي بالبنك الأهلي كما هو شائع الآن، بل كانت القيادات يتم تصعيدها من داخل هيكل العاملين بكل بنك. ولم تحدث هزات في القيادات إلا في حالات محدودة مصاحبة لحركة الإدماج بين البنوك أو في أعقاب التأميم.

مقدمات الانتقال إلى المعهد القومي للإدارة العليا

طوال فترة عملي بالبنك الأهلي المصري ثم البنك المركزي المصري كنت وزملائي خريجي شعبة إدارة الأعمال على اتصال دائم بأستاذينا دكتور فؤاد ودكتور الشربيني واللذين كانا قد انتقلا للعمل بكلية التجارة جامعة القاهرة نقلاً من تجارة الإسكندرية حيث صادفا هناك ألواناً من المقاومة كما علمنا منهما مما جعلهما يتركان تلك الكلية. وكان دكتور فؤاد على اتصال بالمسئولين الذين تبينوا خبراته وقدراته وبدأ في تقديم المشورة في جهات مهمة منها لجنة التخطيط القومي متعاوناً مع سكرتيرها العام آنذاك عالم الفلك الكبير أ.د. إبراهيم حلمي عبد الرحمن وطاقم خبرائها الأوائل د. أحمد المرشدي ود. محمود الشافعي. وقد طلب مني دكتور فؤاد في تلك الفترة أن أترك البنك الأهلي لأنتقل إلى لجنة التخطيط القومي إلا أن إجراءات التعيين في اللجنة تعطلت ولم يتم هذا النقل. كما كان

للدكتور فؤاد دور مهم في إنشاء وإدارة "المؤسسة الاقتصادية" في يناير 1957 وظل يقدم خبراته ومساندته لرئيسها الأول السيد/ حسن إبراهيم عضو مجلس قيادة الثورة ثم الدكتور عبد المنعم القيسوني الذي تولى أمورها بعده. كذلك كان للدكتور فؤاد اتصال وثيق بجهاز النعبئة العامة ورئيسه اللواء أمين أنور الشريف وذلك قبل ضم مصلحة الإحصاء إليه ليصير الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء فيما بعد. وفي تلك الفترة كان الدكتور فؤاد شريف ملأ الأسماع والأبصار وبدأ نجمه يلمع في أوساط الدولة العليا ومقرباً من السيد/ عبد اللطيف البغدادي الذي كان يشغل منصب وزير التخطيط وجعل منه مستشاراً له. كما اقترب د. فؤاد بعد ذلك من السيد/ زكريا محي الدين وشارك في كثير من الأنشطة ذات الطابع الوطني.

تأميم شركة القناة تحول غير مسار الإدارة المصرية

كان تأميم شركة القناة في 27 يوليو 1956 بداية عهد جديد للإدارة المصرية تواجه فيه مباشرة أوضاعاً تتسم بالتعقيد الفني فضلاً عن الاضطرار للتعامل في محيط عالمي يتسم بالعدوانية والتحفز لإفشال التجربة. فقد صدر قانون تأميم الشركة العالمية لقناة السويس البحرية [شركة مساهمة مصرية] كي يقضي بأن تنتقل إلى الدولة جميع ما لها من أموال وحقوق وما عليها من التزامات، كما تحل جميع الهيئات واللجان القائمة على إدارتها. كذلك نص القانون على تعويض المساهمين وحملة حصص التأسيس عما يملكونه من أسهم وحصص.

وقد نص قانون التأميم على مجموعة من المبادئ المهمة التي صارت نمطاً تقليدياً بعد ذلك حين إنشاء هيئات جديدة خارج نطاق الجهاز الحكومي التقليدي والتي تم تقنينها في قانون الهيئات العامة رقم 61 لسنة 1963 وإن لم يتم تفعيلها في أرض الواقع بنفس الزخم والقدرة التي تمت في حالة هيئة قناة السويس.

ومن تلك المبادئ:

1. النص على أن يكون للهيئة جميع السلطات اللازمة لتمكينها من تحقيق أغراضها " دون التقيد بالنظم والأوضاع الحكومية"،
2. وأن " يكون لها ميزانية مستقلة يتبع في وضعها القواعد المعمول بها في المشروعات التجارية، وذلك دون إخلال برقابة ديوان المحاسبة على الحساب الختامي" .
3. كذلك تميزت هيئة قناة السويس بهيكل خاص للرواتب والمكافآت تحدده قرار رئيس الجمهورية الصادر بإنشائها ، وبمعنى أنها لم تكن مقيدة بهيكل الرواتب والمكافآت الحكومية.

ملاحظة مهمة على نمط اتخاذ القرار

تدل المعلومات المنشورة عن قرار تأميم شركة قناة السويس أن الرئيس جمال عبد الناصر لم يشرك الوزراء وقادة الثورة الآخرين في اتخاذ القرار، بل اكتفى كما أشارت جريدة الأهرام[32] إلى الاجتماع بهم في الساعة السادسة يوم 27 يوليو 1956 بمنزله في الإسكندرية " حيث عرض عليهم مشروع القرار الخاص بتأميم شركة قناة السويس" . ويبدو أن هذا كان النمط السائد في اتخاذ القرارات حيث تركزت كل السلطات في يد الرئيس .

مجلس إدارة هيئة قناة السويس

نص القانون على أن يتولى إدارة مرفق المرور بقناة السويس هيئة مستقلة يكون لها الشخصية الاعتبارية، وتلحق بوزارة التجارة[33] . وتنفيذاً لهذا النص صدر قرار رئيس الجمهورية بتشكيل هيئة إدارة قناة السويس على النحو التالي:

---

[32] جريدة الأهرام، العدد رقم 25437 الصادر في 27 يوليو 1956 .

[33] على الرغم من الأهمية القصوى لهيئة قناة السويس التي حلت محل شركة القناة المؤممة، وعلى الرغم من الاعتبارات السياسية الدولية الخطيرة التي أحاطت بعملية التأميم، إلا أن قانون التأميم ألحق الهيئة الجديدة بوزارة التجارة خلافاً للبدعة التي ظهرت بعد ذلك وتمثلت في إلحاق الكثير من

1. محمد حلمي نهجت بدوي .....رئيساً
2. م. محمود يونس نائباً للرئيس وعضواً منتدباً للهيئة
3. بدوي إبراهيم حمودة وكيل مجلس الدولة
4. م. إبراهيم زكي وكيل وزارة الأشغال لشئون الري
5. نبيه يونس وكيل وزارة المالية
6. توفيق سكر عميد كلية التجارة جامعة القاهرة
7. برهان سعيد مندوب الحكومة في الشركة
8. محمد علي الغنيت
9. مهندس محمد أحمد سليم عضو مجلس الإنتاج
10. محمود سامي عضو مجلس النقل البحري
11. د. مصطفى الحفناوي المحامي
12. د. محمود عبد الباقي العسيري

ويلاحظ على هذا التشكيل ما يلي:

- أنه يتكون من اثني عشر عضواً بما فيهم الرئيس خلافاً للعرف الشائع أن يكون عدد أعضاء أي مجلس فردياً.

المؤسسات والهيئات بل والشركات إلى رئاسة الجمهورية. وقد أصبحت هيئة قناة السويس الآن تابعة لمجلس الوزراء وحارب أحد رؤسائها السابقين لمنع نقل تبعيتها إلى وزارة النقل البحري والتي أنشأت في السبعينيات من القرن الماضي.

- يبدو التوازن في تخصصات الأعضاء فقد ضم مهندسين وقانونيين واقتصاديين ومحاسبين. وإن كان تخصص الإدارة غير واضحاً في التشكيل مما يعكس تخافت صوت أصحاب العلم الإداري في ذلك الوقت من أساتذة الجامعات وغيرهم.[34]

لقد كان تأميم شركة القناة سبباً مباشراً في العدوان الإسرائيلي على مصر في شهر أكتوبر 1956 ولكنه في نفس الوقت كان بداية مهمة لتجربة نجحت فيها الإدارة المصرية للقناة في وقت كانت جميع المؤشرات تشير باحتمالات الفشل نتيجة للظروف الدولية غير المحايبة.

إنشاء المؤسسة الاقتصادية وبدايات القطاع العام

وفي صدد تأميم قناة السويس وما أحدثه من تأثير بالغ، يقول د. ثروت عكاشة في مذكراته[35] " وإذا كان قص النظر السياسي لدى الخارجية الأمريكية هو الذي أشعل الشرارة التي ترتب عليها أول التأميمات في مصر، فقد كان قص النظر السياسي لدى قادة فرنسا وبريطانيا الذين تواطأوا مع إسرائيل وانطلقوا بعدوانهم الثلاثي على مصر عام 1956 هو الذي أشعل الشرارة الثانية على نطاق أوسع، فأتاح هذا العدوان لعبد الناصر أن يفرض الحراسة على المؤسسات المالية لكل من فرنسا وبريطانيا في مصر ثم بيع أصولها ونقل ملكيتها إلى هيئة عامة هي المؤسسة الاقتصادية سنة 1957، وهكذا انتقلت ملكية هذه الأموال عن طريق التأميم أو التمصير"

وقد أعقب انتهاء العدوان الثلاثي على مصر والخسارة عن مدن القناة في ديسمبر 1956 أن فرضت الحراسة على ممتلكات ومصالح رعايا الدول المشاركة فيه وهي إنجلترا، فرنسا، بلجيكا وإسرائيل. ثم بدأت نتيجة لوقوع العدوان حركة تمصير الشركات الأجنبية

---

[34] لم يكن أساتذة الإدارة بالجامعات المصرية معروفين خارجها، ولم يكن المجتمع يدرك في ذلك الوقت أهمية علوم الإدارة وخبراءها. وكان من اللازم الانتظار لحين بزوغ نجم أ.د. أحمد فؤاد شريف حتى يتبين المجتمع والدولة أهمية هؤلاء الخبراء والعلماء الإداريين.

[35] ثروت عكاشة، مذكراتي في السياسة والثقافة، دار الشروق، القاهرة، 2004، ص674.

المملوكة لرعايا تلك الدول والأفراد من اليهود المصريين عقاباً لهم على ما صنعته حكومات بلادهم والأهم هو لحماية الاقتصاد الوطني وتحريره من سيطرتهم الطاغية حتى ذلك الوقت.

وفي إطار دعم الاقتصاد الوطني وتنظيم التعامل مع الشركات وأجزائها التي وضعت تحت الحراسة أو تم تمصيرها فقد جرى إنشاء المؤسسة الاقتصادية بموجب القانون رقم 20 لسنة 1957 لتتولى إدارة أنصبة الدولة في الشركات التي تم وضعها تحت الحراسة أو تمصيرها، ومن ثم كانت بداية التحول نحو القطاع العام.

وبالإضافة إلى المؤسسة الاقتصادية، تم إنشاء عدد من المؤسسات العامة يتولى كل منها الإشراف على قطاعات إنتاجية وخدمية جرى تمصيرها أو تأميمها ومنها:

1. مؤسسة النصر التي آلت إليها مجموعة الشركات الجديدة التي أنشأت في إطار برنامج السنوات الخمس وألحق بها بنك الإسكندرية،
2. مؤسسة مصر التي آلت إليها مجموعة شركات بنك مصر فضلاً عن البنـــــك ذاته،
3. المؤسسات العامة للنقل البحري والنقل البري والنقل النهري والصناعات الدوائية.

وقد صدر القانون رقم 60 لسنة 1962 لينظم أمور تلك المؤسسات العامة.

وكان الموقف الاقتصادي قد بدأ ينأزم في عام 1959 حيث كانت الدولة بصدد البدء في خطة خمسية جديدة من أجل تحقيق التقدم الذي وعدت به الشعب، كما كانت مصر تتعرض لضغوط قوية من الخارج نتيجة توجهها نحو حركة الحياد الإيجابي وما بدأت تمثله من معارضة لسياسات أمريكا والغرب عموماً في المنطقة العربية، الأمر الذي حدا بعبد الناصر إلى اتخاذ مزيد من الإجراءات لتشديد قبضة الدولة على الاقتصاد الوطني.

قيام الجمهورية العربية المتحدة وغياب النسق الإداري المتناغم

تمت الوحدة بين مصر وسوريا وقامت الجمهورية العربية المتحدة في عام 1958[36] لتصنع تحدياً بارزاً لأصحاب الفكر الإداري وممارسي الإدارة حيث كان المطلوب استحداث نموذج متطور من الإدارة يوفق بين معطيات الهوية الوطنية في كل من مصر وسوريا، في ذات الوقت الذي يسمح بقيام مؤسسات وحدوية تخاطب متطلبات الجمهورية المتحدة الجديدة وتتجاوز عن الفروق القطرية.

وفي تصوري أن الفشل في إيجاد تلك الصيغة الإدارية المبتكرة كان عاملاً مهماً في الإسراع بفشل التجربة وانفصام الجمهورية العربية المتحدة بوقوع الانفصال في الثامن والعشرين من سبتمبر عام 1961. ومن أسف إن دراسة تجربة الوحدة المصرية السورية من منظور إداري لم تتم حتى الآن، فقد انحصرت الدراسات حولها في الاعتبارات السياسية والدوافع القومية التي ميزت فكر الرئيسين المصري عبد الناصر والسوري شكري القوتلي آنذاك.

كما اهتم المحللون في البحث عن أسباب الانفصال بإسنادها في الغالب إلى الأضرار الاقتصادية التي وقعت على القطاع الخاص السوري نتيجة تطبيق القوانين الاشتراكية المصرية على القطر السوري دون مراعاة الظروف الخاصة هناك، ومن ثم توحدت القوى المناوئة لتلك القوانين دفاعاً عن مصالحها الاقتصادية وتمكنت من تحقيق الانفصال.

وكانت قد صدرت في مصر قوانين تأميم بنك مصر والبنك الأهلي المصري والبنك البلجيكي عام 1960 ثم أعقبها صدور قوانين يوليو الاشتراكية عام 1961.

---

[36] أعلنت نتائج الاستفتاء على الوحدة بين مصر وسوريا صباح الأحد 23 فبراير 1958 حيث أعلن السيد/ زكريا محي الدين وزير الداخلية نتيجة الاستفتاء 99.99% في مصر بينما بلغت 99.98% في سوريا [جريدة الأهرام، العدد رقم 26008 الصادر في 23 فبراير 1958].

مصادفة أم توجه إداري؟

في صبيحة يوم الوحدة نشرت جريدة الأهرام الخبر التالي في صفحتها الأولى[37] :

" أول قرار يصدره الرئيس تعيين عبد الحكيم عامر قائداً عاماً للقوات المسلحة للجمهورية العربية المتحدة وترقيته إلى رتبة المشير" !

وجاء في نص الخبر ما يلي "أصدر أمس الرئيس جمال عبد الناصر أول قرار جمهوري بوصفه رئيساً للجمهورية العربية المتحدة بترقية الفريق عبد الحكيم عامر إلى رتبة المشير، وتعيينه قائداً عاماً للقوات المسلحة للجمهورية العربية المتحدة" .

والسؤال الذي يفرض نفسه . . . . . .

هل كان ذلك بمحض الصدفة أم أنه تعبير عن لعبة توازن القوى وتوزيع الغنائم بين أصحاب ثورة 1952 ؟ وهل يمكن تفسير ما آلت إليه الأمور من انهيار الوحدة بين مصر وسوريا ونكسة القوات المسلحة في 1967 بنمط القيادة وقدراتها التي كان يتمتع بها المشير؟

نمو القطاع العام وتطوره

لقد كان بزوغ نجم القطاع العام نتيجة منطقية لتلك الظروف العامة التي سادت مصر والتي شهدت تعالي نغمة حتمية الحل الاشتراكي وتصاعد دور الدولة في تسيير الاقتصاد الوطني والسيطرة على كافة وسائل الإنتاج والتوسع في حركة التأميم حتى 1964 .

كانت مصر- وكنا معها - في تلك الفترة الثرية من تاريخها الحديث مأخوذة بفكر الاشتراكية وقصص النجاح التي حققتها دول نامية مثل الهند ويوغوسلافيا بفضل نظم التخطيط الاقتصادي والإدارة المركزية للاقتصاد الوطني وسيطرة الدولة على وسائل الإنتاج.

وقد عمت في تلك الفترة تصورات ترجع الانتصار على العدوان الثلاثي إلى قدراتنا الذاتية بالدرجة الأولى، والانبهار بدعاوى القومية العربية وخطابات الرئيس عبد الناصر الملتهبة

---

[37] جريدة الأهرام، العدد رقم 26008 سبقت الإشارة إليه.

حماسة وقوة، ومشاهد العلاقات التي تزداد متانة بينه وبين قادة دول الحياد الإيجابي نهرو وتيتو وسوكارنو، فضلاً عن العلاقات غير العادية التي ربطت بين مصر والاتحاد السوفييتي.

ونتيجة الأحداث والمؤثرات السابقة، كان طبيعياً أن تحدث تلك النقلة غير العادية إلى نظام الاقتصاد الموجه مركزياً والتخطيط الشامل والملكية العامة لوسائل الإنتاج وإدارة التنمية بالقرارات الإدارية الفوقية بديلاً عن مسار الاقتصاد الحر القائم على احترام الملكية الخاصة ومبادرات القطاع الخاص وآليات السوق في إدارة التنمية.

وقد كانت هناك مشاركة محدودة من قطاع مختلط [خاص / عام] بادئ في الظهور تجمع بين الملكية الخاصة والملكية العامة لبعض الشركات التي تم فرض الحراسة أو تصير ممتلكات الأجانب من دول العدوان الثلاثي فيها.

وكانت قمة المشهد الدرامي في ذلك التحول التاريخي صدور قوانين يوليو الاشتراكية في 1961 والتي حولت الاقتصاد الوطني والمجتمع المصري والحياة المصرية جميعها إلى أسرى للإدارة الحكومية الطاغية والبيروقراطية المستمدة من العقلية العسكرية التقليدية.

وقد توالت قرارات التأميم بداية بتأميم الصحف ثم تأميم البنك الأهلي المصري وبنك مصر والبنك البلجيكي في عام 1960، ثم جاءت قرارات يوليو الشهيرة في 1961 لتشمل الجزء الأكبر من شركات القطاع الخاص الصناعية والتجارية والخدمية إلى الملكية العامة، ثم استمرت حركة التأميم ولكن بزخم أقل حتى عام 1964.[38]

إن المتأمل في مسيرة الثورة الاقتصادية يرى قصوراً شديداً في الأسس الإدارية التي قامت عليها كثير من القرارات الاقتصادية الحاسمة ومنها قرارات التأميم التي طال عدداً كبيراً من المصريين الذين لم يكن أغلبهم تحمل أي عداء للثورة – على حسب قول د. ثروت

---

[38] وبعد مضي ما يقرب من 30 عاماً بدأت حركة في الاتجاه العكسي تخصخصة شركات قطاع الأعمال العام، ووجدت حركة الخصخصة من يتحمسون لها كما تحمسوا سابقاً لنشأة وسطوة القطاع العام.

عكاشة والفرق الأساسي بين حركتي التأميم الأولى والثانية أن أولاها قد أملته الظروف الاقتصادية والاجتماعية ورؤية عبد الناصر السديدة، وكان الهدف منها إنعاش الشمية وإفاض الجيش تسليحاً . . . ، أما التأميمات الثانية التي شملت الحراسات والتي أرادها عبد الناصر مسايرة المبادئ الاشتراكية، فهي فيما أرى كان يقصدها الحفاظ على التوازن الأمني الداخلي بعد انفصال سوريا، ومن هنا فهي تأمين للنظام الحاكم لا تأميم. [39]"

قصة "الإدارة العامة للمؤسسات العامة الإنتاجية"

في أواخر عام 1961 استدعاني أستاذي دكتور فؤاد واثنين من زملاء شعبة الإدارة في كلية التجارة بجامعة الإسكندرية هما محمود مرسي وحنفي سليمان للانتقال إلى القاهرة والعمل معه في "الإدارة العامة للمؤسسات العامة الإنتاجية" وهو جهاز جديد أشرف على تكوينه وتطوير أعماله وكان يرأسه اللواء يوسف سيدهم من رجال القوات المسلحة ويعاونه اللواء شرطة صادق حلاوة .

وتم انتدابنا من البنوك التي كنا نعمل بها في الإسكندرية للعمل بتلك الإدارة الجديدة والتي كان مقرها في روكسي بمصر الجديدة . وكانت مهمة هذا الجهاز الإشراف على شئون المؤسسات العامة التي نشأت كما بينت في موضع سابق وعددها سبع مؤسسات .

وكنا جميعاً في حالة حماس وانفعال بفكرة أننا لأول مرة قد تحقق حلمنا بالعمل تحت إشراف أستاذنا د . فؤاد، وأننا في هذا الموقع القريب من السلطة العليا في البلاد سيكون لنا فرصة المشاركة من قرب في صياغة القرارات الاقتصادية والإدارية المهمة . وأمضينا أياما وأسابيع متتالية، فلا د . فؤاد ظهر أو التقى بنا، ولا المسئولين في الإدارة أوضحوا لنا المطلوب منا، ولا أحد معني بأمورنا . وكانت سلوانا أن نجتمع مساء كل يوم في بيتي الصغير نشكو همومنا ونحاول أن نسري عن أنفسنا في انتظار الفرج .

---

[39] ثروت عكاشة، مرجع سابق، ص 676-677 .

وبدأت أشعر بالندم لتسرعي في نقل أسرتي الصغيرة من الإسكندرية إلى القاهرة، واكتشفت أن جزءاً مهماً من راتبي بدأ يستنفذ في تكاليف السفر المتكرر إلى الإسكندرية وفي سداد تكلفة المكالمات الهاتفية للأهل في الإسكندرية من مكتب الهاتف في روكسي أو شارع عدلي بوسط البلد إذ لم يكن لدي هاتف خاص حيث استحكمت أزمة الاتصالات في تلك الفترة وطالت فترة الانتظار للحصول على خط هاتفي إلى سنوات طويلة بلغت العشرين عاماً في بعض المناطق.

قرار إعادة تنظيم المؤسسات العامة

وقد تعرفت في الشهور القليلة التي أمضيتها أنا وزملائي في تلك الإدارة على نمط عجيب من الإدارة بدأ يظهر في المحيط المصري هو ما يمكن تسميته "الإدارة العفوية" التي لا تستند إلى منطق أو سياسات واضحة، وإنما تنطلق إلى إحداث أمور دون تدارس آثارها وقد تكون مدمرة.

وقد كانت مظاهر وتجليات "الإدارة العفوية" واضحة تماماً في قرارات التأميم التي طالت وحدات إنتاجية صغيرة وورش بدائية بزعم أنها مصانع اعتماداً على المعلومات الواردة عنها في دليل أرقام الهاتف. وقد حكى لي المهندس فؤاد أبو زغله - وزير الصناعة الأسبق - قصة ذلك القرار الذي اتسم بالعفوية الشديدة أنه عُين مفوضاً على إحدى الشركات الصناعية أيام موجة التأميم الكبرى، ولما ذهب لاستلام الشركة ومباشرة مسئولياته اكتشف أنها مجرد ورشة سباكة صغيرة لتصنيع الصفائح التي كانت تستخدم في تعبئة السمن وغيره من المنتجات الغذائية زنة 18 كيلو.

ومثال آخر على تلك "الإدارة العفوية" ذلك الذي حدث في الموقف الذي مررنا به ونحن نعمل في "الإدارة العامة للمؤسسات العامة الإنتاجية". فقد تعرفنا في هذه الإدارة على الزميل الكيماوي طاهر بشر والذي أصبح بعد ذلك رئيساً لمجلس إدارة شركة مطابع محرم

واستمر فيها عدة سنوات قبل أن يعين رئيساً للشركة القابضة للكيماويات حين أعيد تنظيم شركات القطاع العام وفق القانون رقم 203 لسنة 1991 والذي صدر ضمن برنامج الإصلاح الاقتصادي الذي بدأته حكومة الدكتور عاطف صدقي.

فقد أبلغنا الزميل طاهر بشر صباح أحد الأيام أن السيد اللواء مدير عام الإدارة يطلب منا أن نعد دراسة سريعة حول موضوع تقسيم المؤسسات العامة السبع القائمة إلى مؤسسات نوعية متخصصة حيث كان النمط الغالب عليها حينذاك هو طابع المؤسسات المختلطة التي تمتلك كل منها شركات متعددة النشاط منها شركات صناعية وأخرى تجارية وشركات خدمات، فضلاً عن أن كلاً منها كان يتبعها بنك رئيسي وشركة تأمين.

وكان السؤال محدداً على النحو التالي " إذا رأيت تقسيم المؤسسات المختلطة القائمة الآن إلى مؤسسات نوعية متخصصة، ما هي تلك المؤسسات التي تقترحها وما هي الشركات التي ترى أن تتبع كل منها ؟ "

والسؤال كما ترى أشبه بما تعودنا عليه في قاعات الامتحان بالكلية. من جانب آخر فقد كان الطلب عاجلاً وملحاً كما أبلغنا الأخ طاهر بشر حيث أن قراراً مهماً سيتخذ بناء على ما سنصل إليه من إجابات عن هذا السؤال. واجتهدنا في البحث عن إجابة وكنا نتبارى في زيادة أعداد المؤسسات المقترحة فقد استشعرنا أن الأمر هزل ولا يمكن أن يصدر قرار في قضية مهمة كهذه دون دراسة وبغير توفر معلومات عن المؤسسات القائمة وأهداف التقسيم النوعي وغاياته. وفي نهاية الاختبار [كما أطلقنا على هذا الموقف] سلمنا إجاباتنا إلى مكتب المدير العام لنفاجأ في صبيحة اليوم التالي بالصحف تنشر أخباراً في صدر صفحاتها الأولى عن صدور قرارات التقسيم النوعي للمؤسسات التي قفزت بها إلى ما يقرب من 26 مؤسسة نوعية يتبعها 321 شركة من شركات القطاع العام.

ولم يمض وقت طويل بعد ذلك حتى اكتشفنا أننا قد أخطأنا بقبولنا الانتداب إلى تلك الإدارة، ولم تقنعنا بتغيير رأينا لا المكاتب الأنيقة التي كنا نجلس إليها ولا المبنى المتميز في مدخل روكسي بمصر الجديدة الذي خصص للإدارة المشار إليها . وبدأنا نسعى لإلغاء الندب والعودة مرة أخرى إلى مواقعنا الأصلية في البنوك، وكان لسان حالنا يقول " إن تقليدية البنوك ورتابة العمل بها أفضل كثيراً من حالة اللا عمل التي نحن عليها في تلك الإدارة الحديثة المهمة شكلاً والفارغة مضموناً" .

والطريف أن تلك الإدارة تم إلغائها بعد ذلك بفترة قصيرة ، ومع ذلك ظل مقرها قائماً والعاملين فيها يتواجدون يومياً ويحصلون على رواتبهم وعلاواتهم بانتظام ويصدر لها موازنة من الدولة، واستمر ذلك الوضع قائماً لعدة سنوات حين انتبه إليها السيد/ حلمي السعيد رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة الذي أنشأ في العام 1964 وتقرر إلغائها نهائياً وتسريح العاملين فيها بنقلهم إلى أمانة الحكم المحلي التي كانت قد أنشأت مع صدور قانون الإدارة المحلية في العام ذاته.

والدرس المستفاد من تلك القصة أن عمليات التأميم ونشأة القطاع العام وتطور هياكله وتنظيماته لم تكن وليدة دراسة مستفيضة وتخطيط إستراتيجي شامل بقدر ما كانت قرارات فوقية انفعالية أخذت شكل ردود الأفعال أكثر من كونها أفعال نتجت من تفكير وتدبير.

وتأكيداً لهذا الرأي أنقل عن مذكرات د. ثروت عكاشة رأيه هو الآخر فيما جرى"وإذا نظرنا إلى النهاية التي انتهى إليها كل من قانون الإصلاح الزراعي وتأميم قناة السويس والمؤسسات الاقتصادية الأجنبية والجهاز المصرفي المصري، والتي كانت تهدف كلها إلى دفع عجلة التنمية في المجالين الزراعي والصناعي، نجد أن سوء الإدارة في بعض من هذه

المشروعات القومية قد ضيع على مصر الكثير من فرص التقدم. هذا إلى استخدام عوائد هذه المؤسسات ليفقد جانب كبير منها عبر منافذ غير مجدية".[40]

النقطة الفاصلة في "رحلتي مع الإدارة"

في الوقت الذي كنت وزملائي نشكو الفراغ في مكاتبنا بالإدارة العامة للمؤسسات العامة الإنتاجية والتي فقدت معناها بصدور قرارات تقسيم المؤسسات العامة إلى مؤسسات نوعية متخصصة تابعة للوزارات المختلفة حسب طبيعة الأنشطة التي تقوم بها شركات كل مؤسسة، وفي الوقت الذي كنا نفكر فيه في العودة إلى الإسكندرية وإعادة عائلاتنا مرة أخرى إلى قواعدها سالمة، 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 لينقذنا من مناهة العمل في إدارة فقدت معناها، وانتقلنا إلى المعهد بقرار من رئيس مجلس الإدارة أستاذنا دكتور فؤاد، وتم تعييننا على بند مكافأة شاملة [أي وظائف غير دائمة] مقدارها خمسون جنيهاً شهرياً لنمثل طفرة مهمة في دخلي الشخصي كانت تكفي لإعالتي وزوجتي رحمها الله وابني الأول طارق الذي رزقت به في أكتوبر 1960 وجاء معنا إلى القاهرة وقد أتم بالكاد سنته الأولى.

---

[40] ثروت عكاشة، مرجع سابق، ص 681.

وفي المعهد القومي للإدارة العليا عشت الفترة من سبتمبر 1961 حتى مايو 1963 حين سافرت إلى الولايات المتحدة الأمريكية مبعوثاً في بعثة حكومية من جهة لم يكن لي بها أي صلة هي ما كان يسمى وقتئذ "المجلس الأعلى للعلوم" وقد تحول بعد عدة تغييرات واستقر ليكون أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا القائمة الآن.

والغريب أنني في جميع مراحل "رحلتي مع الإدارة" وقد تحققت لي فيها إنجازات بفضل الله سبحانه وتعالى، إلا أنها كانت دائما تصل إلى عن غير طريق الجهة التي أعمل بها أو أنتمي إليها.

وكانت فترة العمل بالمعهد القومي 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 المركزي المصري 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 الذي تولى منصب أمين عام المعهد لفترة كان خلالها مثال الأخ الأكبر لنا يساعدنا ويقدم لنا المساندة في كل ما نطلب. كذلك سنحت لنا الفرصة أثناء العمل بالمعهد للاتصال من قرب بمجموعة الخبراء الأمريكيين الذين كانوا ضمن اتفاقية المعونة التي قدمتها مؤسسة فورد الأمريكية لمساندة المعهد في سنواته الأولى. كان هؤلاء الأساتذة الأمريكيين مصدر مهم

للتعرف على نمط التفكير العلمي الجديد في مجالات الإدارة وللاقتراب من أساليب التعليم والتدريب الحديثة في ذلك الوقت.

مميزات تجربة العمل في المعهد القومي للإدارة العليا

يميز 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 تحصل 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 المسئوليات 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 مثاغماً 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 الناهين 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 Northwesternوجورجيا 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 المناسب 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.[41]

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 يبدونه من شكاوى ويطرحونه من مشكلات تقابلهم في أعمالهم.

---

[41] لم يكن تعبير "التنمية الإدارية" Management Development معروفاً قبل إنشاء المعهد.

كما أتيحت لي فرص المشاركة في بحوث تتعلق بمشكلات وقضايا القطاع 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 نسبياً[42] .

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 تخصرها 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

---

[42] 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.

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 التأميم والتخطيط المركزي والإدارة الحكومية الشاملة للاقتصاد الوطني.

ونتيجة لهذا كله تولى بعد ذلك بسنوات مسئولية " المعهد الاشتراكي" الذي أُسس 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 فكر الأستاذ والمعلم دكتور فؤاد شريف ومتابعة 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" يرسم صورة واقعية لهيكل الاقتصاد ومنظماته العامة والخاصة ونوعية الفكر الإداري السائد وأسلوب ممارسة الوظائف

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

وقد انضم إلى أسرة المعهد زملاء آخرين ممن لم يدرسوا على أيدي دكتور فؤاد في تجارة الإسكندرية منهم محمد علي شلبي وعبد العليم شرارة وقد أتيا من لجنة التخطيط القومي، وعادل 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 بهموم 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.

المعهد بعد د. فؤاد شريف

من أسف أنه بعد أن ترك الدكتور فؤاد شريف قيادة المعهد بسبب سفره للعمل في الأمم المتحدة خبيراً مسئولاً عن تطوير الإدارة العامة في دول أفريقيا، فقد 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 أثناءها 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 أعضاءه 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 المعايرجي وأ.د. حمدي عفيفي وأ.د. محمد حسن ياسين.

وبوفاة الدكتور فؤاد السادس من أغسطس عام 1976 يوم توقف برنامج " الإدارة بالأهداف" ولم تسنح فرصة مماثلة مرة أخرى لإحيائه رغم الاهتمام الشخصي للسيد/ ممدوح سالم ورغبته في استئنافه لاقتناعه بمزاياه كخطوة مهمة على طريق تحرير إدارة القطاع العام وتطوير أداءها . واستمر المعهد على حاله من الانكماش وسادت بين أعضاءه الخلافات والمنازعات إلى أن تولى أمره أ.د. عادل عز وقام بتحويله إلى "أكاديمية السادات للعلوم الإدارية" متضمنة في هيكلها كياناً أسموه " المعهد القومي للإدارة العليا" دون أن يكون على المستوى الذي يوحي 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 الرئيسي فقر القيادات الإدارية وعجزها عن مجاراة المتغيرات المحلية والعالمية في عصر سمته الأساسية التغيير المستمر والمتسارع.

الاستعداد للسفر إلى أمريكا

كنت أحاول جهدي الحصول على فرصة للسفر إلى الخارج واستكمال دراستي العليا وقد توقفت عن مشروع دراسة الماجستير في كلية التجارة بجامعة الإسكندرية لأسباب رئيسية منها أن غياب دكتور فؤاد عنها بانتقاله إلى جامعة القاهرة وكذا دكتور الشربيني أعاد قسم الإدارة وشعبتها إلى الحال القديم فلم يكن هناك مجال للاستمرار على نفس النهج الذي علمانا إياه. ولهذا فقد اتجهت إلى تسجيل رسالة للماجستير في المالية العامة تحت إشراف أ.د. دلاور علي واخترت موضوع " دور الميزانية العامة للدولة في التنمية الاقتصادية" على أمل أن يتاح لي من خلال هذه الدراسة الغوص مرة أخرى إلى مجال الإدارة بالبحث في كيفية إدارة التنمية باستخدام آليات التوجيه بالميزانية.

وفي سبيل إعداد تلك الرسالة كان أول معرفتي عن الأخ والزميل أ.د. عاطف عبيد إذ كان وقتها مدرساً في تجارة القاهرة وعلمت أنه سبق وأن أعد رسالته للماجستير في موضوع مشابه، فسعيت إلى لقاءه بالكلية ولكن لم يتحقق اللقاء إلا بعدها بسنوات حين عدت في 1967 وزاملته في قسم إدارة الأعمال. وبسبب ابتعادي عن الإسكندرية وفي ضوء ما عايشته في المعهد من تطورات فكرية وإضافات معرفية تبينت أن الاستمرار في إعداد رسالة الماجستير في المالية العامة هي نوع من العبث لن تحقق لي ما أصبو إليه من تخصص في علوم الإدارة.

وكنت أحصل على الوعود المتتالية من الصديق الراحل م. سمير فهمي أمين عام المعهد في ذلك الوقت أن فرصة الابتعاث إلى أمريكا قائمة بالنسبة لي وزملائي، وكذلك كان الصديق/ إبراهيم رفاعي مدير مكتب دكتور فؤاد يكرر على مسامعنا تأكيدات د. فؤاد شخصياً عن اهتمامه بقضية دراستنا في الخارج ومحاولاته المتكررة تدبير التمويل اللازم حيث لم يكن المعهد من الجهات المستفيدة من خطة الدولة للبعثات.

وكان لا بد لي من طرق كافة الأبواب إلى أن جاء اليوم الذي أعلنت فيه الخطة العامة للبعثات متضمنة بعثة إلى أمريكا لدراسة إدارة الأعمال والحصول على الدكتوراه مدتها أربع سنوات لصالح "المجلس الأعلى للعلوم" فتقدمت لهذه البعثة وفزت بها بحمد الله. ومن ثم بدأت الاتصال بالجامعات الأمريكية المختلفة للحصول على قبول بإحداها Admission وتحقق الحلم بفضل الله وجاءني القبول المنتظر من جامعة إنديانا Indiana University وكان أن سافرت إليها في شهر مايو سنة 1963. وكما سأوضح في المحطة التالية فإن علاقتي بالمعهد استمرت خلال فترة البعثة وذلك من خلال الاتصال بأستاذنا الدكتور فؤاد وهو في نيويورك وبزملاء أعزاء كانوا لا يزالون يعملون بالمعهد.

قرار السفر ومعارضة الأهل

كان قرار السفر إلى الولايات المتحدة الأمريكية مفاجأة للأهل. خاصة الوالد رحمه الله.، ورغم أن أحداً لم يحاول إثنائي عن قراري، إلا أنني كنت أشعر بمدى القلق الذي يعانيه الجميع تحسباً من هذا المجهول .... أمريكا !!!

خلاصة

يمكن استخلاص النتائج التالية عن رحلة الإدارة المصرية خلال فترة التحول التي مرت بها أثناء التحاقي بالمعهد القومي للإدارة العليا:

1. أن نشأة القطاع العام وتطور أنماط الإدارة به لم يكن وليد تخطيط وتدبر بقدر ما كان محصلة ردود أفعال لمواقف وأحداث سياسية وإرهاصات فكرية غير محكمة أنتجت في النهاية كيانات غير منجانسة تفتقد كثيراً من مقومات الفعالية والكفاءة.
2. سادت إدارة القطاع العام في تلك السنوات المهمة في تاريخ الاقتصاد المصري أفكار غير مبررة كان لها تأثيرها الواضح في سوء النتائج التي كانت تحققها شركات القطاع العام،

من تلك الأفكار المقولة الشهيرة" أن القطاع العام وجد ليبقى" وأنه لا سبيل إلى التفكير في تطويره أو تحديثه، ناهيك عن إلغاءه والعودة إلى اقتصاد السوق.

3. كما سيطرت فكرة أن الربح ليس من أهداف شركات القطاع العام التي وجدت بالأساس لتقديم خدمات للمواطنين بغض النظر عن اعتبارات الربح والخسارة، ومن هذه الفكرة تكرست ممارسات خاطئة ترتب عليها تراكم الخسائر في القطاع العام بمعدلات غير مسبوقة لدرجة أن كثيراً من شركاته فقدت رؤوس أموالها وأصبحت حقوق الملكية فيها سالبة. كما أدت تلك الأفكار إلى اعتبار القطاع العام نوعاً من العمل الاجتماعي ومن ثم أطلقت عملية التعيين في شركاته من دون ارتباط حقيقي بالاحتياجات الفعلية فتضخمت هياكلها الوظيفية وانتشرت ظاهرة البطالة المقنعة.

4. تسربت أفكار ومفاهيم البيروقراطية والإدارة التقليدية إلى القطاع العام نتيجة الاستعانة بأعداد متزايدة من القيادات الحكومية وأعضاء المؤسسة العسكرية في مواقع القيادة الإدارية بمؤسسات وشركات القطاع العام. وعلى الرغم من أن الاستعانة بأصحاب الخبرات من العاملين بالحكومة أو القوات المسلحة ليس عيباً في ذاته، إلا أن قصور معايير الاختيار والركون إلى فكرة تفضيل أهل الثقة عن أهل الخبرة نتج عنها احتلال كثير من غير المؤهلين إدارياً وفكرياً لمناصب الإدارة العليا في شركات ومؤسسات القطاع العام.

5. تم تعطيل المعايير الاقتصادية والإدارية الصحيحة والنظرة الموضوعية للأمور عند اتخاذ كثير من القرارات ذات التأثير في هيكل وإدارة القطاع العام حيث كانت الغلبة لما سمي "بالقرار السياسي"، وكان القصد من هذا التعبير هو تبرير التصرفات غير السوية والقرارات المتسرعة التي أضرت بالاقتصاد الوطني وزعزعت أركان شركات ومؤسسات القطاع العام.

6. أن الدولة لم تحاول استثمار ما كان متوفراً بالمعهد من خبرات رصينة وقدرات علمية متمكنة في محاولاتها المستمرة لتحقيق ما أطلق عليه تطوير القطاع العام. فقد استهدفت تلك المحاولات الشكل العام والإطار الهيكلي للقطاع العام دون أن تصل إلى جوهر مشكلاته. كما كان لتوالي تلك التجارب غير المدروسة آثارها السالبة على كفاءة شركات القطاع العام ومعدلات أداء الاقتصاد الوطني بالتبعية.
7. وتصدق الملاحظة السابقة أيضاً على محاولات تطوير الجهاز الحكومي التي افتقدت في كثير منها المنطق الإداري الرشيد، وركنت إلى الشعارات الجوفاء والاستجابة إلى مطالب أصحاب القرار السياسي مما وصل بجهاز الدولة إلى ما هو عليه الآن من ترهل وتضخم وانخفاض في الكفاءة تعاني منها مؤسسات الاقتصاد الوطني والمجتمع كله.
8. ولم يكن حال ما أسمي مرة بالإدارة المحلية ومرة بالحكم المحلي بأفضل مما حاق بالقطاعين العام والحكومي. فقد توالت التعديلات على تشريعات ونظم الإدارة المحلية بدءاً بالقانون الصادر في 1964 وحتى الآن حيث لا تزال الشكوى قائمة من ضعف وقصور الأجهزة والمؤسسات المحلية، ولا تزال اللجان الوزارية تشكل لتطوير النظام[43].

رصد مشكلات إدارة القطاع العام

يمكن رصد العديد من المشكلات التي عانت منها شركات القطاع العام. ولا تزال آثارها قائمة حتى اليوم. ، وذلك نتيجة نمط الإدارة الذي حكم تلك الشركات وسيطر عليها لسنوات طويلة. وقد شارك في إنجاز تلك المشكلات [إن صح تعبير الإنجاز في هذه

---

[43] أعلن منذ عدة شهور عن تشكيل لجنة وزارية برئاسة وزير التنمية المحلية وعضوية ثلاثة من المحافظين الناجحين مهمتها تطوير قانون الإدارة المحلية، ومنذ تشكيل تلك اللجنة والإعلان عنها في عام 2002 لم نسمع شيئاً عنها حتى الآن ونحن في شهر إبريل 2004.

الحالة] جميع هيئات ومستويات إدارة القطاع العام سواء ما كان منها على مستوى القيادة الأعلى في الدولة أو الوزراء المختصين أو رؤساء المؤسسات والشركات وغيرهم من صانعي القرارات.

ويمكن رصد أهم تلك المشكلات كما حصرتها في كتابي عن " إدارة القطاع العام "[44] على النحو التالي:

1. عدم استقرار التنظيم العام للقطاع العام، فقد تكررت عمليات إعادة التنظيم منذ إنشاء المؤسسة الاقتصادية في عام 1957 ثم نشأة المؤسسات العامة المختلطة خلال السنوات التالية وحتى بدايات عملية التأميم الشامل، ثم التحول إلى نظام المؤسسات العامة النوعية وزيادة أعدادها بالتالي. وقد استمرت حالة عدم الاستقرار التنظيمي لما بعد الفترة محل البحث الآن حيث شهدت سنوات السبعينيات إلغاء المؤسسات العامة النوعية وإنشاء المجالس العليا للقطاعات بموجب القانون رقم 111 لسنة 1975 ثم إلغائها وإنشاء ما أطلق عليه هيئات القطاع العام وفق القانون رقم 97 لسنة 1983 ثم إلغائها هي الأخرى وإصدار القانون رقم 203 لسنة 1991 وهو السائد حتى الآن.
2. تواضع معدلات النمو في الإنتاج والإنتاجية، فقد أوضحت الدراسة التحليلية لنتائج الأداء لشركات القطاع العام في الفترة ما بين 1975 و1988 أن ما يقرب من 195 مليار جنيه مصري مستثمرة في هذا القطاع العام لم تغل عائداً يتجاوز 2% في المتوسط[45].
3. انخفاض العائد على رأس المال المستثمر وتحقق الخسائر وتراكمها في أغلب شركات القطاع، واستغراق رؤوس أموال كثير من الشركات في تلك الخسائر. وقد استمرت تلك المشكلة حتى يومنا الحالي إذ أوضح أحدث تقرير صادر عن الجهاز المركزي

---

[44] علي السلمي، إدارة القطاع العام، دار غريب للطباعة، القاهرة، 1991، ص 69 – 70.

[45] المرجع السابق، ص39.

للمحاسبات[46] " أن إجمالي أرصدة العجز المرحل بشركات القطاع العام والأعمال بلغ نحو 19.8 مليار جنيه في العام 2002 مقابل 14.7 مليار جنيه في عام 2001 . وبين التقرير أن" مشكلة الشركات الخاسرة تعد إحدى المشكلات التي تواجه قطاع الأعمال العام واستمرار وجود الخسائر في تلك الوحدات وظهور الرصيد التراكمي المجمع لها يؤدي إلى الانتقاص من حقوق الملكية ويعوق النمو الاقتصادي ويصبح من الصعب طرح هذه الشركات للبيع أو بيعها بأقل من القيمة الحقيقية لأصولها" .

4. الاعتماد التام على الدعم الحكومي والحماية الجمركية وحظر الاستيراد وأشكال منع المنافسة حتى فيما بين الشركات المحلية. وقد كانت هذه المشكلة من أخطر ما واجه إدارة شركات القطاع العام بعد تحريرها وتحويلها إلى ما سمي بقطاع الأعمال العام، وما صاحبها من إلغاء أشكال الدعم والحماية الجمركية[47].
5. تضخم الهياكل التنظيمية للشركات وترهلها، وما يصاحب ذلك عادة من تضخم الهياكل الوظيفية وزيادة أعداد العاملين وظهور مشكلة " العمالة الزائدة" .
6. اختلال الهياكل التمويلية للشركات وتزايد اعتمادها على التمويل المصرفي قصير الأجل في شكل تسهيلات ائتمانية غير مغطاة وهو ما تعارف الجميع على تسميته " السحب على المكشوف" بكل ما يعنيه ذلك من ارتفاع تكلفة المال المستخدم في مواجهة الأعباء التشغيلية، فضلاً عن تراكم القروض المحلية والخارجية على كثير من الشركات وعجزها عن سداد الأقساط أو الفوائد المدينة.

---

[46] جريدة الأهرام، العدد رقم 42979 الأحد 8 أغسطس 2004 الصفحة رقم 16.

[47] ستكون هذه المشكلة من أخطر التحديات التي تواجه شركات قطاع الأعمال العام بعد خمسين عاماً [وحتى شركات القطاع الخاص] حين تنتهي فترة السماح قبل تفعيل اتفاقية منظمة التجارة العالمية في 2005 وقيام منطقة التجارة الحرة مع الاتحاد الأوروبي بحلول العام 2010 .

7. تراكم مشكلات المخزون الراكد والطاقات الإنتاجية المعطلة، وانعكاساتها السلبية على نتائج الأعمال والمراكز المالية للشركات.
8. تقادم الأصول والتقنيات المستخدمة، وضعف القدرة على مواكبة التغييرات التقنية والنظم الإدارية المتجددة.

مشكلات الإدارة الحكومية

وأكبت الإدارة الحكومية إدارة القطاع العام في أنواع المشكلات ومظاهر تخلف الأداء وتعقد الهياكل التنظيمية وتضخمها وزيادة أعداد العاملين زيادات لا تبررها مطالب العمل، ومن ثم شاعت البطالة المقنعة واتضحت مظاهر الاختلال وعدم التناسق في توزيع العاملين بين قطاعات وأجهزة الدولة المختلفة. وقد جرت في تلك الفترة محل الدراسة 1956- 1963 محاولات متعددة للإصلاح الإداري وتطوير الجهاز الحكومي توضح الدراسة المتأنية لها أنها تكن تصدر أبداً عن فلسفة واضحة أو توجه إستراتيجي محدد نتيجة للبحث العلمي الرصين والتخطيط الهادف، بل في أغلب الأحيان كانت جهود التنمية الإدارية انفعالات موقتة نتيجة معاناة الجماهير في تعاملاتها مع الأجهزة الحكومية ومن ثم كانت ترتفع شعارات الإصلاح الإداري وهز الجهاز الحكومي والقضاء على الروتين لامتصاص غضب الجماهير، ثم لا تلبث تلك الفورات أن تهدأ من دون أي إنجاز حقيقي. كما أن تلك الجهود انبعثت في الأساس من رغبة في تسكين الأوضاع القائمة ومحاولة تجميلها، وليس من منطلق إحداث تغيير حاسم وشامل وتطوير جذري لهياكل وآليات العمل في الجهاز الحكومي.[48]

---

[48] راجع بحثا عن "التجربة المصرية في إدارة عمليات التنمية الإدارية" منشور في:
علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 207.

وكان أحد محاور حركة الإصلاح الإداري إلى تطوير بعض المصالح الحكومية التقليدية إلى نمط جديد هو " الهيئات العامة" بهدف تحريرها من قواعد العمل الحكومية وإسناد مسئوليات إدارتها كاملة إلى مجالس للإدارة لها كل الصلاحيات بحسب نص القانون المنظم لتلك الهيئات[49] ومنها مثلاً مصالح السكك الحديد والبريد والاتصالات السلكية واللاسلكية. إلا أن الواقع كان غير ذلك فقد أفرغ ذلك القانون من مضمونه وتحولت تلك الهيئات الجديدة إلى كيانات تقليدية تخضع تماماً لكل القواعد المالية الحكومية وتطبق ذات القوانين الخاصة بالعاملين المدنيين في الدولة، ومن ثم لم تتحقق فيها تغييرات ذات بال من حيث الأداء واقتصاديات النشاط، وظلت كلها تقريباً تحقق عجزاً في ميزانياتها حتى الآن. وكانت أهم معوقات تطوير الهيئات العامة. وما سمي بعد ذلك بالهيئات القومية التي ينظم كل منها قانون خاص. أن الوزير المختص بالهيئة يرأس مجلس إدارتها ومن ثم يشل حرية المجلس في دراسة الموضوعات واتخاذ القرارات، ويصبح المجلس أداة لتحقيق توجهات الوزير ورغباته.

من ناحية أخرى، فقد استمر إخضاع الهيئات العامة والقومية لقوانين الموازنة العامة، الخطة العامة، والجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، ومن ثم شلت قدرة هذه الهيئات في إعداد موازناتها على غير النمط الحكومي كما نص على ذلك قانون الهيئات العامة رقم 63 لسنة 1961 والقوانين الخاصة المنظمة للهيئات القومية.

كذلك حرمت الهيئات العامة والقومية من حق ترحيل فوائضها المالية لاستخدامها في سنوات تالية كما تقول بذلك قوانينها وفرض عليها أن تحول فائض الميزانية إلى وزارة المالية في ختام كل سنة مالية.

---

[49] قانون الهيئات العامة رقم 63 لسنة 1961.

ملامح إدارة القطاع العام في تلك الفترة

لم تمس محاولات الإصلاح الإداري القطاع العام الآخذ في التوسع والتضخم خلال تلك الفترة إلا من حيث الهيكلية العامة وفط المؤسسات المشرفة على شركاته، أما هياكل الإدارة على مستوى الشركات وآلياتها ومدى الصلاحيات الممنوحة لمجالس إداراتها والمسئولين عنها فقد كانت في تقلص مستمر نتيجة تغوّ ل المؤسسات العامة وسيطرتها على مقدرات الشركات ومركزية كثير من القرارات على مستوى المؤسسة والوزارة المشرفة على القطاع.

وقد شهدت تلك الفترة إصدار قوانين لتنظيم القطاع العام كرّست انعزاله عن قوى السوق الطبيعية وعمقت انفصال إدارته عن الأسس الإدارية والاقتصادية السليمة، منها مثلاً القوانين الخاصة بانتخاب ممثلين للعمال والموظفين في مجالس الإدارة وتشكيل ما أسمي " لجان الإنتاج"، والإصرار على فكرة توزيع الأرباح على العاملين حتى مع تحقيق الشركات خسائر باهظة، وتحميل ميزانيات الشركات مبالغ طائلة فيما أطلق عليه الأعباء القومية ومنها دفع رواتب وحوافز المجندين كاملة طوال مدد تجنيدهم.

وفي خلال هذه الفترة تحكم تياران فكريان أساسيان في إدارة القطاع العام في تلك الفترة من 1961 وحتى بدايات مرحلة الانفتاح والتحول عن النظام الاشتراكي والإدارة المركزية للاقتصاد الوطني في أوائل السبعينيات من القرن الماضي:

التيار الأول:

فكر المهندسين

ويركز فكر المهندسين على قضايا الإنتاج والجوانب الفنية التقليدية في الصناعة، ومن ثم تحمست إدارة الشركات التي تولاها مهندسون لتنمية الطاقات الإنتاجية والاستزادة من التجهيزات الرأسمالية المتمثلة في الآلات والمعدات، وبناء المقار الشامخة للشركات. وكان

فكر الإنتاج وزيادته كمياً هو الشاغل الرئيسي لتلك الإدارات، وبالتالي تم إهدار جوانب أساسية في العمل الإداري وفي وظائف الشركات لعل في مقدمتها وظائف التسويق والمبيعات التي اعتبرها مسئولو تلك الفترة من "المعطيات Givens " معتمدين في ذلك على حالة الاحتكار الفعلي وانعدام المنافسة نتيجة منع الاستيراد وتقييد تفاعل العرض والطلب من خلال ممارسات المؤسسات العامة المشرفة على الشركات.

كذلك لم تلق وظيفة التمويل والإدارة المالية العناية الواجبة، فقد كانت الشركات تحصل على التمويل اللازم لها من وزارة المالية شأن باقي وحدات الجهاز الإداري للدولة وظلت على تلك الحال إلى تم فصل ميزانيات القطاع العام عن الميزانية العامة للدولة مع بدايات عصر الانفتاح. وتحول نشاط الإدارة المالية إلى مجرد عمليات محاسبية تقليدية هدفها تسجيل النشاط وإظهار القوائم المالية التقليدية.

التيار الثاني:

فكر العسكريين

أما الفكر العسكري فقد تركز في الاهتمام بقضايا الهيكل التنظيمي واللوائح ونظم العمل وفرض الضبط والربط في مواقع العمل، وتأكيد التسلسل الإداري والانشغال بأمور الأفراد ومسائل الترقيات وغيرها من قضايا التشغيل اليومي للشركات. وبرغم نشأة الفكر الإستراتيجي ومنهجيات بناء الإستراتيجيات في المجال العسكري، إلا أن مديري شركات القطاع العام من العسكريين لم يهتموا بنقل وتطبيق تلك المنهجيات الإدارية المتطورة في شركاتهم. ولعلنا نستخدم التعبيرات العسكرية لوصف حالة إدارة القطاع العام تحت مظلة العسكريين، فهم اهتموا بالتكتيك Tactics وانصرفوا عن الإستراتيجية Strategy، فهم نظروا إلى الوسائل وغابت عنهم "الغايات" في كثير من الأحيان. وحين اشتبك فكر المهندسين مع فكر العسكريين فقد تفاقمت مشكلات إدارة القطاع العام.

كذلك اتسم الفكر الإداري في شركات القطاع العام في تلك الفترة ببعض الملامح السلبية التي ساهمت في تعميق خسائرها وتردي مستويات الأداء لها:

1. تركز اهتمام إدارة القطاع العام في الأمور الشكلية والمظهرية من دون تمعن في قيمتها ومدى تأثيرها في تحسين الأداء. من ذلك الاهتمام المبالغ فيه بالهياكل التنظيمية والحرص على تضخيمها واستحداث الإدارات والأقسام المتعددة والتي تكون في أغلب الأحيان فارغة من المضمون ولا تضيف سوى حلقات في هيكل الشركة لا يتحقق عنها إنجاز يكافئ تكلفتها وأعباءها المالية ومساهمتها في تضخيم الجهاز الوظيفي للشركات.
2. التركيز على قضايا الإنتاج الكمي وإهدار مفاهيم الجودة سواء على مستوى العمليات الإنتاجية أو بالنسبة لجودة المنتجات النهائية. كانت الإدارة معنية بالدرجة الأولى بزيادة حجم الإنتاج والتوسع في الطاقات الإنتاجية من دون اعتبار مناسب مع قضايا الجودة ومتطلباتها.
3. النظر إلى العملاء والمستهلكين نظرة دونية تراهم مجبرين على تعاطي ما يقدم لهم من سلع وخدمات من دون أن يكون لهم حق الاختيار والمفاضلة. ومن ثم لم يكن فكر تطوير المنتجات واستحداث خدمات أفضل يرد على بال الكثير من مديري شركات القطاع العام.
4. اتبعت شركات القطاع العام أساليب بيروقراطية جامدة في بيع منتجاتها اتسمت بالاستعلاء والفرض على السوق، وكانت تلك الأساليب أقرب إلى عمليات التوزيع الإجباري والتخلص من المنتجات منها إلى فكر التسويق والتعامل مع آليات السوق واحترام رغبات العملاء. ومن الأساليب التي شاعت في تلك الفترة نظام "التحميل"

وذلك بأن يفرض على المشتري إن أراد الحصول على السلعة التي يبتغيها أن يشتري أيضاً قدراً معيناً من سلع أخرى راكدة حتى ولو لم يكن به حاجة إليها .

5. انحصرت اهتمامات الإدارة بمشكلات الوقت الحاضر من دون عناية كافية بالإعداد للمستقبل ورسم صورة واضحة لما يجب أن تكون عليه الشركات بأخذ المتغيرات في الاعتبار.

6. انحصرت اهتمامات إدارة شركات القطاع العام بالعنصر البشري في تطبيق لائحة العاملين والالتزام بنصوص القوانين السائدة في شأن علاقات العمل والتأمينات الاجتماعية وغيرها من أمور تهتم بها إدارات شئون العاملين التقليدية. ولم يكن هناك اعتبار يذكر لمفاهيم إدارة الموارد البشرية وإطلاق طاقات البشر واستثمارها في تحسين الإنتاجية وتطوير الأداء. وعلى الرغم من تطبيق نظام مساهمة العاملين في الإدارة وانتخاب ممثلين لهم في مجلس الإدارة وتشكيل ما سمي بلجان الإنتاج، فقد كانت الممارسة الفعلية بعيدة تماماً عن المضامين الحقيقية لتلك النظم.

7. كانت النظرة إلى التصدير غير سليمة حيث اعتبر أنه وسيلة للتخلص من فائض الإنتاج الذي لم يتم استيعابه في السوق المحلية. ولم تكن الإدارة في شركات القطاع العام تهتم بدراسة الأسواق الخارجية أو التعرف على احتمالات التصدير، بل كان اعتمادها في الأساس على تنفيذ ما شاع في تلك الفترة من صفقات متكافئة حسب اتفاقات التجارة والدفع التي كانت مصر طرفاً فيها مع أغلب دول الكتلة الشرقية. وكان تبادل المنتجات وسيلة لسداد الديون أكثر منها عمليات تسويق حقيقية.

8. انحصرت ممارسات الإدارة المالية في شركات القطاع العام في عمليات إعداد الموازنات وتدبير الأموال اللازمة بالسحب على المكشوف من البنوك. ولم تكن لوظيفة التمويل

بالمعنى الحديث اعتبار يذكر، كما لم يكن لمفاهيم الاستثمار الحديثة وإدارة الأصول Asset Management مجال في التطبيق.

وقد ساعد على تفشي تلك السمات السلبية وتفاقم آثارها ما لجأت إليه الدولة من إحاطة القطاع العام بحماية غير عادية ليس فقط من المنظور الاقتصادي مثل فرض التعريفة الجمركية المانعة لاستيراد المنتجات البديلة من الخارج وحظر استيراد كثير من السلع الأجنبية لحماية الصناعة المحلية، ولكن أيضاً فرضت الدولة نوعاً من الحماية السياسية والفكرية حول القطاع العام واعتبر توجيه النقد أو الاعتراض على سياسات وقرارات إدارة مؤسساته وشركاته نوعاً من التشهير بالنظام السياسي للدولة وطعناً في ثوابت الفكر الاشتراكي الذي أخذت الدولة نفسها به نقلاً عن تجارب الدول الاشتراكية التي كانت سائرة في فلك الاتحاد السوفييتي القديم وخاصة يوغوسلافيا في ذلك الوقت.

وكانت تلك الحماية في كثير من الأحيان تتخذ شكل تهديد نفسي وإرهاب فكري وتقييد لحرية التعبير خاصة بعد صدور "ميثاق العمل الوطني" في عام 1962 حيث شاع تعبير غريب في تلك الفترة أن يكون "النقد في حدود الميثاق". ومن ثم كان على المعترضين على أوضاع وسياسات ومعدلات أداء شركات القطاع العام أن يعلنوا عن جهات نظرهم في حدود ما نص عليه الميثاق من أن القطاع العام ركيزة الاقتصاد القومي. وقد تم تكريس تلك الحماية السياسية للقطاع العام من خلال ضم كافة قياداته إلى الاتحـــــاد الاشتراكي "التنظيم السياسي الوحيد للثورة"، ومشاركة العمال والموظفين في مجالس إدارة الشركات وتشكيل ما سمي بـ "لجان الإنتاج" من بين العمال وممثلي اللجان النقابية والتي أعطيت صلاحيات واسعة في أمور إدارة الإنتاج وشئون الشركات بعامة. وقد أدى هذا الخلط الرهيب بين السياسة ونوازع المشتغلين بها وأهدافهم المختلطة بدرجات من المصالح والأهواء الشخصية من جانب، وبين تشكيلات وإدارة شركات القطاع العام إلى إهدار

القيم والأسس الإدارية السليمة مما أدى إلى ما تحقق في هذا القطاع من خسائر وإهدار للموارد وفساد بدرجات مختلفة قد تكون بعض مظاهرها وآثارها ما تزال بادية حتى الآن.

اتحاد الصناعات المصرية
FEDERATION OF EGYPTIAN INDUSTRIES

التعريف بالمعهد القومي للإدارة العليا

النشأة والتطورات 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

يرى المعهد أن عملية التنمية الإدارية بوصفها عملية تغيير موجه وشامل تجب أن تتكامل في تحقيقها أعمال التدريب والبحوث والاستشارات. كما يهتم المعهد بالبعد العربي انطلاقاً من الإيمان بأن تنمية الإدارة تجب 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 وفعالياتها.

أهداف المعهد

استهدفت سياسة المعهد منذ إنشائه تكوين كادر جديد من القيادات الإدارية المدربة علمياً والمؤهلة مهنياً 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 تجعلهم 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 ببيئة 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.

البرامج العربية سبيل العمل الوحدوي الإيجابي[50]

"سيظل برنامج الإدارة العليا السابع علامة بارزة على طريق التنمية الإدارية في الدول العربية. فهو أتطوير المجتمع إلى أفراد الإدارة العليا من مختلف الدول العربية، وهو أول خطوة تخطوها المعهد القومي للإدارة العليا لتطويع إمكانياته لخدمة المدير العربي في كل مكان. والمعهد القومي للإدارة العليا، شديد الشعور بالتزامه ومسئوليته نحو المدير العربي المعاصر، إيماناً واعتقاداً بأنه قد بدأ يستكشف دوره في خدمة تنمية المجتمع العربي، وأنه ما من فئة قيادية في مجتمعنا العربي المعاصر أمامها دور أكبر وأحسم من دور القيادات الإدارية."

"ولذا، استهدف المعهد القومي للإدارة العليا وضع مخطط للعمل العربي في هذا الميدان يقوم على مبادئ واضحة:

- إن العمل العربي الواحد – في مختلف ميادين التنمية – هو جوهر العمل العربي الوحدوي، وهدفه النهائي تطوير المجتمع العربي ودفع تقدمه.
- إن هذا العمل العربي الواحد يجب أن ينبع من اعتقاد واضح بأن تكتيل إمكانيات أجزاء الوطن العربي كافية لمواجهة احتياجاته وحل مشاكله.

---

[50] من مقدمة أ.د. أحمد فؤاد شريف لبرنامج الإدارة العليا السابع

- إن كل جزء من الوطن العربي – أحرز تقدماً في ميدان من الميادين – ملتزم بإتاحة خبرته للأجزاء الأخرى التي لم تحرز هذا التقدم بعد، باعتبار أن لها حقاً أصيلاً في ثمرة هذا التقدم.
- إن العمل العربي الواحد، الذي ينبع من هذا الدافع، ويستهدف هذا الهدف هو الجهد البناء الذي يخدم مصلحة جميع الأجزاء النامية في الوطن العربي، بطريقة تبادلية، وفي نفس الوقت، فلا يضار منه جزء ويفيد جزء، وإنما تفيد منه كافة الأجزاء.
- إن مجالات العمل العربي الواحد لا حد لها، إلا قدرتنا على الابتكار، والتصور المثمر، والتفكير المنتج الخلاق، والشعور الحقيقي بالمسئولية نحو هدف أساسي ثابت هو تنمية المجتمع العربي.

إن العمل الوحدوي الإيجابي، ليس مهمة القيادات السياسية والعسكرية وحدها، وإنما هو مهمة الفئات القيادية كافة. وقد تصدت القيادات الإدارية العربية لمسئوليتها نحو استكشاف العمل العربي الواحد الذي يجب أن يبدأ في مجال عملها، كما بدأت القيادات المهنية والعلمية والنقابية تتحرك في مجالاتها. والعمل العربي الواحد هو حصيلة هذه الجهود على أعرض جبهة.. هي جبهة التقدم في الوطن العربي كوحدة نامية."

فؤاد شريف.. رائد الإدارة الحديثة في مص!

أ.د. علي السلمي

مضى يوم السادس من أغسطس الحالي دون أن ينتبه أحد إلى مرور اثنان وأربعون 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 تحصل على الدكتوراه في "إدارة الأعمال" من جامعة شيكاغو العريقة، ليلتحق 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 شئون مجلس الوزراء ووزير التنمية الإدارية، وقد استجاب للدعوة تاركاً منصبه الدولي حيث كان يعمل مستشاراً للأمم المتحدة ومسئولاً 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 رأي د. فؤاد أن التغيير الإداري لا بد له من قادة مخططون، الأمر الذي يثير قضية أسلوب ومعايير اختيار القادة وهل تكون القدرة الفنية هي أساس الاختيار أم شيء آخر؟ وحسب قول د. فؤاد إن

عملية التغيير تشبه عمليات الحرب. . قوات تتقدم وقوات تقاوم، وهو 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 عليه.

وقد أثار 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 سباقاً حين عرض نظام الإدارة بالأهداف وأسلوب تطبيقه والبرنامج الزمني وخطوات العمل 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 لخطتها الاستثمارية وتحدد أهدافها بشكل دقيق ويكون دور الدولة مقتصراً 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 يعني نقل السلطة من المركزيات إلى المحليات، فإلى أي حد يتنازل الوزراء عن سلطاتهم؟"

كان أستاذي د. فؤاد صاحب فكر ورؤية عصرية للإدارة وكان مصريا 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 ألت ملكيتها للدولة كليا أو جزئيا نتيجة لقرارات التمصير 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 يغاير تماما ما كان معروفا من قبل، وذلك بمزجه بفكر الإدارة ومنطق العلم الإداري الحديث.

وكان إنجازه 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 ونحتفي بإنجازاتهم التي صنعت قوة مصر الناعمة!

نُشر هذا المقال في صحيفة "المصري اليوم" في 2018/8/27

ولقراءة ما كتبته في موقعي عن أستاذي ومعلمي ورائدي اضغط الرابط التالي:

شخصيات لها تاريخ - أستاذي دكتور أحمد فؤاد شريف - موقع الدكتور علي السلمي (alisalmi.com)

المحطة الثالثة

رحلة الماجستير والدكتوراه

1963 – 1967

KELLEY
SCHOOL OF BUSINESS
GO FROM MOMENT TO MOMENTUM

تمهيد

كان السفر إلى أمريكا للدراسة حلم كبير تمنيت على الله دائماً أن يحققه لي، وقد استجاب المولى عز وجل ووجدت نفسي أرتب أوراقي وأجمع حاجاتي وعائلتي الصغيرة المكونة من الزوجة رحمها الله وابني البكر محمد طارق رعاه الله وبارك فيه وأخوته وأبناءهم جميعاً .

وقد مر بي وبعائلتي حدث جسيم قبل الموعد المحدد للسفر بأيام قليلة، إذ سقط ابني طارق من شرفة الشقة التي كنا نسكنها في شارع على الروبي في حي روكسي وهو يلوح لي حيث رآني قادماً من أول الطريق وكنت عائداً لنوي من شركة مصر الجديدة حيث أنهيت الإجراءات الخاصة برفع عداد الكهرباء قبل إخلاء الشقة بغرض السفر، فإذا بي أجده يهوي أمامي على إفريز الطريق تحت الشرفة. ونحمد الله وفضله فقد هيأ لنا من قام بالجراحة اللازمة في مستشفى هليوبوليس على أعلى مستوى من الكفاءة، ومنّ الله عليه بالشفاء ووافق الأطباء على سفره بعد أن كنت قد صرفت النظر عن موضوع السفر. وغادرنا القاهرة وهو معصوب الرأس بعد عملية التربنة التي أجريت له.

ووصلنا إلى نيويورك بعد رحلة على طائرة مصر للطيران حتى لندن ومنها بطائرة صغيرة إلى أمستردام حيث أمضينا ليلة لنغادرها في اليوم التالي على متن طائرة الخطوط الجوية الهولندية KLM التي قطعت المسافة إلى نيويورك في حوالي إحدى عشر ساعة. وأمضينا ليلة ثانية في نيويورك ثم واصلنا الرحلة إلى واشنطن حيث كان علينا أن نذهب إلى المكتب التعليمي المصري حيث استقبلنا أخ كريم هو المسئول عن شئون المبعوثين أذكر أن اسمه الأول أ. سلامة، وقد هيئ لنا الرجل مكاناً نستريح فيه لحين إنهاء الإجراءات المالية واستلام الشيك الأول لنا وكان عبارة عن مبلغ 280$ دولار راتب شهر للمبعوث المتزوج ويعول طفلاً وكذلك مبلغ مماثل منحة شراء الكتب وكانت تصرف مرة واحدة سنوياً،

وهكذا وجدت نفسي أمتلك خمسمائة وستين دولارا أمريكياً بالإضافة إلى الثمانين دولار التي تمكنت من تجميعها قبل سفري من مصر.[51] وهي ما يعادل ما تبقى من مكافأة نهاية الخدمة التي صرفها لي البنك المركزي بعد استقالتي منه حيث كنت في حكم المعار طوال فترة العمل بالمعهد القومي للإدارة العليا .

وأمضينا ليلتنا في واشنطن بفندق يقع في منطقة يسكنها الأمريكان السود " الزنوج" ولم نغادر الغرفة من وقت دخولها حتى اليوم التالي حين جاء أ. سلامة ليقلنا بسيارته الفولكس المتواضعة إلى المطار لنستقل طائرة مروحية صغيرة أقلتنا إلى بلومنجتون Bloomington المدينة التي تقع بها جامعة إنديانا . وكان أ. سلامة قد زودنا بأسماء وأرقام هواتف الطلاب المصريين بالجامعة وقد استقبلونا أفضل استقبال وهيئوا لنا مناخاً لم نشعر معه بالغربة عن مصر. ولا أزال أذكر هؤلاء الأخوة الأعزاء وهم:

1. حبيب شنوده، عمدة المصريين في بلومنجتون وطالب الدكتوراه المخضرم في كلية التربية.
2. وصفي إسكندر، نائب عمدة المصريين في الجامعة وطالب الدكتوراه في الاقتصاد.
3. مصطفى شعبان، وكان يدرس للدكتوراه في الاقتصاد.
4. عزيزة الدميري، وكانت تدرس أيضاً الاقتصاد مع مصطفى شعبان ثم تزوجا بعد ذلك.
5. موريس جرجس، وكان يدرس الاقتصاد أيضا بالجامعة.

أردت من ذكر الأسماء ومجال الدراسة أن أبين أنني كنت أول مصري يلتحق بجامعة إنديانا لدراسة الإدارة في كلية الدراسات العليا للأعمال بها Graduate School Of Business ومن ثم بدت لي التجربة مخيفة إذ لم يكن من الأخوة المصريين من يستطيع تزويدي بأي معلومات عن نظام الدراسة وموضوعاتها والأساتذة وغير ذلك من المعلومات المهمة التي

---

[51] كان الدولار الأمريكي يساوي وقتها أقل من ثلاثين قرشاً مصرياً أي أن الجنيه المصري كان يفوق قيمة 3 دولارات أمريكية وسبحان الله المعز المذل.

ينشوق الطالب المستجد أن يتعرف عليها . كذلك أردت أن أبين كيف يتعامل المصريون في الغربة إذ تجمعهم صداقة تلقائية وأخوة فطرية تساعد على اجتياز الصعاب ومواجهة التحديات.

وصادف يوم وصولنا إلى بلومنجتون يوم إجازة عيد ذكرى شهداء الحرب Memorial Day وهو يوم الحادي والثلاثين من شهر مايو وتعطل فيه الجامعة، لذا لم يكن ممكناً إنهاء إجراءات الحصول على سكن في مساكن الطلاب، فأخلى لنا الأخ وصفي إسكندر شقته – وكان غير متزوج – لنبيت فيها وأمضى هو ليلته مع حبيب شنوده. وعندما أرشدنا إلى شقته وكانت تقع في الميدان Square في وسط المدينة Downtown وجدناه قد أعد لنا وجبة شهية من الدجاج والبطاطس على الطريقة المصرية.

ودون الدخول في تفاصيل الجانب الاجتماعي من هذه المرحلة في رحلتي مع الإدارة، أقول إن تجربة الدراسات العليا في الجامعات الأمريكية تعتبر بكل المقاييس تجربة عمر في ذاتها يصقل فيها الطالب صقلاً وتنمى مهاراته ومعارفه تنمية متكاملة، وتهيأ أمامه الفرص للإبداع والإنجاز طالما كان مدفوعاً برغبة حقيقية في التعلم والتفوق.

وقد كنا نحن الطلاب المصريين نحمد الله من المتفوقين إلى الحد الذي دعا إحدى الصحف المحلية أن تهاجم إدارة الجامعة متهمة إياها بمجاملتنا نظراً لأننا ندفع رسوماً دراسية أعلى من الرسوم المفروضة على الطلاب الأمريكيين أو المقيمين[52].

---

[52] تفرض الجامعات الأمريكية رسوماً دراسية أقل على الطلاب المقيمين في ذات الولاية التي توجد بها الجامعة Residents من مواطنين أو ممن لهم حق الإقامة الدائمة، بينما يدفع غير المقيمين من الطلاب الأجانب وغيرهم Nonresidents رسوماً أعلى حتى لو كانوا أمريكيين ولكن من ولايات أخرى.

رحلة الماجستير

بدأت الدراسة في برنامج الماجستير في إدارة الأعمال مع بدايات يونيو 1963 وذلك في الفصل الصيفي Summer Session ويستغرق عادة ثمانية أسابيع. وقد أُهيت المتطلبات للحصول على الدرجة بدراسة ما يعادل 36 ساعة معتمدة أي اثني عشر مقررا في سبع موضوعات هي التالية:

1. الإدارة Management
2. التمويل Finance
3. تحليل مناخ الأعمال Business Conditions Analysis
4. إدارة الأفـــــراد Personnel Management
5. إدارة الأعمال الدولية International Business
6. اقتصاديات العمـــــل Labor Economics
7. التســـــــــــــويق Marketing

وبعد إنهاء هذه المقررات بنجاح تجب اجتياز اختبار شامل Comprehensive Exam على مرحلتين، الأولى اختبار تحريري يغطي الموضوعات التي تمت دراستها في جميع المقررات، والثانية تحليل حالة شاملة Case Study تستغرق يوماً كاملاً.

والحمد الله فقد أُهيت هذه المتطلبات وتسلمت خطاباً من عميد الكلية جورج بينل George Pinnell مؤرخاً 30 مايو 1964 تخطرني فيه بنجاحي في الاختبار بمرحلتيه والذي كان تاريخه 16 مايو 1964. أي أن الأمر استغرق أسبوعين فقط كي تنتهي كافة إجراءات تصحيح الاختبار وإعلان النتيجة وإخطاري بها. وكان وصول مثل هذا الخطاب يوم عيد في كل مرة تخبرني فيها العميد أو رئيس القسم المختص بنتيجة ما أديت من اختبارات أو قبول مشروع رسالة الدكتوراه Proposal أو إنهاء متطلبات الحصول على الدرجة العلمية.

وقد يكون من المفيد أن استعرض جانباً من الموضوعات والمفاهيم والأفكار التي اكتسبتها من هذه الدراسة في واحدة من أكبر عشر كليات أعمال في الولايات المتحدة الأمريكية في ذلك الوقت وواحدة من أحسن تلك الكليات في العالم حتى اليوم.

التسويق.. أول مقرر في البرنامج

كانت مادة التسويق أول احتكاك لي بنظام الدراسة في برنامج الماجستير في إدارة الأعمال، وقد درست أول مقرر في التسويق مع أستاذ يدعى كيللي Prof. Kelly وكان تركيزه في لقاءاته معنا أن يبرز المعاني الحقيقية لفكرة التسويق باعتبارها تواصل بين منظمة الأعمال وعملاءها . وقد وضحت لي في هذه الدراسة السمات المميزة لعلم التسويق الحديث الذي يبدأ من دراسة السوق والتعرف على احتياجات العملاء ورصد حالات المنافسة وتحليل عناصر الطرح التسويقي الذي يتقدم به المنافسون إلى السوق.

وشملت الدراسة مفاهيم كثيرة مستمدة من العلوم السلوكية التي كانت تقرع الأبواب آنذاك كملهم للإدارة في تفهم مشكلات السلوك الإنساني واستثمار مفاهيمها في توجيه سلوك العاملين والمستهلكين. وأوضحت الدراسة أهمية بحوث السوق وخاصة ما يتصل منها بدراسة دوافع الشراء لدى المستهلكين المعروفة باسم " بحوث الدوافع" Motivation Research.

ولم يكن هناك مرجع محدد ، بل كان البروفيسور كيللي يطرح موضوعات للمناقشة ويرفق بها قوائم بالقراءات المقترحة List of Recommended Readings علينا أن نبحث عنها في المكتبة ونطلع عليها ونعد منها ما نشاء من مذكرات وغيرها بحسب طريقة كل شخص في القراءة والتلخيص[53]. كذلك كان استخدام أسلوب دراسة الحالات شائعاً خاصة

---

[53] لم تكن رفاهية البحث في شبكة الإنترنت معروفة وقتها، لذا كان الأمر يتطلب قضاء ساعات طويلة في مكتبة الكلية.

مع البروفيسور كيللي حيث أنه من خريجي كلية الأعمال بجامعة هارفارد الشهيرة بهذا الأسلوب Harvard Business School ، وكان من أساليب تدريبنا على دراسة الحالات وتحليلها هو تكوين مجموعات Groups تتولى كل منها دراسة الحالة وإعداد تقرير بنتائج التحليل وتبين المقترحات لحل ما تم رصده من مشكلات.

وكانت مجموعات دراسة الحالات تجتمع بشكل منظم خارج ساعات الدراسة بالكلية وتتم مناقشة الحالة وإبداء الآراء في جو من الحماس والتحفز، حيث كانت تقارير المجموعات تطرح للنقاش في وقت محدد بإشراف البروفيسور كيللي، وتحصل كل عضو في مجموعة على التقدير الذي حققه تقريرها .

كذلك كان يطبق ذات الأسلوب في التعامل مع " مباريات الأعمال" Business Games حيث كانت كل مجموعة تمثل شركة محددة وتمارس أنشطة الإدارة بها انطلاقاً من معلومات مبدئية متاحة لها، ثم عليها استقراء الأوضاع والمؤشرات من خلال متابعة المعلومات الإضافية التي يفاجئنا بها أستاذ المادة.

إدارة الأفراد والدراسة في استديو تليفزيوني

ثم درست مقرراً في إدارة الأفراد Personnel Management حسب ما كان يسمى في ذلك الوقت، وقد تطور الاسم فأصبح يشار إلى هذا الميدان من الدراسة باسم " إدارة الموارد البشرية" Human Resources management ثم تطور حديثاً ليصبح " إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية". Strategic Human Resources management وكان يدرس لنا هذه المادة أستاذ يدعى William Scott، وقد كان يميل إلى المدرسة التقليدية في تدريس هذه المادة حيث يركز على مجموعة الوظائف التي تباشرها إدارة الأفراد في منظمات الأعمال من حيث تخطيط الاحتياجات من الأفراد Manpower Planning، والبحث والاستقطاب للحصول على العناصر المناسبة من الأفراد ذوي المهارات والقدرات

المتوافقة مع الوظائف Recruitment، وبعدها تبدأ عمليات المفاضلة بين المتقدمين وإعمال أشكال الاختبار والتقويم المختلفة حتى يتم اختيار الفرد أو الأفراد الأفضل لشغل الوظيفة Selection .

وكانت موضوعات المقرر تولي عناية بقضايا توصيف الوظائف Job Description وتقويم الوظائف Job Evaluation وتحديد هيكل الرواتب والمزايا المالية والعينية المناسبة. كذلك اهتم المقرر بعرض بدايات ما يسمى بالفرص المتساوية Equal Opportunity وكانت قد بدأت في الظهور والمقصود بها إجراءات تضمن المساواة بين العاملين وعدم التمييز بينهم بسبب الجنس أو اللون أو غير ذلك من أشكال التمييز .

وكنا نستخدم مراجع مختلفة من أشهرها في ذلك الوقت كتاب إدوين فليبـــو عن " مبادئ إدارة الأفراد"[54] الذي صدرت طبعته الأولى في عام 1961 متضمناً سبعة وعشرين فصلاً تقع في 585 صفحة تتناول موضوعات كانت تناسب مستوى التقدم الإداري في ذلك الوقت. وبطبيعة الحال فقد كان لا تخلو أي من مراجع إدارة الأفراد هناك من فصل أو أكثر يتناول مشكلات العلاقات الصناعية والخلافات بين الإدارة ونقابات العمال والمساومة الجماعية Collective Bargaining والتي كنت قد تعرفت عليها من أستاذي دكتور فؤاد شريف فقد كانت أول ما درس لنا في مقرر " العلاقات الصناعية" في الفصل الدراسي الثاني من السنة الثالثة بكلية التجارة جامعة الإسكندرية في عام 1955/1954، ولذلك كنت أشعر بسعادة غامرة أن أبدي للدكتور سكوت معرفتي بهذه المواضيع بينما كان كثير من الطلاب الأمريكيين ممن معنا غير ملمين بها .

[54] Edwin B. Flippo, Principles of Personnel management, N.Y.: McGraw-Hill, 1961.

كذلك كان من بين الوسائل التعليمية التي تعرضت لها في هذا المقرر، تحليل الحالات الدراسية والاشتراك في مباراة إدارية حيث انقسم طلاب المقرر إلى مجموعات صغيرة كل واحدة تضم أربعة أو خمسة أشخاص، وكنا نجتمع أسبوعيا لندارس موقف الشركة التي نمثلها في المباراة ونتخذ قرارات في ضوء المعلومات الواردة لنا من دكتور سكوت عبر مساعده، ونرسل هذه القرارات على قوائم إلى مركز الحاسب الآلي بالجامعة ليصير تحليلها وإظهار آثارها على المركز المالي للشركة، وفي نهاية المقرر تطرح نتائج المجموعات المختلفة ويتم تحليل القرارات التي اتخذناها وبيان مدى اتفاقها مع المبادئ العلمية التي درسناها . وتحصل كل مجموعة على درجة وفق أدائها تحتسب ضمن الدرجة النهائية لكل منا . وإن كان لهذا الأسلوب من ميزة فهي التدريب على العمل الجماعي والمناقشة وممارسة عملية اتخاذ القرارات.

وكنا ندرس هذا المقرر مع بروفيسور سكوت في استديو التليفزيون بالجامعة حيث كان طلاب آخرون يتابعون عبر دائرة تليفزيونية مغلقة نفس المحاضرات في مقر الجامعة بعاصمة الولاية مدينة إنديانابوليس Indianapolis وتبعد حوالي مائة ميل عن مقر كليتنا في بلومنجتون، وكان هذا أول احتكاك لي بتجربة الدراسة من بعد من خلال التليفزيون وهو أسلوب انتشر بسرعة في الجامعات الأمريكية في تلك الفترة . وكانت المحاضرات تسير بسلاسة شديدة ويتبادل الطلاب في إنديانا بوليس الحديث مع الأستاذ يسألونه وهو يجيب ويشركهم في المناقشات كأنهم معنا في ذات القاعة دون أن يصدر منهم ولا منا أي تشويش أو مداخلات لا معنى لها .

وفشلت التجربة في جامعة القاهرة

بالمقارنة بما عاصرته في جامعة إنديانا ، فقد جربت كلية التجارة بجامعة القاهرة أسلوب الدائرة التليفزيونية المغلقة لنقل المحاضرات من المدرج الذي به الأستاذ إلى مدرج مقابل له

تماماً في ذات المبنى ليس به أستاذ وذلك حلاً لمشكلة زيادة الأعداد في المدرج الواحد. لقد فشلت التجربة فشلاً ذريعاً بسبب ما كان يجري في المدرج الخالي من الأستاذ من هرج ومرج وكأنه سوق فلا يستفيد الطلاب شيئاً ولا يسمعون شيئاً، فضلاً عن انعدام خاصية التفاعل بينهم وبين الأستاذ في المدرج الآخر. وكان أن قررت الكلية إلغاء التجربة وخلع أجهزة التليفزيون ومستلزماتها ووضعها في المخازن، وعلى ما أذكر كانت هذه الواقعة محل تحقيقات تبادل فيها المسئولون الاتهامات. ومن أسف أنه مع تزايد أعداد الطلاب في كليات التجارة بشكل خاص لم تجد تقنيات التعليم الحديثة طريقها إلى كلياتنا الجامعية، ولا يزال الأسلوب السائد هو حشد هؤلاء الطلاب في مدرجات تقليدية تستخدم فيها وسيلة تعليمية وحيدة هي صوت الأستاذ ومكبر للصوت وجهاز عرض رأسي Overhead Projector لا يرى الشرائح التي يعرضها سوى قلة من الطلاب يتزاحمون في الصفوف الأولى.

وبرغم ما حققته تقنيات المعلومات والاتصالات في مصر من تقدم وتوفر البنية التحتية اللازمة لإنشاء شبكات المعلومات والاتصالات الضرورية لتطبيقات التعلم من بعد والتعلم الإلكتروني E-Learning فإن جامعاتنا لا تزال بعيدة تماماً عن هذه التطورات ولا يزال التعليم فيها يعتمد على أساليب تقليدية حتى في حالات المجموعات الدراسية الصغيرة وبرامج الدراسات العليا[55].

الرحلة مع دراسة السلوك التنظيمي

من أمتع المقررات التي درستها في برنامج الماجستير مقرر "السلوك التنظيمي" مع البروفيسور لي. كمنجز L.L. Cummings وقد أصبح المشرف على رسالتي للدكتوراه فيما بعد. وكان ذلك المقرر هو أول اقتراب لي من موضوعات العلوم السلوكية ومفاهيمها في

---

[55] يتضمن البرنامج القومي لتطوير التعليم الجامعي والعالي خمسة وعشرين مشروعاً لتطوير وتحديث جوانب مختلفة من هيكل الجامعات منها مشروع لتعميق استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات لتطوير العملية التعليمية نأمل أن يتحقق.

التطبيق الإداري والتي بدأت في إثارة اهتمام الأكاديميين ورجال الإدارة في آن واحد منذ بدايات السبعينيات من القرن الماضي.

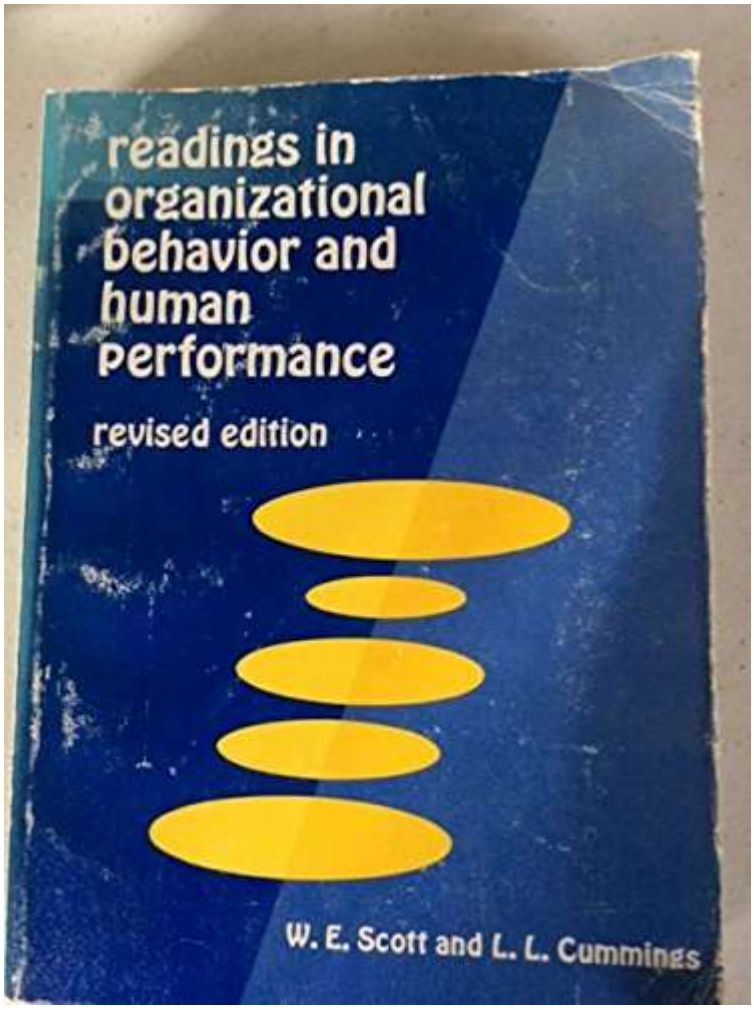
ورغم التاريخ الطويل لعلوم اعتنت بدراسات السلوك الإنساني مثل علم النفس وعلم الاجتماع وتنويعاتهما، إلا أن استفادة العلم الإداري منهما كانت محدودة حتى ما قبل تطور ما أطلق عليه "علوم السلوك" Behavioral Sciences.

وقد كانت أهم تطبيقات علم النفس مثلاً في المجالات الإدارية هي تطوير مجموعات من الاختبارات Tests للمساعدة في اختيار الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف في المنظمات، وكان أغلب تلك الاختبارات يركز على جوانب الشخصية Personality Tests أو بعض السمات الإنسانية مثل الذكاء Intelligence.

ومع بدايات السبعينيات من القرن الماضي بدأ أساتذة الإدارة – والمتخصصين منهم في إدارة الأفراد بوجه خاص – البحث عن مصادر علمية جديدة تساعدهم في تكوين مفاهيم أوضح لمظاهر السلوك الإنساني في العمل Work Behavior والتي تسبب إزعاجاً شديداً للإدارات المعنية بالأداء وتحقيق النتائج. وكان هذا التحول مؤشراً على تطور أهم في اهتمامات علم إدارة الأفراد ذاته، فلم يعد قاصراً على طرح قضايا البحث عن الأفراد وتوظيفهم حسب متطلبات الإدارات المختلفة بالمنظمات من موقف السكون Static، بل بدأ يتجه لمناقشة قضايا تشغيل الأفراد واستثمار مهاراتهم في الأداء من موقف الحركة والتغير Dynamic Performance.

ولعل هذا التحول يتضح من عنوان الكتاب الذي أعرض له الآن لأبين الموضوعات التي تناولها المقرر، وهو كتاب أصدره كمنجز بالاشتراك مع سكوت الذي درست معه مادة

إدارة الأفراد، والكتاب بعنوان " قراءات في السلوك التنظيمي والأداء الإنساني "[56] حيث يشير الجزء الثاني من عنوانه إلى قضية الأداء Performance وهو ما أصبح محل الاهتمام الأساسي في دراسة السلوك التنظيمي.



من أسف فإن هذا الكتاب غير متاح

وقد احتوى الكتاب على مجموعة مقالات تعرض:

1. تطور المعرفة في مجالات السلوك التنظيمي والأداء الإنساني تبرز أثر العوامل المناخية Environmental [الحضارية] في دراسة السلوك التنظيمي، وأصول نظرية

[56] L.L Cummings and W. E. Scott, Jr. Readings in Organizational Behavior and Human Performance", Homewood, Illinois, Richard D. Irwin, 1969.

التنظيم Organization Theory باعتبارها المصدر الأساس للتعرف على محددات السلوك في المنظمات، وأثر تصميم العمل Job Design على سلوك أفراد التنظيم.

2. دراسات تجريبية تعرضت لقضايا إثارة السلوك Arousal وتفعيله والمتمثلة في التعلم Learning والدافعية Motivation والنظريات المختلفة في تفسير التعلم.
3. دراسة الاتجاهات Attitudes وعلاقتها بالدوافع.
4. دراسات تفسر العمليات الفكرية Cognitive Processes والإدراكية Perceptual وتأثيراتها في تشكيل السلوك التنظيمي.

وقد أوضح المؤلفان أن الغرض منه هو المساعدة في فهم سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات الساعية إلى تحقيق أهداف Goal-Seeking Organizations، وأن طريقتهما في تحقيق هذا الغرض هو تجميع الأدلة من الدراسات التجريبية وبيان ارتباطها بالمشكلات التي تواجهها الإدارة في المنظمات.

وقد طرح الكتاب تصور متكامل لقضايا السلوك التنظيمي بإبراز العوامل السيكولوجية Psychological والسوسيولوجيه Sociological المؤثرة في السلوك.

ثم يطرح المؤلفان عدداً من مظاهر السلوك التي تعتمد عليها الإدارة في تقويم أداء العاملين مثل الإنتاجية، الابتكار والإبداع، الولاء للمنظمة، الغياب والرضاء عن العمل.

ويعتبر المؤلفان تلك المظاهر متغيرات سلوكية تابعة Dependent تتحدد بفعل عدد من المتغيرات المستقلة Independent [مثيرات السلوك] ومن خلال عدد من العمليات الفكرية والذهنية منها الإدراك وتكوين الاتجاهات والتعلم والدافعية. ويؤكد الكتاب على حقيقة أن السلوك التنظيمي ظاهرة متعددة الأبعاد تتسم بالديناميكية.

ويطرح الكتاب مجموعة من الاستراتيجيات التي يمكن للإدارة إتباعها للتأثير في السلوك التنظيمي، ومنها استثمار المحيط المادي للعمل، وطريقة تصميم واجبات ومهام العمل،

وطريقة تصميم نظام المكافآت والجزاءات Reward and Penalty System . ثم يمضي المؤلفان في استعراض أثر الجماعات الصغيرة على سلوك الأفراد في التنظيم، وأثر نظم الرقابة والمتابعة التي تلجأ إليها الإدارة في تغيير سلوك الأفراد .

ولم تكن طريقة بروفيسور كمنجز في تدريس هذا المقرر تختلف عن غيره من الأساتذة الذين تعاملت معهم عبر رحلة الماجستير ثم الدكتوراه، فهو يطرح القضايا ويثير الحوار بين طلابه ويرشد إلى القراءات والمصادر المساعدة للحصول على مزيد من المعلومات، ثم يكلفنا بإعداد أوراق بحثية قصيرة Term Papers .

وقد كان للمقرر وأستاذه تأثير كبير في نفسي جعلني أهوى هذا المجال وأرغب في التخصص فيه، فلما كانت مرحلة الدكتوراه لم يكن غريباً أن يكون مجال تخصصي Major هو السلوك التنظيمي وموضوع رسالتي هو " دوافع المديرين" وتلك لها قصة سنأتي بعد قليل.

وفي مجال العلوم السلوكية التي كانت بداياتها آخذة في الوضوح كان كتاب " علم النفس الاجتماعي للمنظمات" وقد صدر عن دار النشر Wiley في عام 1966 لمؤلفيه كاتز وكان Katz and Kahn[57] وكليهما من جامعة ميتشجان التي ينتمي إليها رنسيس ليكرت Rensis Likertوهو من الرواد الأوائل في طرق مجال الدراسات السلوكية وتطوير مناهج البحث الاجتماعي لمعالجة قضايا التنظيم والإدارة والعلاقات بين العاملين في المنظمات.

فقد كانت البدايات الأولى لحركة تطبيق العلوم السلوكية في الإدارة التي شهدها أعوام الستينيات من القرن الماضي ترجع إلى سنوات الأربعينيات حيث بدأ Likert مشروعه البحثي في مركز البحوث المسحية في جامعة ميتشجان The Survey Research Center واهتم فيه

[57] Daniel Katz and Robert L. Kahn, The Social Psychology of Organizations, N.Y.: John Wiley & Sons, INC., 1966.

بدراسة موضوعات تمس النواحي السلوكية منها الحالة المعنوية للعاملين Morale ، الدافعية Motivation ، الإنتاجية Productivity ، الفعالية Effectiveness، علاقات القوة والرقابة في التنظيم وأنماط القيادة وتأثيرها في سلوك التنظيم، فضلاً عن مسائل إدارة التغيير التنظيمي.

وجاء كتاب Katz and Kahn امتداداً لأفكار Likert وتأكيداً لها، ويوضح المؤلفان أنهما في هذا الكتاب قد بدءا في التحول عن الاعتماد على المفاهيم التقليدية المستمدة من علم النفس الفردي Individual Psychology إلى استخدام مفاهيم تعتمد منطق النظام المفتوح Open System والتي وجدا أنها أقرب إلى التعبير عن حقيقة السلوك بين الأفراد والجماعات في التنظيم.

ولعل هذا التحول يعتبر في الحقيقة البداية الصحيحة لتكوين مفهوم متكامل عن السلوك التنظيمي ومحدداته وأنماطه من موقع الحركة والتغيير Dynamic بعكس النماذج السابقة المعتمدة على فكر نظريات التنظيم التقليدية التي رأت التنظيم نظاماً مغلقاً لا يتعامل مع البيئة المحيطة، كما اهتمت بالسلوك الفردي الموجه وفق التعليمات واللوائح وتصميم العمل دون أن تأخذ في الاعتبار المحددات النفسية والاجتماعية لهذا السلوك.

وقد أوضح المؤلفان أهمية مفهوم النظام المفتوح في فهم التنظيم وما يجري فيه على النحو التالي:[58]

"The open-system approach to organizations is contrasted with common-sense approaches, which tend to accept popular names and stereotypes as basic organizational properties and to identify the purpose of an organization in terms of the goals of its founders and leaders.

The open-system approach, on the other hand, begins by identifying and mapping the repeated cycles of inputs, transformation, output, and renewed input which comprise the organizational pattern. This approach to organizations represents the adaptation of work in biology and the physical sciences by Von Bertalanfy and others.

---

[58] Ibid, p.28

Organizations as a special class of open systems have properties of their own, but they share other properties in common with all open systems. These include the importation of energy from the environment, the throughput or transformation of the imported energy into some product form which is characteristic of the system, the exporting of that product into the environment, and the reengineering of the system from sources in the environment.

Open systems also share the characteristics of negative entropy, feedback, homeostasis, differentiation, and equifinality."

ويسهم الكتاب في طرح مفاهيم جديدة تفسر السلوك التنظيمي مثل مفهوم الدور Role، المعايير Norms، والقيم Values وتأثيرها في تخفيض الفروق والاختلافات بين أنماط السلوك الإنساني وتهيئة السبيل للتقارب بينها في إطار التنظيم الاجتماعي. ثم يمضي الكتاب ليناقش الخصائص المميزة للتنظيم باعتباره نظام اجتماعي، أنماط التنظيم، مفهوم الكفاءة التنظيمية، علاقات السلطة والقوة في التنظيم، الاتصالات وسبل تدفق المعلومات، تكوين السياسات واتخاذ القرارات، القيادة والتغيير التنظيمي.

ولا شك أن هذا الكتاب وغيره من كتب السبعينات قد أرست دعائم علم السلوك التنظيمي الذي تطور ليصبح مجالاً خصباً للدراسات التنظيمية ويتحول من مجرد مقرر وحيد في برنامج للماجستير إلى مجال رحب للتخصص تمنح فيه درجات الماجستير والدكتوراه. كما نمت في نفس الفترة أيضاً سلسلة الدراسات الشهيرة عن القيادة في جامعة أوهايو.

تجربة الشبو بالأحوال الاقتصادية

واخترت مقرراً في مجموعة العلوم الاقتصادية المساعدة للإدارة كان يسمى "تحليل ظروف الأعمال" Business Conditions Analysis. وكان يدرس هذا المقرر أستاذ مشهور اسمه روبرت تيرنر Turner ووقتها كان من أعضاء مجلس المستشارين الاقتصاديين للرئيس الأمريكي كيندي Council of Economic Advisors. وكان هذا المقرر يطرح مرة واحدة في السنة الدراسية ويعتبر من المقررات الإجبارية Required Course وبالتالي

كانت أعداد كبيرة من الطلاب تحتشد في مدرج Auditorium وصل عددهم في الفصل الدراسي الذي درست فيه هذا المقرر إلى ما يربو على الثلاثمائة وهو رقم كبير جداً بالنسبة للحجم المعتاد لأي مقرر حيث لا يزيد العدد عادة عن العشرين أو الثلاثين على الأكثر. والسبب في هذه الزيادة يرجع كما قلت إلى أن المقرر كان يعرض مرة واحدة في السنة فضلاً عن الخبرة العالية والتمكن الواضح للبروفيسور تيرنر مما كان يجعل الطلاب يفضلونه دائماً على غيره من الأساتذة الذين يقدمون نفس المقرر.

ويقوم المقرر في أساسه على طرح مجموعة العوامل الاقتصادية العامة ذات التأثير على حركة الأعمال ومعدلات نموها ومستوى النشاط الاقتصادي العام. وكان بروفيسور تيرنر يشرح العوامل العامة المحددة للطلب على السلع والخدمات ومنها مثلاً حجم النقود وميزانية الدولة ومستوى الإنفاق العام للحكومة الفيدرالية ومدى تأثير ذلك على خلق فرص التوظف وزيادة دخول العاملين في الصناعات المستفيدة من هذا الإنفاق كصناعة التشييد والبناء. من زاوية أخرى، كان يشرح محددات العرض من السلع والخدمات مشيراً بالدرجة الأولى إلى خطط مشروعات الأعمال للإنفاق الاستثماري في إنشاء مشروعات جديدة أو توسيع وتطوير المشروعات والطاقات الإنتاجية القائمة. ويوضح المقرر الآليات التي تتبع عادة في بناء هذه الخطط الاستثمارية ومنها مثلاً استطلاع نوايا الشراء لدى عينات من المستهلكين في شرائح الدخل المختلفة للتعرف على نواياهم لشراء سلع معمرة مثل السيارات أو البيوت وغيرها مما يستدل به المخططون في الشركات على حجم الإنفاق الاستهلاكي المتوقع، ومن ثم يبنون خططهم الاستثمارية في ضوءها. وكان اجتياز المقرر يتطلب أمرين:

الأول،

أداء الاختبار التحريري في نهاية الفصل الدراسي،

الثاني،

إعداد تقرير للتنبؤ بحالة الاقتصاد الأمريكي للعام التالي وفق الأسلوب والمنهجية التي تقدم شرحها .

وكنا نحاول الحصول على المعلومات اللازمة لإعداد هذا التنبؤ من مصادر مختلفة منها وزارة التجارة الأمريكية Commerce Department والتقارير المنشورة عن المجلس الاقتصادي الاستشاري للرئيس وتقارير مماثلة للتنبؤ بأحوال الاقتصاد الوطني تنشرها مؤسسات مهمة مثل البنوك الكبرى وبنك الاحتياط الفدرالي Federal Reserve Bank [البنك المركزي] وغيرها من المؤسسات ذات العلاقة مثل مراكز البحوث التابعة للمجلات المتخصصة.

وتعتبر تجربة إعداد تقرير للتنبؤ بحالة الاقتصاد الأمريكي لسنة قادمة من أصعب المهام الدراسية التي تعرضت لها في برنامج الماجستير، وهي في ذات الوقت من التجارب الممتعة التي أضافت لي الكثير من الخبرة بمصادر المعلومات وكيفية الاستفادة منها في بناء نموذج يوضح علاقات التفاعل بين العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتقنية ذات التأثير على مستوى النشاط الاقتصادي وتوقعاتها في فترة قادمة.

اللقاء مع شيخ أساتذة الإدارة في إنديانا – John F. Mee

كان على أن أدرس مقرراً متقدماً في الإدارة وأوصاني المشرف الأكاديمي وأنا في خيمة[59] تسجيل المقررات للفصل الدراسي قبل الأخير في برنامج الماجستير بأن أسجل في " سمنار متقدم في الإدارة" Graduate Seminar In Management مع البروفيسور جون

---

[59] كانت عملية تسجيل المقررات في بداية كل فصل دراسي وسداد الرسوم وشراء الكتب والمراجع التي يوصي بها الأساتذة تتم في خيمة كبيرة تقام في أرض الإسناد الرياضي للجامعة وذلك قبل بناء المبنى الحديث للكلية الذي شهدت مراحل بناءه ولكني ألغيت دراستي قبل أن ينتهي. وكانت عملية التسجيل هذه أشبه بمهرجان جميل يستمر طوال اليوم حيث ترى الطلاب ينشاورون حول المقررات التي ينوي كل منهم التسجيل فيها، والسباق بينهم للفوز بمكان في المقرر الذي يرغبه مع الأستاذ المفضل لديه قبل أن يعلن قفل باب التسجيل فيه نظراً لاكتمال العدد المحدد.

ف. مي John F. Mee، وشدد على ضرورة أن انتهي من هذا التسجيل قبل أي شيء آخر حيث أن العدد الذي يسمح له بالتسجيل محدود كما أن البروفيسور Mee هو الآخر يقدم هذا السمنار مرة واحدة كل عام. وتم التسجيل ووجدت نفسي أجلس ضمن مجموعة لا تزيد عن عشرة طلاب في غرفة مكتب البروفيسور Mee وقد بدأ بالتعرف إلينا والسؤال عن خلفية كل منا العلمية والعملية. ثم بدأ يوضح لنا دوره في هذا المقرر وما يجب علينا عمله. كان الرجل في أوائل السبعينات من العمر آنذاك أشيب شعر الرأس دمث الأخلاق طيب المعشر تشعر لأول وهلة حين تراه أنك تعرفه منذ فترة طويلة ويثير لديك الشعور بحميمية الوالد تجاه أولاده.

كان البروفيسور Mee من أقدم أساتذة الإدارة في الولايات المتحدة الأمريكية، حصل على بكالوريوس في الآداب من جامعة ميامي Miami University ثم الماجستير من جامعة مين Maine وحصل على درجة الدكتوراه من جامعة ولاية أوهايو Ohio State. وفضلاً عن كونه أستاذاً أكاديمياً شهيراً، فقد كانت له مساهمات كبيرة في الجمعيات والمحافل العلمية والمهنية. كان الرجل أستاذاً كامل الأستاذية كما يقولون في الجامعات الأمريكية Full Professor، وفي الوقت الذي درست معه في عام 1963 كان عدد طلاب الماجستير الذين تتلمذوا عليه حتى ذلك التاريخ يربو عن الألف طالب، بينما حصل خمسون طالباً على درجة الدكتوراه في الإدارة تحت إشرافه.

وكان بروفيسور Mee يتناول في مقرره تطور الفكر الإداري[60] ويبين العوامل المؤثرة في هذا التطور والمفاهيم والأفكار الناشئة في كل مرحلة. وتتمثل مساهمة بروفيسور Mee في إثراء المكتبة الإدارية في كتيب من القطع الصغير لا تزيد صفحاته عن المائة، ولكنه يعتبر مرجعاً نفيساً لما احتواه من تأصيل لحركة الفكر الإداري وبلورة لمفاهيم الإدارة ونظرياتها[61].

ومن أجل الاستعداد للاختبار في مقرر بروفيسور Mee كان الذهاب إلى مكتبة الكلية وقضاء الساعات الطوال أمراً عادياً وكنا نلجأ إلى استعارة الكتب التي يشتد عليها الطلب بنظام الاستعارة الليلية Overnight بمعنى أنه تجب إعادة الكتاب مرة أخرى في الصباح التالي مباشرة وقبل أن تفتح المكتبة أبوابها وذلك بوضعه في فتحة خاصة في باب المكتبة الرئيسي، وفي حالة التأخير عن إعادة الكتاب في الموعد المحدد يتحمل الطالب غرامة مالية كما يتعرض لاحتمال منعه من الاستعارة الخارجية للكتب.

ملامح من كتاب John F. Mee

ألقى البروفيسور Mee ثلاث محاضرات بكلية التجارة والمحاسبة والتمويل بجامعة نيويورك في عام 1962 مدعواً ضمن برنامج للمحاضرات كانت تقوم على تمويله في ذلك الوقت مؤسسة فورد The Ford Foundation، وقد تناول في هذه المحاضرات تطور الفكر الإداري في الولايات المتحدة الأمريكية استجابة لحركة الاقتصاد الديناميكي في تلك البلاد.

---

[60] أرفق في نهاية هذه المحطة نموذجاً للمادة العلمية التي حصلنا عليها من دراسة هذا المقرر حول تطور الفكر الإداري.

[61] John F. Mee, Management Thought in a Dynamic Economy, N.Y.: New York University Press, 1963.

وقد بدأ بملاحظة أنه رغم ثراء أدبيات الإدارة في القرن العشرين إلا أن تسجيل تطور الفكر تاريخيا Chronological لم يجد اهتماماً كبيراً بين الباحثين. وقد بين Mee الأسباب التي هيأت "الإدارة" أن تصبح مجالاً منفرداً للبحث والتطبيق، وأن تكون عاملاً مميزاً أدى إلى تفوق الاقتصاد الأمريكي بالقياس إلى الاقتصاد في الدول الأوروبية، وأحد أهم الأسباب التي وفرت للمجتمع الأمريكي مستوى حياتي أفضل مما هو متاح في باقي أنحاء العالم.

وينقل Mee في محاضرته عن أستاذ ألماني أمضى فترة في جامعة إنديانا يدرس طبيعة الاقتصاد الأمريكي قوله[62]

"It was apparent there was one area which showed significant differences between the United States and Europe. That area is management: its philosophy as well as the proper realization of its functions."

ويضيف أن الإدارة وليست رأس المال أو التقنية كانت أكبر عقبة في سبيل النمو الاقتصادي في أوروبا في ذلك الوقت. ولعل هذا يذكرنا بمقولة نيكيتا خروشوف الشهيرة حين قال إنه لو أعطي النظام السياسي في الاتحاد السوفييتي مع فلسفة وتقنيات الإدارة الأمريكية سينمكن الاتحاد السوفييتي من التفوق على أمريكا .

مفهوم ووظيفة الإدارة

أوضح البروفيسور Mee أن الاهتمام بتكوين مفهوم فكري عن الإدارة بدأ في القرن العشرين، وهو يرى أن تطور الفكر الإداري يرجع دائماً للمساهمات الفكرية لبعض المبدعين الذين يكتشفون مفاهيم تتصل بالإدارة ويقيمون بينها علاقات تكون إطاراً فكرياً " فلسفة" متكاملة.

---

[62] Ibid. p.4.

ويضيف أن الإدارة هي طريقة تفكير Management is a Way of Thinking، وهذا بالضبط ما علمنا إياه أستاذنا دكتور فؤاد شريف. ويشير Mee أن تطور مفاهيم الإدارة جاء في أعقاب تطور الفكر الاقتصادي.

ويطرح Mee بعض الأمثلة على مفاهيم إدارية كان لها تأثيرها في تشكيل فلسفة الإدارة ومناهجها، مثلاً مفهوم "الإدارة العلمية" Scientific Management، أو "الإدارة بالحوافز والمبادرة" Management by Incentives and Initiative، و "الإدارة بالأهداف" Management By Objectives. وهو يعتقد بأن كل مفهوم له تأثير مختلف على الممارسة الإدارية في الواقع، ومن ثم فإن فلسفة المديرين سوف تكون واحداً من أهم المحددات لكفاءة منظماتهم ومدى استجابة العاملين لتوجهاتهم.

وعرض Mee ما يعتبره التعريف الأصيل للإدارة مستنداً في ذلك إلى فلسفة فردريك تايلور F.W. Taylor أبو الإدارة العلمية كما يسمونه في الولايات المتحدة الأمريكية:

"Knowing *exactly what you want men to do, and then seeing that they do it in the best and cheapest way.*"[63]

وحسب تعبير Mee فأن الإدارة = عملية + هدف + مجهود بشري [مباشرا وغير مباشر]

Management= Process+ Objective+ Human Effort [Direct and Indirect].

فالإدارة هي عملية تحقيق الأهداف المرغوبة باستخدام الجهد البشري والموارد المساعدة.

تطور الفكر التنظيمي في رأي Mee

في تلخيصه لتاريخ تطور الفكر الإداري حصر Mee هذا التطور على النحو التالي:

1. *Management thought was initiated and influenced by economic, social, political, and technological forces in the environment.*
2. *Management thought developed in successive stages that can be identified and characterized.*

---

[63] Ibid. p.9.

3. *Management thought reflected the philosophical and scientific contributions of previously established disciplines such as philosophy, economics, engineering, mathematics, and the behavioral sciences.*
4. *In the United States, management thought originated in the area of operative work; in Europe, it originated at the tip administrative level of management.*
5. *The conceptual framework of a process or theory of management consists of elements or sub functions which may be identified and combined in accordance with the requirements and scale of values desired by institutions and leaders in the economy, e.g., planning, organizing, motivating, controlling and innovating.*

تطور مفهوم المدير المحترف

يري **Mee** أن تطور مفهوم المدير المحترف يعتبر نقلة مهمة في تاريخ الإدارة الحديثة حيث عاص المجتمع الحديث أنواعاً أربعة من المديرين:

- المدير المـالك **Owner Manager**
- المدير المغامـر **Captains of the Industry**
- المدير المالـي **Financial Manager**
- المدير المحترف **Professional Manager**

ويعتبر المدير المحترف الدعامة الحقيقية لنظام الإدارة الحديث في العالم كله، وهو الذي يتخذ الإدارة "حرفة **Profession**" يتخصص فيها ويتعلم أسسها ويمارسها وفق تقنيات وأسس متعارف عليها .

ولا يسعى المدير المحترف عادة لأن يمتلك جانباً مؤثراً من المشروع الذي يتولى إدارته [وإن كانت نظم تمليك جانب من الأسهم للمديرين في الشركات المساهمة أصبحت شائعة الآن **Stock Option Plans**]، وعلى أيديهم تتم أكبر الإنجازات في المنظمات العملاقة.

وقد صاحب تطور كفاءات وزيادة أعداد هؤلاء المديرين المحترفين التوسع الهائل في التحول من المشروعات الصغيرة المملوكة لأفراد إلى شركات الأموال المساهمة الضخمة التي تقوم على اكتتاب آلاف بل ملايين المساهمين في بعض الأحيان، ويتولى المديرون المحترفون إدارتها لحساب هؤلاء الملاك الذين لا يتدخلون في الإدارة تطبيقاً لمفهوم " فصل الملكية عن الإدارة".

وقد ترتب على الاعتراف بالأهمية المحورية للمديرين المحترفين في إدارة المنظمات المختلفة سواء في قطاع الأعمال أو غيره من مجالات العمل الإنساني، أن زاد الاهتمام بقضايا إعداد وتدريب هؤلاء المديرين وتوسعت الجامعات في برامج التعليم الإداري وتوفير فرص التدريب والتنمية المستمرة لهم من خلال برامج التنمية الإدارية Executive Development وتطوير تقنيات وآليات مختلفة لتنمية كفاءات المديرين وزيادة قدراتهم في اتخاذ القرارات وقيادة المنظمات. ولعل غياب تلك الفئة من المديرين المحترفين هو من أهم أسباب تخلف الإدارة المصرية والعربية بشكل عام.

ومن المهم التأكيد على أن صفة الاحتراف لا تتحقق للمدير إلا إذا توفرت فيه صفات أساسية أخرى هي:

1. تعلم الإدارة على أسسها النظرية وتقنياتها التطبيقية وفق برامج تعليمية وتدريبية مقننة.
2. ممارسة الإدارة في مجالاتها المختلفة ومستوياتها المتعددة تحت إشراف رؤساء وقادة إداريين متمرسين لفترة كافية تسمح للمدير بتكوين قدرة إدارية واضحة تتمثل في مهارات فكرية وقيادية يمكن قياسها .
3. الانتماء إلى مؤسسات تنظم شئون الاحتراف في الإدارة مثل الجمعيات المهنية والروابط والاتحادات النوعية ذات العلاقة بمجالات العمل الإداري.

مفهوم العملية الإدارية Management Process

يبين Mee أن مفهوم العملية الإدارية أصبح الإطار الفكري الشائع في تلك المرحلة [أوائل السبعينيات من القرن العشرين]، والذي طرحه على الوجه التالي:[64]

"Management is the process of setting and achieving objectives or desired results in an environment by the use of people and facilitating resources".

فالإدارة وفق هذا المفهوم هي عملية تحديد وتحقيق الأهداف أو النتائج المرغوبة باستخدام البشر وغيرهم من الموارد المساعدة في إطار مناخ محدد. وتنقسم العملية الإدارية إلى سلسلة من العمليات الفرعية هي:

1. عملية اتخاذ القـــرارات — Decision-making process
2. عملية تشكيل السياسات — Policy formulation process
3. عملية التخطيـــــــط — Planning process
4. عملية التنظيـــــــم — Organizing process
5. عملية التحفيز والتوجيـــه — Motivating , directing process
6. عملية الرقابة وقياس الأداء — Controlling , measuring process
7. عملية التجديد والإبـداع — Innovating process

وتركز فكرة عملية الإدارة على أن الربح هو القوة المحركة للمديرين، وأن خدمة العملاء هو هدف أساسي للمدير المحترف يصل من خلاله إلى تحقيق الأرباح المستهدفة، كما أن المديرين المحترفين يتحملون مسئوليات اجتماعية نحو المجتمع. ويتوافق هذا الطرح مع الأفكار التي تلقيناها عن أستاذنا دكتور فؤاد قبل ذلك بعدة سنوات حيث كان يؤكد" أن الربح هدف لمنظمات الأعمال كتعويض لأصحاب رأس المال عن المخاطرة برؤوس أموالهم، وهو في ذات الوقت مقياس لكفاءة الإدارة".

---

[64] Ibid. p.54.

توجهات مستقبلية للفكر الإداري

ينهي البروفيسور Mee محاضراته التي احتواها كتابه بمجموعة من التصورات حول التطورات المستقبلية للفكر الإداري كما كان يراها في 1962.

فقد كان يتوقع أن يزيد الاهتمام بتعليم الإدارة Management education، وأن تتطور آليات تساعد المديرين في مواجهة وحل مجموعة من المشكلات رآها قادمة منها مشكلة استثمار نتائج التطورات العلمية والتقنية، ومشكلة ازدياد حدة المنافسة الأجنبية وما ينتظر من تغيرات نتيجة فكرة السوق الأوروبية المشتركة التي كانت بداياتها آخذة في الوضوح في تلك الفترة، ومشكلة حفز الموارد البشرية لأداء أكثر التزاماً بأسس الجودة، وضبط التكلفة وتنمية الإنتاج وضغط الوقت.

كذلك طرح Mee مشكلة كيفية إقناع المستثمرين في ذلك الوقت لوضع أموالهم في رعاية المديرين المحترفين والتحول عن نمط المدير المالك. وكان Mee يرى في تحديات السوق الآخذ في الاتساع وضغوط المنافسة المتزايدة عوامل مهمة سيكون لها تأثيرها على تطور فكر الإدارة وأساليبها. وكان سباقاً إلى اكتشاف أهمية الوقت Time والتي ستصبح بعد ذلك بسنوات من أهم التحديات التي تواجه الإدارة المعاصرة، فقد كتب يقول:

"The problem of eliminating the obstacles and barriers to the most efficient and effective use of time is known to every manager. The problem is surrounded by a situation in which ignorance, incompetence, uncertainty, inefficiency, lethargy, and frustration exist. A workable philosophy of management can do wonders for any manager who wishes to realize greater productivity from his working hours."[65]

[65] Ibid., p.79

حالة الفكر الإداري في الستينات

من مجمل القراءات التي قمت بها في تلك المرحلة من الرحلة تمكنت من إعداد تصور لحالة العلم الإداري في تلك الفترة من الستينات:[66]

دراسات القيادة والعلاقات الإنسانية

احتلت الدراسات حول موضوعي القيادة والعلاقات الإنسانية اهتماماً كبيراً من مراكز البحث العلمي بالجامعات الأمريكية في تلك الفترة، وفي المقدمة كانت جامعة ميتشجان Michigan University وجامعة أوهايو Ohio University تقودان حركة بحثية مهمة أنتجت فيضاً من الدراسات حول هذين الموضوعين.

دراسات جامعة ميتشجان

ففي جامعة Michigan كان رنسيس ليكرت وفريق من الباحثين بمركز البحوث المسحية يقومون بمشروع بحثي كبير امتد لعدة سنوات حـــول "العلاقات الإنسانية". وكان من نتائج ذلك المشروع البحثي الكتاب الرائع الذي أصدره ليكرت في عام 1961 بعنوان " أنماط جديدة من الإدارة"[67] وجاء في مقدمته تحديد للغرض منه بأنه موجه للأفراد المهتمين بتنظيم الموارد البشرية وتفعيل أنشطتهم في المنظمات. ويطرح الكتاب نظرية جديدة للتنظيم استندت إلى مبادئ الإدارة وممارسات المديرين الذين حققوا أفضل النتائج في الشركات والأجهزة الحكومية الأمريكية، كما استفادت من نتائج البحوث والدراسات التي جرت في عدد من المنظمات التطوعية.

---

[66] الإشارة هنا إلى حالة العلم الإداري في الولايات المتحدة الأمريكية كما عاصرت جانباً منها وأنا أدرس في جامعة إنديانا، ولا شك أن الحالة في مصر وقتها كانت مختلفة كما أشرت في المحطة السابقة وكما سيأتي توضيحه في المحطة القادمة حين عدت للعمل بجامعة القاهرة في عام 1967.

[67] Rensis Likert, New Patterns of management, N.Y.: McGraw-Hill Book Co., Inc., 1961.

ويشير الكتاب أن الاختبارات القليلة التي تمت تؤكد إمكانية تحقيق تحسينات كبيرة في فعالية المنظمات وإنتاجيتها حال تطبيق أسس النظرية الجديدة، فضلاً عن الارتفاع الملحوظ في رضاء العاملين بتلك المنظمات. ويبين الكتاب أن البحوث التي استند إليها بدأت منذ عام 1947 بمساعدة واضحة من باحثين في العلوم الاجتماعية. ويوضح ليكرت أهم الأسباب الداعية إلى الاهتمام بقضايا فعالية وإنتاجية المنظمات وتطوير نظام أفضل لإدارة وتفعيل الموارد البشرية، ويضع في قمتها المنافسة الآخذة في الزيادة من الدول الصناعية المتقدمة في العالم في ذلك الوقت.

كذلك يبين ليكرت أن التطورات الاجتماعية والاقتصادية في المجتمع الأمريكي أسهمت في تدعيم الاتجاه لدى العاملين في رفض الضغوط والرقابة اللصيقة Close supervision التي كانت سائدة في المنظمات الأمريكية نتيجة سنوات طويلة من التركيز على الجوانب المادية والتقنية في الإنتاج وإهمال الجوانب الإنسانية بتأثير نظريات التنظيم التقليدية وفي مقدمتها "نظرية الإدارة العلمية" ونظريات "البيروقراطية" على اختلاف نماذجها .

ويرى الكاتب أن ارتفاع المستوى التعليمي للقوى العاملة من أهم أسباب التفات الإدارة إلى بحوث الإنتاجية وتحسين العلاقات الإنسانية في المنظمات. كل ذلك بالإضافة إلى التطورات السريعة التي بدأت الصناعة الأمريكية تشهدها في سنوات الخمسينيات وأوائل الستينيات من القرن الماضي مما جعل قضية تطوير نظرية حديثة للتنظيم تأخذ معطيات العصر في الاعتبار أمراً محورياً .

موجز أفكار ليكرت عن التنظيم

تتلخص أهم أفكار ليكرت فيما يلي:

1. أن التنظيم في الأساس نظام متكامل ومتوازن يتشكل من مجموعة من النظم الفرعية تتعامل مع مجالات النشاط المختلفة في التنظيم بتناسق وتناغم.

2. أن الهيكل التنظيمي وفق مفهوم النظم يتحول من الإطار الهرمي التقليدي الذي روجت له النظريات التقليدية إلى نمط يقوم على مجموعات من جماعات العمل المتحركة والمتداخلة Overlapping group form of organization يربط بينها أعضاء مشتركون بحيث تكون الجماعات كلها متفاهمة وعلى وضوح من حيث الأهداف والغايات ومتناسقة من حيث الأنشطة التي تقوم بها .
3. تتمتع جماعات العمل في التنظيم الفعال حسب نظرية ليكرت بكونها عالية الكفاءة وتتمتع بصفات الترابط Cohesiveness والتوازن الذاتي .
4. تلعب القيادة دوراً محورياً في تحقيق فعالية وإنتاجية وكفاءة التنظيم وفق نظرية ليكرت، ويمارس القادة سلوكاً إيجابياً لدعم علاقات العمل وتنمية التعاون والتفاعل بين جماعات التنظيم.
5. يتسم مناخ التنظيم الفعال بالإيجابية والمساندة، وتتاح فيه درجات عالية من المشاركة لأعضاء التنظيم في بحث مشكلات العمل واقتراح حلول لها وتحمل المسئولية عن النتائج.

ويشرح ليكرت هذه السمة بقوله:[68]

"To function as specified by the principle of supportive relationships, the organization provides a supportive, ego-building atmosphere, one in which people feel valued and respected and in which confidence and trust grow. The atmosphere is permeated by ego-enhancing rather than ego-deflating and threatening points of view toward people."

6. إن اكتمال عناصر التنظيم الفعال تكون باختيار الأفراد ذوي الكفاءة والتوجهات الإيجابية، وبالإضافة إلى المهارات والقدرات المطلوبة عادة، فإنهم يجب أن يتمتعوا بقدرات خاصة ومهارات مميزة في التفاعل الاجتماعي والعمل في جماعات، وحساسية لمشاعر الآخر ومهارات قيادية Interpersonal and group-process skills .

---

[68] Ibid., p.238

7. التركيز على أهمية التدفق السلس والمستمر للمعلومات بين جماعات التنظيم باعتباره أحد أهم مقومات اتخاذ القرارات والتأثير في سلوك وأداء أعضاء التنظيم.
8. أهمية تنمية دوافع العاملين واستخدام أنماط الحوافز المناسبة اعتماداً على مبدأ العلاقات المساندة للأداء Supportive relationships وذلك على النحو التالي:

- *The organization's objectives are embraced by its members. Each endeavor to implement these objectives since he sees them as objectives which, in part at least, he has helped create. He is aware that he has influenced them or can do so and that these objectives reflect his own needs and desires.*
- *The reward system of the organization, like its objectives, is established through a process of interaction and influence. In this way, a system of financial and related rewards is developed which has a high probability of: (a) being viewed as equitable by all interested parties; (b) helping to build highly effective groups; and (c) rewarding behavior which helps the organization achieve its goals.*
- *Each member recognizes that the more adequately the organization's objectives are met, the greater is the extent to which his own goals and desires are fulfilled. This results in the members setting high performance goals for themselves and their work group. The full motivational force of the goals of highly effective groups is present.*

لقد كانت كتابات Likert مصدراً مهماً لكثير من الباحثين والممارسين الذين نجحوا في بناء نظرية جديدة للإدارة وتطبيقها في منظمات حقيقية حققت نتائج أفضل ومستويات أعلى من الإنتاجية، وفي ذات الوقت أوجدت فرصاً أفضل لتنمية طاقات وإبداعات العاملين ورضاهم عن أعمالهم وعن المنظمات التي يعملون بها. واحتلت "القيادة الإدارية" Leadership مكاناً محورياً في نظرية الإدارة الجديدة مما كان له أثره الواضح في انفجار الاهتمام بتنمية القيادة وتطوير أساليب التدريب لإعداد وصقل القيادات الإدارية وبناء خطط الإحلال Succession بين القادة.

بدايات جديدة في العلم الإداري

كان من الواضح أثناء دراستي بجامعة إنديانا في فترة 1963-1967 أن تطورات جديدة في علوم الإدارة آخذة في النبلور والانتشار، وأن بدايات اتجاهات فكرية في الإدارة تطرح نفسها بقوة على الساحة الأكاديمية ممثلة في برامج ومناهج ومقررات جديدة في فروع مستحدثة من الإدارة، وكذا في سيل من الكتب يطرح في الأسواق. كما أن حركة النقل من المجال الفكري الأكاديمي إلى مجالات التطبيق العملي في المنظمات الفعلية كانت تتم بسرعة متزايدة. وقد وضحت في تلك الفترة بدايات مهمة للاتجاهات التالية:

1. الاتجاه السلوكي في الإدارة Organizational-behavior approach

أي الاهتمام بدراسة السلوك التنظيمي والذي وجد بداياته في نتائج "دراسات هوثورن Hawthorne " الشهيرة وما أحدثته حركة العلاقات الإنسانية من تأثير في فكر الإدارة مع بدايات الثلاثينات من القرن الماضي. ولكن مع مبالغة أصحاب فكرة العلاقات الإنسانية في تأكيد أهمية المشاعر ودورها في تحديد الإنتاجية، انتقل التركيز إلى دائرة البحث في محددات السلوك التنظيمي باستخدام مفاهيم من علوم النفس والاجتماع ودراسة الأجناس.

2. اتجاه اتخاذ القرارات Decision-making approach

والذي اعتمد على مفاهيم من علم الاقتصاد وطرق الاختيار الرشيد من بين البدائل. وقد كانت كتابات Herbert Simon من أهم المساهمات الفكرية في هذا الاتجاه.[69] وقد عبر سيمون عن انفعاله بأهمية اتخاذ القرارات وسبقه في الإشارة إليها حيث قال في مقدمة طبعة 1957 من كتابه "السلوك الإداري":

---

[69] Herbert A. Simon, Administrative Behavior – A study of Decision-Making Processes in Administrative Organization, N.Y.: The Macmillan Company, 1957.

"I suppose that I might claim some sort of prophetic gift in having incorporated in the title and subtitle three of the currently most fashionable words in social science – "behavior," decision-making," and "organization."

3. الاتجاه الكمي في الإدارة Mathematical or quantitative-analysis approach

وما صاحبه من انتشار تعبير " علم الإدارة Management Science" والذي روج له خبراء بحوث العمليات Operations research وهي أدوات كمية تستخدم لتحويل المشكلات الإدارية إلى مجموعة من المعادلات الرياضية يصير حلها بأساليب مثل البرمجة الخطية Linear programming أو البرمجة غير الخطية Non-linear programming وطريقة النقل The transportation method أو طريقة السمبلكس The Simplex method . وقد ساعد على انتشار هذا الاتجاه التطورات الكبيرة في طرق معالجة البيانات آلياً في ذلك الوقت.

تلك كانت ملامح العصر الإداري وقت دراستي في إنديانا، وكانت تصاحبها بالطبع العلامات المميزة للنهضة الإدارية في الولايات المتحدة الأمريكية وهي تغلغل الفكر التسويقي في كل ما تفعله الإدارة، والقدرة على تحويل أي نشاط إنتاجي أو خدمي إلى صناعة Industry تعتمد فلسفة السوق وآلياته الحركية. وقد نتج عن هذه التطورات أن أصبحت كلمة Management هي التعبير الواحد عن مفهوم الإدارة واختفت كلمة Administration من الاستعمال سواء في أدبيات الإدارة أو في تطبيقاتها العملية.

قصتي مع مصنع RCA أو تعلم الإدارة بالمعايشة

تقع جامعة إنديانا في مدينة بلومنجتون Bloomington بولاية إنديانا في وسط غرب الولايات المتحدة الأمريكية. وتمثل الجامعة النشاط الرئيسي بالمدينة فهي كما يقولون "مدينة جامعة " A university town تعيش تماماً على تواجد آلاف الطلاب وأعضاء هيئات

التدريس والعاملين بالجامعة وعائلاتهم. وفي الصيف وفترات الإجازات الجامعية تكاد تخلو المدينة من سكانها وتصبح أشبه بالمكان المهجور.

ومع ذلك كان بها مصنع أو اثنين أحدهما مصنع لتجميع أجهزة التليفزيون تابع لشركة RCA [Radio Corporation of America] كما كان يوجد بها محطة تليفزيون محلية تبث برامجها لبضع ساعات يومياً وتندمج مع أحدى الشبكات القومية National Networks في أوقات إذاعة الأخبار.

ولما كنت قد أنهيت دراسة الماجستير وبضع مقررات في برنامج الدكتوراه، فقد تيسر بعض الوقت أردت استثماره في اكتساب خبرة عملية بالإضافة إلى بضع مئات من الدولارات، وكان أن قررت العمل بمصنع RCA مع غيري من طلاب الجامعة بصفة مؤقتة Part- timer .

وكانت طبيعة العمل هي ضبط ألوان جهاز التليفزيون أثناء مروره على خط الإنتاج، وهي عملية تبدو سهلة ولكن الصعوبة فيها هي سرعة الأداء وانتظامه بشكل يتناسب مع سرعة حركة خط الإنتاج وعدم حجز الجهاز إلا للوقت المحدد لإنهاء عملية الضبط، وإلا يتعطل الخط وتتراكم الأجهزة في بدايته بينما يقف العمال في مراحل العمل الأخرى معطلين.

فوائد العمل في شركة RCA

1. التعرف على الواقع الصناعي الذي قرأت عنه في كتب ومجلات الإدارة، ومعاناة صعوبة الأداء المتكرر الذي يولد الضجر والملل رغم سهولته، ومن ثم الاقتراب من فهم أسباب ثورة العمال على أفكار " الإدارة العلمية" التي روج لها فردريك تايلور في أوائل القرن الماضي، والاقتناع بأفكار " مدرسة العلاقات الإنسانية" التي ظهرت لتخفف من آثار " الإدارة العلمية".
2. المعايشة الفعلية لظروف العمل الصناعي والتعامل مع ضغوط الآلية وقسوة خط الإنتاج المتحرك Production line الذي اعتبرته الدراسات المختلفة أساس النهضة الصناعية.

3. فهم معاني الإشراف وأنماطه من خلال دراسة أساليب المشرفين المختلفين الذي تعاملت معهم وكيف كان بعضهم أكثر براعة وحنكة في كسب ثقة العاملين ومن ثم تحسن إنتاجيتهم، والبعض الآخر كان محل غضب العمال وكراهيتهم التي تنعكس على أداءهم وإنتاجيتهم.
4. الدراسة الواقعية لأنماط السلوك التنظيمي Organizational Behavior من خلال التفاعل مع نوعيات مختلفة من العاملين أثناء ساعات العمل وخلال فترات الراحة بمطعم المصنع حيث كنا نتناول وجبات خفيفة نخصرها معنا في الصبح.
5. معايشة الشعور بالإنجاز حين يتم العمل المكلف به الفرد على الوجه الصحيح، وكذلك الإحساس بمشاعر القلق والتوتر حين التعرض لمشكلات في الأداء يترتب عليها قصور الإنجاز.
6. ممارسة مقارنة العلم بواقع التطبيق وإتاحة فرص اختبار الأفكار والمفاهيم التي نتلقاها في الدراسة الأكاديمية مع ممارسة العمل فعلاً في منظمة حقيقية وليست واحدة من المنظمات الوهمية التي طالما تعاملنا معها في الحالات الدراسية والمباريات الإدارية في فصول الدراسة.

قصة نحت الدكتوراه

لم يمنعني العمل في مصنع RCA من بذل الجهد لإنهاء المقررات اللازمة في برنامج الدكتوراه، وقد تمكنت بفضل الله من اجتياز جميع المقررات في الميادين الخمس وهي :

1. الإدارة Management
2. إدارة الأفراد والسلوك التنظيمي Personnel and Organization Behavior
3. التسويـــق Marketing
4. اقتصاديات العمل Labor Economics

5. التحليل الاقتصادي التطبيقي Applied Economic Analysis

وكان نظام الدراسة يقضي باجتياز المقررات ثم أداء اختبار عام في كل ميدان، يعقبه اختبار شفهي في جميع موضوعات البرنامج. وقد اجتزت بحمد الله الاختبارات المتخصصة في الميادين الخمسة في الفترة من سبتمبر 1965 وحتى فبراير 1966.

وعقد الاختبار الشفهي بعد ظهر يوم الأربعاء 11 مايو 1966 بحضور لجنة من سبعة أشخاص منهم اثنين يمثلون لجنة برنامج الدكتوراه، وخمسة يمثل كل منهم أحد ميادين الدراسة التي اخترتها. وكما جاء في خطاب الدعوة إلى الاختبار الشفهي كان الغرض منه كما يلي:

The general oral examination is designed to test the candidate's ability to integrate the materials of the fields he has elected, to test his ability to organize materials for the purpose of oral presentation, and to indicate the maturity of judgment, which he has attained.

وبناء على اجتيازي للاختبار الشفهي العام أصبحت مطالباً بتقديم مشروع لبحث الدكتوراه، وكنت قد اخترت موضوع "دوافع المديرين في مصر والولايات المتحدة الأمريكية- دراسة مقارنة"، وكان اختيار الموضوع بعد مناقشة مع أستاذي دكتور أحمد فؤاد شريف الذي كان مقيماً وقتها في نيويورك بسبب عمله في هيئة الأمم المتحدة، حيث أثنى على الموضوع ووعدني بأن يساعدني المعهد القومي للإدارة العليا في عملية جمع المعلومات اللازمة من عينة المديرين المصريين الذين سأعتمد عليهم في الدراسة. وقد تعرضت في هذه المرحلة إلى مشكلتين:

المشكلة الأولى

كانت المشكلة الأولى هي رفض الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء في مصر إجراء الدراسة، وذلك وفق نص الخطاب الذي وصلني من أ.د. أحمد كمال أبو المجد مدير المكتب الثقافي المصري في واشنطن في ذلك الوقت بتاريخ 30 يناير 1967 أي بعد أكثر من

سنة أشهر من المكاتبات والمراسلات ومحاولات الأخوة في المعهد بالقاهرة الحصول على تصريح من الجهاز بإجراء الدراسة، وفيما يلي نص الخطاب:

السيد/ الزميل علي محمد السلمي

تحية طيبة وبعد

فبالإشارة إلى كتابك المرفق به الاستفتاء المطلوب توزيعه على مديري الشركات والمؤسسات للبحث عن حوافز العمل لدى المديرين المصريين.

أحيطك علماً بأننا تلقينا كتاباً من الإدارة العامة للبعثات يفيد أنه بعرض الأمر على مكتب الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء أفاد بعدم موافقته على إجراء الاستفتاء سالف الذكر ووقف توزيع أي صور منه على أي فرد أو جهة.

رجاء الإحاطة بما ورد بعاليه.

مع قبول تحياتي،

المدير

30/1/1967 دكتور/ أحمد كمال أبو المجد

وكانت صدمة إذ أن أحد أسباب اهتمام أعضاء لجنة الدكتوراه بالجامعة بالموضوع هو طرقه لمجال غريب عنهم وهو الدراسة المصرية ثم مقارنتها بالوضع بالنسبة للمديرين الأمريكيين، وقد كانت الجامعات الأمريكية في تلك الفترة مهتمة بالانفتاح على الجانب الدولي وتشجيع الدراسات الدولية المقارنة للكشف عن الفروق الناجمة عن اختلاف الثقافات والظروف الاجتماعية والاقتصادية بين الدول المختلفة.[70] وقد اضطررت بناء على

[70] شهدت هذه الفترة من سبعينيات القرن الماضي تنافساً شديداً بين الجامعات الأمريكية في اكتساب خبرة دولية Internationalization وذلك من خلال استقطاب أعداد متزايدة من الطلاب الوافدين من دول مختلفة، أو استخدام أعضاء هيئة تدريس من جنسيات متعددة تمثل مناطق العالم التي تهتم بها كل جامعة، فضلاً عن انفتاح الفروع والدخول في برامج مشتركة مع جامعات وطنية في دول العالم المختلفة خاصة العالم النامي [الثالث].

هذا الرفض أن أغير موضوع البحث ليكون دراسة دوافع المديرين مع الاعتماد على عينة من المديرين الأمريكيين فقط.

المشكلة الثانية

ثم كانت المشكلة الثانية وهي عدم وجود مشرف أكاديمي لديه وقت للإشراف على رسالتي، واستمر هذا الموقف منجمداً منذ أنهيت الاختبار الشفهي في مايو 1966 وحتى شهر يوليو من نفس السنة ، حين أضطر البروفيسور بول جوردان رئيس قسم الإدارة في ذلك الوقت أن يوجه خطاباً بتاريخ 13يوليو1966 إلى زميله ستان ستوكتون Stan Stockton رئيس قسم إدارة الإنتاج يلفت فيه نظره إلى أن عمليات إعادة تنظيم أقسام الكلية قد ترتب عليها مشكلة لطلاب الدكتوراه الذين تقع موضوعاتهم في منتصف الطريق بين تخصصات أكثر من قسم كما هي الحال بالنسبة لي حيث أعتبر موضوع رسالتي قريباً من قسم الإدارة وقسم إدارة الأفراد والسلوك التنظيمي في ذات الوقت ، الأمر الذي جعل كل منهما يلقي مسئولية تدبير الإشراف عليها إلى القسم الآخر. وفي نهاية الأمر اتفق القسمان على أن موضوعي أقرب إلى اهتمامات قسم إدارة الأفراد والسلوك التنظيمي، ومن ثم أسند الإشراف على الرسالة إلى البروفيسور L.L.Cummings والذي سبق لي أن درست معه أول مقرر في السلوك التنظيمي.

رسالة الدكتوراه

بعد رفض إجراء الدراسة في مصر قمت بتعديل خطة البحث لتقتصر على عينة من المديرين الأمريكيين واستبعاد الدراسة المقارنة مع الواقع المصري، وبذلك أصبح موضوعها

"دوافع المديرين، دراسة أثر بعض العوامل التنظيمية والشخصية"

Managerial Motivation - The Impact of Some Organizational and Personality Variables

ووافق المشرف الأكاديمي وبدأت بعون الله في التحضير للبحث.

فكرة الموضوع

كان الهدف من الرسالة التعرف على دور الدوافع في تحديد سلوك المديرين في العمل. وقد اعتمد البحث على بناء نموذج أسميته " نموذج الفجوة" The Discrepancy Model يستخدم لقياس مدى شعور أعضاء العينة من المديرين بحاجات معينة ودرجة رضائهم عن مستوى الإشباع الفعلي مقارنة بمستوى الإشباع المأمول أو المستهدف، وكذا تقديرهم لاحتمال تحقق الإشباع المرغوب. ومن خلال تحليل العلاقة بين المستويات الفعلية للإشباع والمستويات المستهدفة، يمكن تحديد " الفجوة" وهي النسبة أو القدر من الحاجات غير المشبعة التي تمثل حسب نظرية ماسلو Maslow[71] الدافع للعمل.

أهداف الدراسة

تحددت للدراسة أربعة أهداف هي:

1. فحص العلاقات بين المتغيرات التابعة وهي بعض مقاييس إدراك المديرين للحاجات ومدى إشباعها، وبين المتغيرات المستقلة وهي بعض المتغيرات التنظيمية وخصائص العمل.
2. فحص التفاعل والتداخل بين المتغيرات المستقلة في تأثيرها على المتغيرات التابعة.
3. دراسة أثر اختلاف الخصائص الشخصية للمديرين موضع البحث في تعديل العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة، أي هل يؤدي اختلاف شخصيات المديرين في تعديل أثر العوامل التنظيمية وخصائص العمل على إدراكهم للحاجات ومدى إشباعها ؟
4. اختبار صلاحية نظرية هرزبرج عن الدافعية[72] ومدى عموميتها في تفسير سلوك المديرين.

---

[71] A. Maslow, Motivation and Personality, N.Y.: Harper, 1954.

[72] Herzberg, Work and the Nature of Man, Cleveland, Ohio, The World Publishing Co., 1966.

واحتوت الدراسة على عرض تفصيلي لأدبيات نظرية الدافعية وتحليل للدراسات السابقة التي تناولت موضوع دوافع المديرين. كما اشتملت على توضيح للمنهجية التي اتبعت في البحث والنموذج الأساسي الذي تم الاعتماد عليه من دراسات بورتر السابقة Porter [73].

مقدمة الرسالة

بدأت الرسالة بالمقدمة التي نوهت عن أهمية دور المديرين في المنظمات المعاصرة، ثم أشارت إلى مقولة Vroom "أن الأداء محصلة التفاعل بين القدرة والدافعية"[74] مبينة أن دراسات الدوافع قليلة في أدبيات الإدارة مما تجعلها موضوعاً مهماً تجب أن تتطرق إليه أبحاث السلوك التنظيمي. كما بينت أن جانب المهارة في تشكيل العمل الإداري أقل تأثيراً مما هو عليه بالنسبة للأعمال غير الإدارية، مما تجعل عنصر الدافعية هو العامل الأهم في تحديد وتوجيه سلوك المديرين. واسترشدت المقدمة بعبارة لاثنين من الكتاب [75] Kogan & Wallach تقول " أن عملية اتخاذ القرارات وغيرها من العمليات الفكرية تسيطر عليها العوامل المتصلة بالدافعية".

وكانت أدبيات الإدارة وقت إعداد الرسالة تموج بكتابات تروج لنظرية هرم الحاجـــات The need hierarchy theory التي قدمها إبرا هام ماسلو[76]، واستندت إليها دراســات بورتر[77] L. Porter عن اتجاهات المديرين وإدراكهم للخصائص السيكولوجية للأعمال التي يقومون بها the psychological characteristics of their jobs وذلك من

---

[73] Lyman W. Porter, A Study of perceived need satisfaction in bottom and middle management jobs. Journal of Applied Psychology, 1961, 45, 1-10.

[74] V. Vroom, Work and Motivation, N.Y.: Wiley, 1964, p.203.

[75] N. Kogan, and M. Wallach, Risk Taking: A Study in cognition and personality, N.Y.: Holt, Rienhart, & Winston, 1964, p. 1.

[76] A. Maslow, Op.Cit.

[77] L.W.Porter, A study of perceived need satisfaction in bottom and middle management jobs. Journal of Applied Psychology, 1961, 45, 1-10.

خلال دراسة العلاقة بين بعض خصائص العمل من ناحية، وبين إدراك المديرين للحاجات ومدى إشباعها من ناحية أخرى. لذلك جاء تصميم البحث أقرب من حيث المنهجية إلى دراسات بورتر، كما استخدم مفهوم الحاجة غير المشبعة باعتباره دافعاً كما جاء في نظرية ماسلو دون الالتزام بمنطق الهرمية والتدرج الذي تبنته تلك النظرية.

المتغيرات موضع الدراسة

واشتملت الدراسة على مجموعات المتغيرات التالية:

المتغيرات التابعة:

1. إدراك أهمية الحاجة Perceived need importance
2. إدراك مدى إشباع الحاجة Perceived need fulfillment
3. إدراك النقص في إشباع الحاجة Perceived need fulfillment deficiency
4. إدراك احتمال تحقيق الإشباع المطلوب Perceived possibility of need fulfillment
5. إدراك المتغيرات المناخية المؤثرة في إشباع الحاجات كمصادر للإشباع أو عدم الإشباع Perception of the environmental variables affecting need fulfillment as sources of satisfaction or dissatisfaction

المتغيرات المستقلة:

1. المستوى الوظيفي Managerial Level
2. حجم الوحدة التنظيمية Organizational subunit size، ويشير إلى حجم التجمع من أعضاء التنظيم الذي يوجد به المدير ويستبعد باقي أعضاء التنظيم.
3. تنوع مجموعة الدور للمدير Role-set diversity ويشير هذا المتغير إلى عدد علاقات العمل المختلفة التي توجد بين المدير وغيره من الناس داخل وخارج التنظيم.
4. تدفق المعلومات ذات الصلة بالعمل Flow of Job-related Information .

5. الطبيعة المكانية لعمل المدير Organizational Location، ويشير هذا المتغير إلى ثلاثة أنواع أساسية من الطبيعة المكانية للعمل، إما عمل مكتبي بالأساس، أو عمل ميداني بالأساس، أو عمل تختلط فيه الطبيعة المكتبية والميدانية.

المتغيرات الوسيطة:

1. العمـــــــر
2. التعليـــــــم
3. الرغبة في العمـــل
4. أقدمية العمل بالشركة

وقد تم اختيار العينة من بين المديرين الأمريكيين الذين حضروا برامج التنمية الإدارية التي انعقدت خلال السنوات 1952-1966 في كل من معهد إنديانا للإدارة Indiana Management Institute وبرنامج الإدارة التنفيذية Indiana Executive Program وكليهما تابعان لجامعة إنديانا .

فروض الدراسة:

1. تختلف دوافع المديرين حسب اختلاف بعض العوامل التنظيمية.
2. تميل بعض الخصائص الشخصية للمديرين إلى تعديل وقع واتجاه العلاقات بين دوافع المديرين والمتغيرات التنظيمية.
3. تميل المتغيرات التنظيمية المؤثرة على دوافع المديرين إلى الترابط.
4. المتغيرات التي تؤدي إلى الرضا عن العمل ليست مستقلة ولا منعزلة عن المتغيرات المسببة لعدم الرضا .

عرض الأدبيات

انتقلت الرسالة في الفصل الأول إلى استعراض الأدبيات المتاحة حول موضوع دوافع المديرين، وانتهت إلى الخلاصة التالية:

1. لا توجد حتى ذلك الوقت نظرية متكاملة ومحددة عن دوافع المديرين.
2. كانت الأفكار السائدة في وقت إجراء الدراسة عن دوافع المديرين يسيطر عليها تياران فكريان أساسيان:

التيار الأول: نظرية العاملين لهرزبرج The Two Factor Theory

والتي ترى أن مجموعة العوامل المتصلة بالعمل وطبيعته ومحتواه Job content هي التي تؤدي إلى الرضا في العمل "الدوافع Motivators".

وثمة مجموعة أخرى من العوامل ذات الصلة بمناخ العمل Job context هي التي تؤدي إلى عدم الرضا في العملDissatisfaction ويطلق عليها "العوامل الوقائية Hygiene".

التيار الثاني: نماذج دراسة الدوافع بناء على فكرة Maslow

عن هرم الحاجات The Need Hierarchy وفي مقدمتها دراسات بورتر والمبنية على نظرية ماسلو في الدافعية.

3. تحتل مفهوم "الحاجة" Need موقعاً مهماً في كلا التيارين، فبينما يروج هرزبرج لفكرة الحاجة المزدوجة لتجنب الألم Pain avoidance من ناحية وتحقيق النمو النفسي psychological growth من ناحية أخرى، نرى بورتر يستخدم هرم الحاجات لماسلو مع استبعاد الحاجات الفسيولوجية التي جاءت في قاعدة الهرم حسب نظرية ماسلو.
4. يركز التياران على مفهوم الحاجات Needs باعتبارها محددة بعوامل نفسية واجتماعيـة [أي يستبعدان الحاجات البيولوجية] في تفسير دوافع المديرين.

5. يلعب المناخ المحيط Environment دوراً مهماً في تشكيل ظاهرة دوافع المديرين.
6. تمثل فكرة " تحقيق الذات Self-actualization" عنصراً مهماً في كل من النيارين، ففي نظرية ماسلو تأتي الحاجة لتأكيد الذات في قمة هرم الحاجات ومن ثم تطرح مفهوم الدافع للنمو Growth Motivation بالمقارنة بمفاهيم الدافعية المبنية على فكرة تخفيض الشعور بالحاجة كوسيلة للإشباع Drive Reduction Theories. كذلك يهتم هرزبرج في نظريته بالدور الذي تلعبه الدوافع المؤدية للرضا في العمل من إشباع الرغبات في النمو النفسي للإنسان.

وقد استعرضت الرسالة ثلاثة وثلاثين دراسة سابقة أجراها باحثون لهم ثقلهم في مجال الدراسات السلوكية، وعرضت أهم الإجراءات البحثية التي استخدموها والنتائج الأساسية التي توصلوا إليها[78].

نموذج الفجوة لتفسير دوافع المديرين

كان من أهم إنجازات الدراسة تطوير نموذج " الفجوة" لتفسير ظاهرة دوافع المديرين وذلك بتوفيق مفهوم " الفجوة" الذي اقترحه Hebb شارحاً من خلاله الأثر المترتب على اختلاف مستوى الإشباع الفعلي كما يدركه الفرد عن توقعاته، فكلما كان إدراك الواقع أعلى من المتوقع يشعر الفرد بالرضا [السعادة]، وحين ينقص إدراك الواقع عن المتوقع يتحقق عدم الرضا أو الحزن، وحين يتساوى الواقع والمتوقع لا يستثار الفرد ويكون في حالة تعادل.

كذلك اعتمد نموذج " الفجوة" على الفكرة التي قدمها ماسلو في نظريته عن كون الحاجة غير المشبعة هي الدافع، وأن إشباع الحاجة إلى الحد الذي يتوقعه الفرد ينهي تأثيرها كدافع.

---

[78] Ali M. Elsalmi, Managerial Motivation, the impact of some organizational and personality factors, Unpublished Doctoral Dissertation, Graduate School of Business, Indiana University, Bloomington, Indiana, 1967.

ويقوم نموذج "الفجوة" على المفاهيم التالية:

1. يشعر الإنسان بحاجات سيكولوجية رئيسية يسعى إلى إشباعها [أهداف متعددة يريد تحقيقها].
2. يكون الفرد مستوى من التوقعات بالنسبة لمدى الإشباع المأمول من كل حاجة في مواقف الإشباع المختلفة.
3. وحين يتعامل الفرد مع المناخ المحيط، يدرك المستوى الفعلي للإشباع الذي تحقق فعلاً من كل حاجة من حاجاته التي يستشعر أهميتها .
4. إذا كان مستوى الإشباع الفعلي [المدرك] يقل عن المستوى المتوقع [المأمول] تنشأ "فجوة" Discrepancy وهي تمثل الحاجة غير المشبعة أي القوة الدافعة حسب نظرية ماسلو. كذلك تنشأ الفجوة إذا زاد الإشباع الفعلي عن المستهدف وإن كان تأثيرها على الدافعية سيكون في اتجاه مخالف عن تأثير فجوة نقص الإشباع.
5. تتحدد حالة الفرد من حيث الرضا أو عدم الرضا بحسب حجم الفجوة، فكلما كانت الفجوة كبيرة قل الرضا أو ازداد عدم الرضا، وبالعكس يزيد الرضا أو يقل عدم الرضا حين تكون الفجوة ضيقة.
6. يتفاعل مع حجم الفجوة في توليد حالة الرضا أو عدم الرضا عاملان آخران، هما إدراك الفرد لأهمية الحاجة Need importance وإدراكه لاحتمال Probability تحقق المستوى المأمول من الإشباع. فيزيد الرضا إذا كانت الحاجة مهمة واحتمال تحقق المستوى المأمول كبير وحين تكون الفجوة صغيرة، وبالعكس يزيد عدم الرضا في حالة كبر حجم الفجوة مع كون الحاجة مهمة واحتمال تحقق المستوى المأمول ضعيف.

وبذلك احتوى النموذج على خمس متغيرات رئيسية هي:

1. الحاجات الأساسية Basic needs أي الأهداف والنتائج النفسية والاجتماعية التي يسعى الفرد لتحقيقها .
2. التوقعات Expectations أي الآمال في تحقق مستوى معين من إشباع الحاجة في موقف معين.
3. الفجوة Discrepancy وهي الفارق بين مستوى الإشباع المأمول [المتوقع] والمستوى الفعلي كما يدركه الفرد .
4. أهمية الحاجة Need importance وهي إدراك الفرد لمدى أهمية الحاجة عنده .
5. احتمال تحقق الإشباع Probability of need fulfillment وهي إدراك الفرد لإمكانية تحقق ما يرغبه من إشباع لحاجاته في موقف معين.

وتتبلور فكرة النموذج في أن قوة الدافع هي محصلة التفاعل بين تلك المتغيرات الخمس، وأن أي تغير يحدث في أي منها ينعكس على المتغيرات الأخرى، ومن ثم يؤثر على المستوى العام للدافعية عند الفرد .

ويبدو واضحاً أن مفتاح تلك المتغيرات ومحركها هو " الإدراك" Perception حيث يلعب الدور الأساس في تحديد الشعور بحاجة معينة، وتحديد المستوى المستهدف، وكذا تحديد الإحساس بالإشباع الفعلي والأهمية النسبية للحاجة، واحتمال الوصول إلى المستوى المستهدف من الإشباع.

استندت الدراسة إلى مفاهيم علمية نتجت من دراسات سابقة أهمها أفكار ليمان بورتر Lyman Porter وبدرجة محدودة فكرة ماسلو Maslow عن كون الحاجة غير المشبعة دافعاً للسلوك، وذلك دون تبني كامل نظريته حيث أن عليها اعتراضات ولم تثبت صحتها في دراسات كثيرة أجريت للتحقق منها .

وقد كان الفرض الأساسي للدراسة أن المتغيرات الخمس المتصلة بقضية الدافعية عند المديرين وهي الحاجات، إدراك المستوى المأمول من الإشباع، إدراك المستوى الفعلي من الإشباع، أهمية الحاجة، وإدراك احتمال تحقق المستوى المأمول من الإشباع تتغير بتغير العوامل التنظيمية التي يتعامل معها المديرون. وقد أثبتت نتائج التحليل الإحصائي صحة هذا الفرض حيث تبين أن بعض المتغيرات التنظيمية لها علاقة أقوى بمتغيرات الدافعية عن بعضها الآخر.

فقد أوضحت النتائج أن المعلومات ذات الصلة بالعمل، مستوى الوظيفة في التنظيم، وتنوع مجموعة الدور للمدير لها أقوى علاقة مع المتغيرات التابعة المعبرة عن دافعية المدير. أي أنه مثلاً كلما زادت المعلومات المتصلة بالعمل الواصلة إلى المدير كلما كان إحساسه بالرضا أعلى نتيجة حصوله على قدر من إشباع حاجته إلى المعرفة بنسبة تكاد تعادل المستوى الذي يتوقعه ويطمح إليه وهكذا.

كذلك أكدت نتائج الدراسة صحة الفرض الثاني حيث أوضحت أن المتغيرات التنظيمية تتفاعل معاً في تأثيرها على دافعية المديرين، ومن ثم فلم يعد مقبولاً النظر إلى علاقة أي من هذه المتغيرات التنظيمية وتأثيره على الدافعية منعزلاً أو مستقلاً عن باقي العوامل التنظيمية ذات العلاقة. كذلك أوضحت الدراسة اختلاف تأثير المتغيرات التنظيمية على دافعية المديرين باختلاف خصائصهم الشخصية خاصة العمر، الأقدمية، التعليم، ودرجة الاهتمام بالعمل. أي أن تأثر دافعية المدير بالمتغيرات التنظيمية مثل مستوى الوظيفة أو حجم المنظمة أو غيرها سيختلف بحسب السن ومستوى التعليم ونوعه، ومن ثم لا يتصور أن يتفاعل جميع المديرين بالمتغيرات التنظيمية بنفس الدرجة، الأمر الذي يثير أهمية تصنيف المديرين إلى مجموعات متناسقة بقدر الإمكان من حيث خصائصهم الشخصية وذلك حتى يصير تصميم المتغيرات التنظيمية المناسبة لهم وتحقيق مستوى مناسب من الدافعية.

ومن ناحية أخرى أوضحت نتائج الدراسة عدم صحة نظرية هرزبرج التي افترضت أن العوامل المؤدية إلى الرضا في العمل تختلف نوعياً عن العوامل التي تسبب عدم الرضا، فقد بينت الدراسة أن نفس العوامل قد تسبب الرضا أو عدم الرضا بحسب طبيعة الموقف ونوعية المديرين المعنيين.

وقد تم تلخيص نتائج الدراسة على النحو التالي:

Summarizing its findings in the following way can conclude this study: managers' perceptions of needs need satisfaction, and the environmental variables influencing need satisfaction appear to be affected by the managers' positions on certain organizational variables. On the other hand, organizational variables tend to interact as they relate to managers' perceptions. Moreover, the relationships between some of the organizational variables studied and managerial motivation are moderated by managers' age, seniority, education, and interest in job.

المناقشة ومنح الدرجة

أتممت إعداد الرسالة وكنت أكتبها على الآلة الكاتبة بنفسي [لم يكن الحاسب الشخصي PC ولا الحاسب المحمول Laptop قد وجدا طريقهما للاستعمال بعد]، وكان البروفيسور Cummings المشرف على الرسالة يقرأ لي الفصول أولاً بأول ويبدي ملاحظاته فأقوم بالتعديل، وحين تجيز الفصل بعد التعديل أدفع به إلى سكرتيرة عجوز متقاعدة تعمل من مسكنها في كتابة الرسائل الجامعية كي تضعها في الإطار الصحيح حسب الأصول الجامعية.

وقد انتهيت من الرسالة في شهر مايو 1967 وقدمتها للقسم الذي شكل لجنة للفحص والمناقشة ضمت إلى جانب المشرف بروفيسور ويليام سكوت William E. Scott Jr. الذي درست معه في مرحلة الماجستير أول مقرر لي في إدارة الأفراد كما كانت تسمى آنذاك، والبروفيسور رتشارد فارمر Richard N. Farmer أستاذ إدارة الأعمال الدولية

وقد حضرت معه أحد المقررات في هذا الميدان وكاد أن يصبح المشرف على الرسالة وقت أن كانت معدة على أساس أن العينة ستكون من المديرين المصريين مع المقارنة مع عينة أمريكية، ولكن بعد رفض الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء إجراء الدراسة في مصر، واضطراري لتعديل خطة البحث، فقد أصبح موضوعها أقرب إلى تخصص السلوك التنظيمي منه إلى إدارة الأعمال الدولية وعهد بالإشراف إلى بروفيسور **Cummings** .

وتمت المناقشة بعد ظهر أحد أيام مايو **1967** وقد انعقدت اللجنة في غرفة صغيرة بمبنى الكلية ولم تحضر المناقشة سوى أعضاء اللجنة، فليس معروفاً هناك دعوة الأهل والأصدقاء لحضور مناقشة الرسائل الجامعية كما وجدته تحدث في جامعاتنا بعد العودة إلى مصر واستلام عملي بجامعة القاهرة .

وأخطرت المكتب الثقافي بانتهائي من الدراسة ورغبتي في العودة إلى مصر بعد الانتهاء من مراسم منح الدرجة رسمياً والتي تستغرق عادة فترة معقولة من الوقت، ولكن بسبب حلول فصل الصيف بعد انتهائي من المناقشة، كان على أن انتظر حتى شهر سبتمبر حين تسلمت الشهادة الرسمية الدالة على حصولي على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال **DBA** والموقعة يوم الخامس من سبتمبر **1967** .

وقد كان إعجاب الدكتور **Cummings** بالرسالة كبيراً الأمر الذي دعاه أن يطلب مني إعداد مقالة عن بعض جوانب من نتائج الرسالة للنشر في مجلة متخصصة باسمينا نحن الاثنين، وهو عرف شائع في الجامعات الأمريكية أن ينشر أجزاء من الرسائل العلمية في المجلات المتخصصة باسم الباحث والأستاذ المشرف . وقد تم نشر مقال عن جانب من الرسالة في مجلة " علم نفس الأفراد" **Personnel** .[79]

---

[79] A.M. Elsalmi and L.L. Cummings, Manager's perceptions of needs and need satisfactions as a function of interactions among organizational variables, Personnel Psychology, Volume 21, Number 4, Winter, 1968.

Managers_Perceptions_of_Needs_and_
لقراءة المقال اضغط علامة PDF

• Home
• Details for: Managerial motivation: The impact of some organizational and personality variables/

Normal view MARC view ISBD view
Managerial motivation: The impact of some organizational and personality variables/ Aly M. Elsalmi.
By: Elsalmi ,Aly M, 1936-Material type: Text Language: English Publication details: Indiana: Uni graduate school of business, 1967Description: p.; 26cmContent type: Subject(s): Management DC classification: 658

وفي فترة الانتظار حدثت النكسة

كان المفروض أن استمتع وأسرتي بفترة الانتظار لحين منح الدرجة واستلام الشهادة بعد طول معاناة امتدت لأربع سنوات، ولكن كانت النكسة يوم 5 يونيو 1967 ضربة لآمالنا وصدمة نفسية أضاعت كل مشاعر الفرح بالحصول على الدكتوراه.

وبينما نشاهد التليفزيون الأمريكي يعرض مظاهر الهزيمة والاندحار والانسحاب غير المخطط للقوات المصرية وآلاف الضباط والجنود يقادون معصوبي الأعين أسرى لدى الصهاينة، وفي ذات الوقت نسمع إذاعة صوت العرب تشدو بأنباء الانتصارات الوهمية والهزائم القاسية التي ألحقناها بإسرائيل. وكانت الصدمة أكبر من أن تحتمل، وزاد في قسوتها البعد عن الوطن والتماس الأخبار من التليفزيون الأمريكي وكله تعاطف مع الموقف الإسرائيلي، بينما نحاول عبثاً الوصول إلى سماع الإذاعة المصرية عبر الموجة القصيرة.

وكان أضعف الإيمان أن قررنا نحن مجموعة الطلاب المصريين الدارسين في الولايات المتحدة الأمريكية أن نتبرع بمرتب شهر من كل منا للمجهود الحربي، وفعلاً أرسلت شيكاً بقيمة مرتب شهر إلى المكتب الثقافي وإن كنا لا نعلم ماذا كان مصير تلك التبرعات!

وجاء يوم التاسع من يونيو لتتضح لنا حقيقة الموقف وهول الهزيمة والانكسار حين شاهدنا الرئيس عبد الناصر يعلن تنحيه عن كافة مناصبه الرسمية، والمظاهرات التي نظمت لحثه على التراجع ثم تراجعه عن قرار التنحي. في تلك الفترة كان بعض الزملاء الدارسين معي في إنديانا ينعون علي قراري بالعودة إلى مصر ويلحون في إغرائي بالبقاء في الولايات المتحدة الأمريكية والحصول على عمل في الجامعة أو غيرها من الجامعات وكانت فرص التوظف وقتها ميسرة في وظائف أعضاء هيئة التدريس، وكان معظم زملائي الحاصلين على درجة الدكتوراه في نفس الوقت معي قد تم ترشيحهم بالفعل في وظائف جامعية في جامعات مختلفة، ولكني رفضت – وأيدتني في ذلك زوجتي نديرة رحمها الله – ، وأكملنا خططنا استعداداً للعودة، وتم ذلك بفضل الله حيث غادرنا الولايات المتحدة الأمريكية في الأسبوع الأخير من شهر أغسطس 1967 من ميناء نيويورك مستقلين الباخرة الشهيرة في ذلك الوقت "الدستور" Constitution والتي أوصلتنا إلى نابولي في إيطاليا بعد حوالي أحد عشر يوماً، ومنها استقلينا باخرة أصغر استغرقت رحلتها إلى الإسكندرية ثلاثة أيام لنصلها يوم 13 سبتمبر 1967 وكنا قد تلقينا ونحن على متن الباخرة في طريقنا إلى الإسكندرية نبأ انتحار المشير عبد الحكيم عامر.

هزيمة عسكرية أم فشل إداري؟

عدت إلى مصر يوم انتحار المشير عبد الحكيم عامر، ووجهت نفسي أتساءل هل ما حدث يوم 5 يونيو هو كما تردد وسائل الإعلام الحكومية "نكسة وخسارة معركة وليس هزيمة في حرب"، أم هناك تفسير آخر لتلك الواقعة التي هزت مصر هزاً وحطمت كل ما كان يحلم به المصريون ويتفاخرون به؟

كما ساءلت نفسي هل ما حدث في 5 يونيو كان نتيجة الظروف والعوامل المحيطة في تلك الفترة من أيام مايو 1967 والأزمة التي نشأت نتيجة قرار عبد الناصر من سكرتير عام الأمم

المتحدة أن تنسحب قوات الطوارئ الدولية من حدودنا الشرقية وموقف يوثانت رفض الانسحاب الجزئي لتلك القوات مشترطاً إما بقاءها في أماكنها أو سحبها كلها من الحدود الشرقية ومن غزة وشرم الشيخ، أم أن الهزيمة تمت قبل ذلك بسنوات طويلة وكان 5 يونيو هو يوم إعلانها ؟

إنني باستقراء ما حدث وإعادة قراءة نتائج ما حققته حكومات ما بعد يوليو 1952 أجدني أميل إلى تقرير الصورة التالية التي وقرت في نفسي يوم وصولي إلى ميناء الإسكندرية في ذلك اليوم من شهر سبتمبر 1967 بعد ثلاثة شهور من النكسة:

1. إن هزيمة حرب الخامس من يونيو 1967 هي بالدرجة الأولى هزيمة إدارية قبل أن تكون نكسة عسكرية، فقد خالفت القيادة المصرية كل الأسس والمبادئ الإدارية السليمة في إدارتها لتلك الحرب. يقول د. ثروت عكاشة في مذكراته[80] إن القيادتين السياسية والعسكرية في مصر وجدتا فرصة في أنباء جاءت من سوريا يوم 13 مايو أن هناك حشوداً إسرائيلية على حدودها لتطلب سحب قوات الطوارئ الدولية – وعلى الرغم من أن رئيس أركان حرب القوات المسلحة المصرية قد نفى وجود هذه الحشود وكان قد أوفد إلى دمشق ليتحقق من هذه الأنباء والتي أكدها أيضاً الاتحاد السوفيتي – وذلك لكي تخلصا من لوم بعض الدول العربية التي كانت تعاير مصر بأن قوات دولية ترابط على حدودها .
2. لم تكن القوات المسلحة المصرية مستعدة لتلك الحرب، فلم تكن في وضع هجومي يسمح لها أن تبادر بتوجيه الضربة الأولى، كما لم تكن في موقف استكملت فيه تجهيزاتها الدفاعية ولا كانت في مواقع دفاعية حصينة.

---

[80] ثروت عكاشة، مرجع سابق، ص 900 وما بعدها .

3. كان الخلاف بين أعضاء القيادة العسكرية واضحاً والصراع على أشده بين عبد الناصر وعبد الحكيم عامر، وكانت القوات المسلحة موزعة الولاء بينهما .
4. أهدرت القيادة المصرية التهديدات الإسرائيلية المعلنة من أن إغلاق خليج العقبة في وجه الملاحة الإسرائيلية معناه الحرب، وأقدمت على قرار الإغلاق غير مقدرة العواقب ومن دون استعداد عسكري مناسب مع خطورة القرار .
5. في الوقت الذي لجأت فيه القيادة العسكرية والسياسية المصرية إلى اتخاذ قرارات تؤدي إلى المواجهة العسكرية بناء على معلومات غير دقيقة، وانصياعاً لدعاوى ومؤثرات عاطفية أو انفعالية، ومن دون تخطيط وتقدير لعواقب القرارات، ومن دون تنظيم وتنسيق واستكمال للتجهيزات اللازمة للحرب هجومية كانت أم دفاعية، نجد العدو الإسرائيلي يوفد قبل الحرب بفترة عدداً من كبار القادة العسكريين على رأسهم موسى ديان إلى جامعة هارفارد ليدرسوا في كلية الأعمال بها برنامجاً للماجستير في إدارة الأعمال ويهتمون بتقنيات التخطيط الإستراتيجي وبحوث العمليات .
6. كما يمكن القول أن الهزيمة كانت قد بدأت مع قرارات التأميم وفرض الحراسة على المصريين ومصادرة أموالهم وإلغاء الديمقراطية في موقعة مارس 1954، والتحول إلى نمط الحكم الفردي واستحواذ الرئيس عبد الناصر على جميع السلطات وإهدار مبدأ الشورى، وإقامة التنظيم السياسي الواحد الذي يزين للقائد أعماله ويروج لنظامه بالحق وبغيره .

7. "كما أن الهزيمة كانت قد صنعت فعلاً في اليمن التي كانت استنزافا عسكريا واقتصاديا وأمنيا لمصر، وكان لها كما يقول ثروت عكاشة " أثر كبير في الهزيمة التي لحقت بنا في عام 1967" .[81]

هكذا رأيت مصر يوم عودتي في الثالث عشر من سبتمبر 1967، أجواء الهزيمة تخيم على سمائها، وآثار النكسة غالبة على أقوال الناس وأفعالهم، والإحساس بالضياع يسود ويطغى على أحاديثهم، ويغلف نظرهم إلى المستقبل كثير من التشاؤم وعدم الاطمئنان.

وفي هذا الجو كان علي أن أبدأ مرحلة جديدة من رحلتي مع الإدارة.

ووجدتني في تناقض غريب، الإدارة التي تعلمتها في الولايات المتحدة الأمريكية هي سبب رئيسي في تقدمها الاقتصادي والعسكري والسياسي، وعنها تنقل أوروبا وتحاول أن تجاريها في تقدمها الإداري، وكذلك اليابان تصارع من أجل تثبيت أركان اقتصادها وتحقيق طفرة صناعية تأخذها إلى مقدمة الدول في العالم بتطوير منهجية إدارية متميزة وإن كانت تحاكي كثيراً من أسس وأفكار الإدارة الأمريكية بعد أن تطوعها لتتوافق مع القيم والثقافة اليابانية.

وعلى الجانب الآخر، أجد الإدارة في بلدي مهينة وعاجزة عن أن تحقق للناس ما وعدتهم به القيادة السياسية من عزة وكرامة، بل وتفشل في أن تحافظ على تراب مصر وتاريخها.

ومع ذلك كان علي أن أبدأ المرحلة الجديدة متوكلاً على الله وآملاً في المستقبل.

---

80. المرجع السابق، ص 901.

اللقاء الأخير

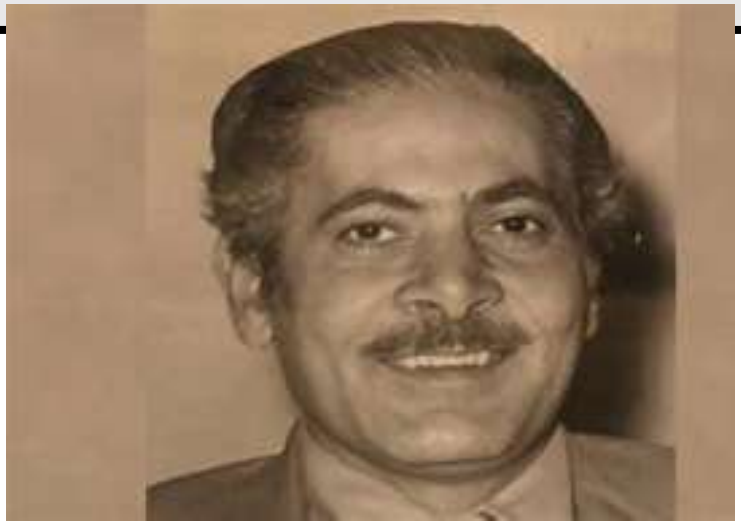
مع دكتور فؤاد شريف

حين قررت العودة إلى مصر أخطرنا المكتب الثقافي في واشنطن أن العودة تكون بالباخرة لتخفيف تكلفة شحن ما تحمله العائدون معهم من أمتعة وكتب وتراكمات إقامة متصلة خارج البلاد، ومن أهم ما كان تحمله المبعوثون العائدون لمصر في تلك الأيام السيارة الخاصة حيث كانت الحكومة قد قررت منح المبعوث العائد إعفاء من الرسوم الجمركية على السيارة والأمتعة الشخصية في حدود مبلغ ثمانمائة جنيه [وكن هذا المبلغ يمثل ثروة هائلة في ذلك الوقت]. وتم إقرار هذا الإعفاء في أحد مؤتمرات الطلبة الدارسين في الخارج والتي كانت تنظم سنوياً قبل عام النكسة وتحضرها مندوبون من الطلاب المصريين الدارسين في مختلف أنحاء العالم.

ولما لم نكن قد زرنا نيويورك من قبل طوال السنوات الأربع التي أمضيناها في الولايات المتحدة الأمريكية خلاف تلك الليلة الوحيدة التي وصلنا فيها أول مرة في أحد أيام شهر مايو 1963، فقد بدأت البحث عمن يكون لنا مرشداً في تلك المدينة الرهيبة، وكانت النجدة ممثلة في الزميل العزيز رفيق رحلة شعبة إدارة الأعمال والعمل في إدارة المؤسسات العامة الإنتاجية والمعهد القومي للإدارة العليا الأخ محمود مرسي حيث كان يدرس في جامعة نيويورك ويقيم بها منذ وصوله قبل ثلاث سنوات. وتم الاتصال بيننا وأعد لنا الرجل كل الترتيبات لحجز مكان على الباخرة وكذلك حجز مكان لإقامتنا ليلة أن نصل من إنديانا . وحين قابلني في الفندق بادرني بسؤال لم أتردد لحظة واحدة في الإجابة عنه "نعم"، وكان السؤال "هل تريد زيارة دكتور فؤاد؟".

وذهبت مع محمود إلى أستاذنا العظيم رحمه الله في منزله وأمضينا معه وقتاً نسترجع ذكريات المعهد وأيام كلية التجارة بجامعة الإسكندرية، وكان رحمه الله حريصاً على أن يؤكد ضرورة أن أعود للعمل بالمعهد رغم أنني مبعوث من " المجلس الأعلى للعلوم" والذي كان يرأسه في ذلك الوقت المرحوم صلاح هدايت وكانت تربطه علاقة صداقة بالدكتور فؤاد، فحرر له خطاباً شرح فيه علاقتي بالمعهد منذ إنشاءه ورجاه في الاستجابة لطلبي العودة للعمل بالمعهد. وغادرنا منزل د. فؤاد وكانت ليلة عاصفة ممطرة متجهين إلى الفندق وأنا أسائل نفسي يا ترى سيكون لي حظ العمل مرة أخرى في المعهد القومي للإدارة العليا ومع د. فؤاد الذي عبر عن شوقه للعودة إلى مصر واستئناف ما بدأه في مسيرة التنمية الإدارية.

وكان هذا اللقاء الأخير في تلك الليلة من أيام أغسطس عام 1967 حيث لم نلتق بعد ذلك شخصياً وإن كنت تبادلت معه خطابات لأخبره عما تم في موضوع عملي بالمعهد، وكذا لأعرفه بما دار بيني وبين السيد/ ممدوح سالم حين أخبرته بتاريخ دكتور فؤاد وإنجازاته حيث قرر الرجل استدعاءه ليكون وزيراً للتنمية الإدارية في عام 1975. وقد توفي رحمة الله عليه في السادس من أغسطس 1976.



المحطة الرابعة

مشوار التدريس والتدريب

1967 – 1974

مقدمة

عدت إلى مصر وكلي شوق للذهاب إلى القاهرة لاتخاذ ترتيبات الانتقال إلى المعهد القومي للإدارة العليا كما أوصاني أستاذي دكتور فؤاد. وما هي إلا أيام قليلة أمضيتها مع العائلة في الإسكندرية حتى كنت في القاهرة أطرق باب المعهد وألتقي برئيسه في ذلك الوقت أ.د. إكرام يوسف سيد وهو من الخبراء الذين استعان بهم دكتور فؤاد لتطعيم هيئة المعهد بعناصر من الممارسين. وكان الرجل واضحاً وكريماً في إظهار أمرين، الأول إبداء الترحيب بعودتي إلى المعهد إذا نجحت في إنهاء الموضوع مع المجلس الأعلى للعلوم الذي أوفدت في بعثة لتخصه، والأمر الثاني أن أمور المعهد قد تغيرت بعد مغادرة دكتور فؤاد وأنني يجب أن أتقبل أوضاعاً لم تكن قائمة وقت أن عملت بالمعهد قبل أربع سنوات.

وغادرت مكتبه شاكراً وقد اتخذت قراري بأن المعهد لم يعد هو المكان المناسب طالما أن فلسفة وتوجهات دكتور فؤاد لم تعد هي السائدة فيه. وذهبت إلى مقر المجلس الأعلى للعلوم، وكان يشغل مبنى أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا الآن في شارع قصر العيني، واستقبلني لدقائق معدودة أمين عام المجلس وقتها أ. عادل ثابت - على ما أذكر - الذي أهداني مفاجأة لم أكن أتوقعها، إذ فور علمه بأنني مبعوث عائد من الولايات المتحدة الأمريكية، ودون أن يستمع إلى باقي القصة أخبرني بأن عليّ أن أتوجه إلى الإدارة العامة للبعثات حيث أن المجلس ليس في حاجة إلى تخصصي في إدارة الأعمال، وقد أخطرت الإدارة العامة للبعثات بذلك كي تتصرف معي.

وفي مقر الإدارة العامة للبعثات التقيت بالأخ فاروق والذي كان قد باشر كل الإجراءات الخاصة بسفري إلى البعثة، وكان لديه المفاجأة الثانية لي في يوم واحد، إذ أخبرني أنه بناء على تنازل المجلس الأعلى للعلوم عن بعثتي، ولما جاءهم إخطار من المكتب الثقافي المصري في واشنطن بانتهائي من الدراسة وقرب عودتي إلى مصر، فقد تم إبلاغ كليات التجارة

بالجامعات المختلفة بذلك، وكانت كلية التجارة بجامعة القاهرة هي الأسبق في إبداء رغبتها في نقلي إليها.

اللقاء الأول مع أ.د. حسن توفيق

اتجهت من فوري إلى كلية التجارة بجامعة القاهرة حيث التقيت ولأول مرة مع المرحوم أ.د. حسن أحمد توفيق أستاذ الإدارة ورئيس قسم إدارة الأعمال وقتها. وكان اللقاء دافئاً وحميماً فقد كان الرجل رحمه الله غاية في البساطة والتواضع يشعرك بأنك تعرفه منذ سنوات. وكان أن هنأني بالعودة إلى الوطن، وبعد دردشة عادية للسؤال عن الأهل والأحوال كعادة المصريين الجميلة دائماً حتى لا تشعر بالغربة، فاجأني بالسؤال " إيه يا أبو علوه [كما صار ينادني بذلك باستمرار]، وتعلمت إيه بقي في أمريكا ؟" ظننت في بادئ الأمر أنها نوع من الدعابة، ولكنه كان جاداً في سؤاله يريد أن يعرف ما هي الموضوعات الجديدة التي درستها في تلك السنوات التي أمضيتها في أمريكا وكان هو قد عاد من دراسته هناك في جامعة إلينوي Illinois قبل ذلك بما يقرب من عشر سنوات. وكانت إجابتي أنني تخصصت في السلوك التنظيمي وعرضت عليه ملامح من موضوع رسالتي للدكتوراه، ولفت نظره تعبير " العلوم السلوكية" فإذا به يطلب مني إعداد تصور لمقرر جديد في العلوم السلوكية ليتم تدريسه في الكلية.

وبعد اللقاء مع أ.د. حسن توفيق التقيت بعميد الكلية وقتها المرحوم أ.د. حسن أحمد الشريف أستاذ المحاسبة والذي صار بعدها بسنوات قليلة نائباً لرئيس الجامعة ثم أول وزير للتأمينات عند إنشاء هذه الوزارة لأول مرة في عام 1974، ثم ذهبت لمقابلة أ.د. علي عبد المجيد أستاذ الإدارة ووكيل الكلية لشئون التعليم والطلاب في ذلك الوقت.

أعضاء قسم إدارة الأعمال

بعد استلام العمل بالكلية بدأت في التعرف على مجريات الأمور فيها، وكانت البداية التعرف على أعضاء قسم إدارة الأعمال الذي عينت عضواً به، وكانوا التاليين:

1. أ.د. حسن أحمد توفيق رئيس القسم
2. أ.د. علي عبد المجيد
3. أ.د. عاطف محمد عيد
4. أ.د. شوقي حسين عبد الله

وأصبحت خامس الأعضاء، ثم انضم للقسم بعد فترة أ.د. محمود بازرعه نقلاً من كلية التجارة جامعة أسيوط. ومع توالي الأيام ازداد عدد أعضاء القسم الآن إلى ما يقرب من مائة عضواً. وفي تلك الأيام من أواخر عام 1967 كان توزيع الدروس قد تم على أعضاء القسم قبل عودتي، ومن ثم عهد إلى بتدريس بعض موضوعات في الدراسات العليا لطلاب الدبلومات والماجستير. وقد أصبح عدد من طلابي في الماجستير في ذلك الوقت أعضاء هيئة تدريس الآن بنفس الكلية وغيرها من كليات التجارة بالجامعات الأخرى.

تجربة أول كتاب

في منتصف شهر نوفمبر 1967 تقريباً وكان العام الجامعي قد بدأ، تقرر إعارة أ.د. عاطف عيد إلى جامعة بيروت العربية، ومن ثم تقرر أن أحل محله في تدريس مقرر " إدارة الأفراد" لطلاب الفرقة الثالثة بالكلية. كذلك تقرر أن يتولى الزميل أ.د. محمود بازرعه تدريس جانب من نفس المقرر تحت عنوان " العلاقات الإنسانية". وفي سبيل ذلك أعددت مذكرة في الموضوع أصدرتها بعد ذلك في أول كتاب لي بعنوان " إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية" صدر عن دار المعارف في عام 1970، وقد صدرت عدة طبعات تالية من الكتاب بعد تغيير عنوانه إلى " إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية".

وقد كان التركيز في الكتاب هو طرح التصور الجديد لإدارة الأفراد باعتبارها وظيفة مهمة في تحريك الطاقات الإنتاجية والمساهمة في تحسين الأداء باستثمار قدرات ومهارات المورد البشري بشكل أفضل. ويمثل هذا التركيز تحولاً في الفكر عما كانت عليه النظرة إلى إدارة الأفراد سابقاً من حيث اعتبارها مجرد أداة لتنفيذ متطلبات قانونية وإجرائية تتعلق بتوظيف القوى العاملة والقيام ببعض الأعمال الروتينية فيما تختص أمور مثل إمساك سجلات وملفات العاملين، وقضايا الإجازات والرعاية الصحية وغيرها مما كان يطلق عليه " شئون العاملين" . وتوضيحاً لهذه الفكرة كتبت في مقدمة الكتاب ما يلي:[82] "إن أهمية الإدارة تنبع من كونها قادرة على تجميع موارد المجتمع والتنسيق بين جهود جماعات العاملين، الأمر الذي يرفع من كفاءة تلك الموارد والجهود ويزيد من مساهمتها في تحقيق الأهداف" .

الأفكار الرئيسية في الكتاب

أوضحت في تلك المقدمة مجموعة المفاهيم الجديدة – وقتها – التي أردت إبرازها لتوضيح صورة الفكر الجديد في مجال إدارة الأفراد:

1. أن " إدارة الأفراد هي ذلك النشاط الإداري المتعلق بتوفير احتياجات المشروع من القوى العاملة وضمان الاستخدام الأمثل لتلك الموارد البشرية لتحقيق الأهداف الإنتاجية" .
2. تزيد أهمية إدارة الأفراد في معركة الإنتاج لكونها تتصل بالعنصر البشري في العملية الإنتاجية وهو أكثر عناصر الإنتاج تقلباً وتغيراً، وأصعبها في التنبؤ بسلوكه المستقبل أو في فهم محددات هذا السلوك.

---

[82] علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1985، ص9.

3. أن إدارة الأفراد في هذا المعنى لا تنحصر في ذلك الجهاز التنظيمي الذي يقوم على تنفيذ وظائف إدارة الأفراد التقليدية [إدارة المستخدمين أو إدارة شئون العاملين وما إلى ذلك من مسميات]، ولكنها تتعداها لتصبح وظيفة كل مدير في المشروع وكل مشرف وكل رئيس مجموعة من الأفراد.
4. إن الإدارة هي العمل من خلال الأفراد لتحقيق أهداف المشروع وبالتالي تصبح إدارة الأفراد الوظيفة الحقيقية لكل مدير؛ إذ بدونها لا يمكنه تحقيق أهدافه.

واستناداً إلى تلك الأفكار الجديدة عن إدارة الأفراد عالج الكتاب - إلى جانب الوظائف التقليدية لإدارة الأفراد - موضوعات أخرى أساسية تتعلق بكيفية خلق الجو الصالح الذي يمكّن الأفراد من المساهمة بطريقة فعالة - عن رغبة واقتناع - في تحقيق أهداف المشروع ورفع الكفاءة الإنتاجية. بمعنى آخر، كانت الإشارة إلى خلق جو من العلاقات الإنسانية السليمة التي تنمي روح التعاون والفهم المشترك بين الأفراد العاملين وبين الإدارة في سبيل تحقيق الأهداف المشتركة"[83].

وفي الفصل الأول من الكتاب تعرضت لموضوع تعريف إدارة الأفراد من وجهة النظر التقليدية والتعريف الحديث لها مبيناً أهميتها في المنظمات الحديثة وأسباب الاهتمام بها كوظيفة أساسية ومحورية في تنمية قدرات العاملين وتوجيه الأداء بما يحقق تحسين الكفاءة والفعالية. وفي هذا النطاق حددت أهداف إدارة الأفراد الحديثة فيما يلي:[84]

1. تكوين قوة عمل منتجة ومستقرة وفعـــالة.
2. تنمية القوى العاملة وتحسين كفاءتها الإنتاجية.
3. صيانة القوى العاملة والمحافظة على سلامتها ومستوى مهارتها في الأداء.

---

[83] المرجع السابق، ص10.
[84] المرجع السابق، ص19.

4. تعويض أفراد القوى العاملة عن جهودهم مادياً ومعنوياً وخلق درجة كافية لديهم من الرضا والإقبال على العمل.
5. المحافظة على القوى العاملة المدربة ذات الكفاءة وتأمين مساهمتها المستمرة في إنجاح أهداف المشروع.

وكان هدفي واضحاً التفريق بين كون الموارد البشرية "عملية تتسم بالكفاءة Efficient، أي أنها تؤدي الأعمال الموكلة إليها بكفاءة من حيث الكم والكيف، وبين كونها فعالة Effective أي أنها تؤدي الأعمال الصحيحة الواجب عليها القيام بها وبكفاءة أيضا .

وفرق بين مجرد الإنتاجية أو الكفاءة Efficiency والفعالية Effectiveness، حيث كانت المدارس الفكرية القديمة في إدارة الأفراد تهتم بقضية الإنتاجية من منظور الكفاءة، بينما اتجهت إدارة الموارد البشرية الحديثة – في ذلك الوقت – للتركيز على معنى الفعالية ومصادرها وآليات تكريسها .

معنى الكفاءة الإنتاجية

أوضحت معنى " الكفاءة الإنتاجية" والعوامل المحددة لها وأساليب ومداخل تحسينها – معتمداً في ذلك على ما تعلمته من أستاذي دكتور فؤاد شريف – حيث ذكرت الاحتمالات التالية لتحسين الإنتاجية:[85]

1. زيادة قيمة المنتج النهائي مع بقاء قيمة الموارد المستخدمة ثابتة.
2. زيادة قيمة المنتج النهائي مع زيادة قيمة الموارد المستخدمة بنسبة أقل.
3. بقاء قيمة المنتج النهائي ثابت، وانخفاض قيمة الموارد المستخدمة.

---

[85] المرجع السابق، ص21.

4. انخفاض قيمة المنتج النهائي مع انخفاض قيمة الموارد المستخدمة بنسبة أكبر.

ومما أكدت عليه في الكتاب ويعتبر من المبادرات المهمة التنبيه إلى أهمية الجودة Quality باعتبارها الشق الثاني المهم في برامج تحسين الإنتاجية بالإضافة إلى الزيادة الكمية في الإنتاج، حيث أوضحت " وفي تعريفنا للكفاءة الإنتاجية ينبغي أن نشير إلى حقيقة أساسية كثيراً ما يغفلها الكتاب في هذا الموضوع، ألا وهي أن للإنتاجية شقان؛

شق كمي، بمعنى كمية الإنتاج الذي نحصل عليه باستخدام موارد محددة،

وشق كيفي، يتعلق بالجودة والإتقان في الإنتاج.

وتعود أهمية إبراز تلك الحقيقة إلى أن الإدارة في سعيها لزيادة الكفاءة الإنتاجية كثيراً ما تضحي باعتبارات الجودة في سبيل الكمية، وبالتالي فإن مفهوم الكفاءة الإنتاجية لدى الكثيرين يقتصر على الناحية الكمية من استغلال الموارد."[86]

وقد أبرزت مفهوماً جديداً لإدارة الأفراد بتصويرها في شكل عملية متكاملة في ذاتها ومترابطة مع باقي العمليات والأنشطة في المنظمة وفق منهج النظم The system approach وأنها ليست عملية منعزلة أو متباعدة كما كانت تصورها النظرة التقليدية.

وكان الهدف من التأكيد على تكامل إدارة الأفراد أن ما تقوم به من أنشطة لا تتحقق فوائده إلا من خلال هذا التكامل، مثلاً فإن كفاءة وفعالية نشاط التدريب يتوقفان على دقة وموضوعية قياس الأداء وتحليل أسباب انخفاض مستواه عن المعايير أو المعدلات المستهدفة، كما أن كفاءة الاختيار تتحدد إلى درجة بعيدة بالدقة والكفاءة في تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية، وهكذا.

---

[86] المرجع السابق، ص24.

من جانب آخر، فإن إدارة الأفراد في مفهوم النظم لا تعمل في معزل عن باقي إدارات المنظمة، بل هي عنصر أساسي يتكامل مع تلك الإدارات والتقسيمات التنظيمية المختلفة من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

فضلاً عن ذلك فقد استعرضت في الكتاب بعض أهم الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والتي أجملها في الاتجاهات التالية:[87]

استخدام المنهج العلمي في إدارة الأفراد

فقد بدأ اهتمام إدارة الأفراد في تطبيق منهجية البحث العلمي في محاولاتها لتحليل مشكلات الأداء والتعرف على أسبابها ورصد محددات إنتاجية الأفراد وبيان أثر القدرات والمهارات Competencies & skills أو الرغبات والميول والاتجاهات Motives & Attitudes، ومحاولة التوصل من كل ذلك إلى قوانين عامة ومبادئ علمية أساسية تساعد المديرين في ممارسة وظائف إدارة الأفراد من دون الالتجاء إلى أسلوب التجربة والخطأ Trial and Error الذي كان شائعاً في الممارسات التقليدية.

الاستناد إلى مفاهيم العلوم السلوكية

والتي كانت قد بدأت تطبيقاتها الإدارية في الوضوح والانتشار مع بدايات الستينيات من القرن الماضي. وقد ساعدت تلك العلوم السلوكية ممارسي إدارة الأفراد في مواجهة مشكلات التعامل مع العنصر البشري على أسس أكثر وضوحاً وتكاملاً من حيث محددات السلوك في العمل وأكثر الأساليب تناسباً في محاولة توجيه السلوك بما يتفق وأهداف المنظمة.

---

[87] المرجع السابق، ص57-65.

الاهتمام بالمشكلات والدراسات التنظيمية

ذلك أن إدارة الأفراد الحديثة بدأت في الاهتمام بمحددات الأداء وكيفية تهيئة الظروف التنظيمية لإتاحة الفرص أمام العاملين لإطلاق طاقاتهم وتوظيف قدراتهم فيما تحقق أهداف المنظمة. ومن ثم كان الاهتمام بالمشكلات التنظيمية التي تعوق تدفق الأداء البشري وتخلق القيود التي تحد من كفاءة وفعالية الأداء. وقد أدركت إدارة الأفراد الحديثة ضرورة أن تشارك في فحص وتحليل الواقع التنظيمي ومدى تناسب الهياكل التنظيمية وتوزيع المهام بين أفراد وجماعات ومستويات التنظيم المختلفة، وكذلك تحليل نظم وإجراءات العمل من أجل تبسيط الإجراءات وتحقيق المرونة والتناسق في علاقات العاملين بما تحقق مزيداً من الكفاءة والإنتاجية.

ولعل هذا الاهتمام كان معبراً عن بدايات حركة قوية نشأت بعد ذلك بعدة سنوات هي تقنيـة " إعادة الهندسة" Reengineering والتي لفتت الأنظار إلى أهمية تطوير وتبسيط العمليات Processes من أجل تحسين مستوى الأداء، كما تعتبر الأساس لنهضة أسلوب " إدارة الأداء" و" الإدارة بالأهداف" وغيرها من الأساليب التي اهتمت بتحقيق النتائج وليس مجرد استخدام البشر.

تصميم وتفعيل نظم معلومات الأفراد

وذلك انسجاماً مع التطورات التي بدأت تتراكم في مجال استخدام الحاسبات الآلية وتعدد تطبيقاتها في إعداد قواعد البيانات Data Bases والتي كانت من المجالات الأولى التي استفادت منها هي إدارات الأفراد في المنظمات المتطورة. وقد يسرت تقنية المعلومات الناشئة في تلك الفترة ابتكار كثير من النظم المهمة في مجالات تطوير سجلات العاملين وتحويل الملفات الورقية إلى ملفات إلكترونية، وسرعة البحث في قواعد المعلومات

واستخراج المعلومات عن القوة البشرية العاملة وكافة ما يميزها من خصائص، وسرعة تسجيل الوقت واحتساب الأجور والمكافآت وغيرها من حقوق العاملين.

قصة أول مقرر في العلوم السلوكية

كان لقائي الأول مع أ.د. حسن توفيق مشجعاً، وكان الرجل متحمساً لتطوير الدراسة في قسم إدارة الأعمال، ومن هنا كان حماسه لموضوع العلوم السلوكية. وبناء على طلبه أعددت إطار مقرر للعلوم السلوكية وكان في ظني أن يتم تدريسه لطلاب الفرقة الرابعة بعد أن يكونوا قد تعرضوا لموضوعات الإدارة وإدارة الموارد البشرية وطبيعة المشكلات التنظيمية الناشئة عن تصرفات البشر في التنظيم، ومن ثم يكون استيعابهم لمفاهيم العلوم السلوكية أسرع وتوظيفهم لها في فهم المشكلات الإدارية أكفأ.

ولكن فوجئت ذات يوم بالدكتور حسن توفيق يخبرني أنه تمت الموافقة على إضافة مقرر في العلوم السلوكية في برنامج الفرقة الأولى. ولم يكن هناك مجال للتراجع فقد تم إقرار تعديل لائحة الكلية وأضيفت هذه المادة وكذا مادة أخرى في المحاسبة حتى يستمر التوازن بين مقررات القسمين العلميين المتنافسين دائماً. وأصدرت أول كتاب باللغة العربية في موضوع العلوم السلوكية لطلاب كليات التجارة بعنوان " مقدمة في العلوم السلوكية" وكان الناشر دار المعارف وقمت بتدريسه اعتباراً من العام الجامعي 1968-1969. وعلى مدى السنوات التالية تم إصدار طبعات من هذا الكتاب مع إدخال تعديلات في المحتوى والتوجه وكذلك العنوان على النحو التالي:

1. مقدمة في العلوم السلوكية: دار المعارف بمصر، القاهرة، 1968، 1969.
2. العلوم السلوكية في التطبيق الإداري: دار المعارف بمصر، القاهرة، 1971.
3. السلوك الإنساني في الإدارة: دار المعارف بمصر، القاهرة، 1973.
4. تحليل النظم السلوكية: مكتبة غريب، القاهرة، 1978.

5. السلـــــوك التنظيمـــــي: مكتبـــــة غريب، القاهرة، 1993 .

6. السلوك الإنساني في منظمات الأعمال: مكتبـــة غريب، القاهرة، 1994 .

7. إدارة السلـــوك الإنسانـــي: مكتبـــة غريب، القاهرة، 1997 .

8. إدارة السلوك التنظيمـــــي: مكتبـــة غريب، القاهرة، 2004 .

من تمهيد كتاب " مقدمة في العلوم السلوكية[88]

" إن تفهم السلوك الإنساني إذن من الواجبات الأساسية التي ينوقف عليها إمكانية توجيه الأفراد في مجالات العمل إلى النواحي المفيدة المجدية . وإذا كان تفسير السلوك الإنساني بصفة عامة أمراً هاماً وحيوياً ، فإنه في مجال إدارة الأعمال من أخطر وأهم الواجبات . إن مهمة الإدارة في أي مشروع تتحدد في استغلال الموارد والطاقات الإنتاجية المتاحة بأقصى كفاءة ممكنة للتوصل إلى تحقيق أهداف معينة . وكما سبق القول فإنه يمكن للإدارة أن تتحكم بسهولة ويسر في النواحي المادية للإنتاج، فالمواد الخام يسهل تشكيلها وتطويعها بالصورة المطلوبة، والآلات يمكن تشغيلها بأي طريقة كما أنه يمكن تعديلها للقيام بأعمال مختلفة . ولكن الوضع يختلف بالنسبة للإنسان . إن العامل مهما اختلف مستواه الإداري هو إنسان قبل أي شيء" .

واستمرت مقدمة الكتاب في توضيح طبيعة السلوك الإنساني وأن الإنسان يتصرف بطرق مختلفة ويسلك سلوكاً متبايناً وتتوقف نتائج الأعمال على نوع تلك التصرفات وهذا السلوك الإنساني . وبينت المقدمة أن مما يزيد في صعوبة الموقف أن الإنسان – على عكس الآلة أو المادة الخام – له عقل يفكر، وبصيرة تدرك وتحدد للفرد كيف يتصرف، وبالتالي يصعب

---

[88] علي السلمي، مقدمة في العلوم السلوكية، دار المعارف، القاهرة، 1968 [الطبعة الأولى] ص7–8 .

أن يعامل الإنسان معاملة الآلة. لذلك بدأ الاهتمام بدراسة السلوك الإنساني بهدف تحقيق النتائج التالية:

1. تفسير السلوك الإنساني وفهم العوامل المؤثرة عليه.
2. التنبؤ بالسلوك الإنساني المستقبل.
3. التحكم في هذا السلوك وتوجيهه في ناحية معينة دون الأخرى.

وركز الكتاب على توضيح أن هدف الإدارة في أي مشروع اقتصادي في تحقيق مستويات عالية من الإنتاج يتوقف في النهاية على أمرين:

1. مدى توفر الأفراد الذين يتمتعون بالقدرة على أداء الأعمال المختلفة بالمشروع.
2. مدى توفر الرغبة لدى هؤلاء الأفراد للقيام بتلك الأعمال.

ومن ثم تتحدد العوامل المؤثرة على الأداء الإنساني للعمل في عنصري القدرة على الأداء أي المهارات والمعارف والتقنيات اللازمة لأداء العمل بكفاءة تتناسب وتطلعات الإدارة، ورغبة الفرد في تنفيذ المهام الموكولة إليه بالشروط والمواصفات التي تريدها الإدارة. ومن هنا قدم الكتاب المعادلة التالية لتأكيد هذه الحقيقة:

الأداء = المقدرة × الرغبة

فإذا أرادت الإدارة التأثير في مستوى الأداء يكون أمامها أحد سبيلين أو كليهما، إما محاولة تحسين قدرات الأفراد ومهاراتهم بالتعليم والتدريب والتوجيه والقيادة، أو حفزهم للعمل واستثارة رغبتهم في الأداء وحماسهم له. كما تستطيع الإدارة استخدام السبيلين بحسب طبيعة الأفراد والأعمال المسندة إليهم وظروف الأداء.

التوجهات الأساسية في مقرر العلوم السلوكية

كان توجهي الأساسي في عرض موضوع العلوم السلوكية لطلاب الفرقة الأولى بكلية التجارة يتركز حول المضامين المحورية التالية:

1. شرح مفهوم التنظيم Organization باعتباره الوعاء الأساسي الذي تحتوي الموارد البشرية مع غيرها من الموارد، وتتم فيه تفاعلات تتبلور في أشكال مختلفة من السلوك الإنساني.
2. بيان أهمية الدور الذي يلعبه العنصر البشري في التنظيم، ومن ثم تأكيد أهمية السلوك البشري في تحديد كفاءة التنظيم وتأثيره على تحقيق أهداف التنظيم سلباً وإيجاباً.
3. طرح مفهوم السلوك الإنساني في تنظيمات العمل باعتباره يشمل كافة أشكال التصرفات والأفعال والمشاعر الظاهرة والخافية التي تصدر عن الأفراد العاملين بالتنظيم على مختلف مستوياتهم، وبيان أن نجاح التنظيم أو فشله إنما يعود في الأساس إلى نمط واتجاه سلوك العاملين به [أعضاء التنظيم الداخليين] في تفاعلاتهم الذاتية وتعاملاتهم مع المناخ المحيط.
4. تحليل خصائص السلوك الإنساني للفرد العادي وبيان أن الإنسان يهدف دائماً من وراء سلوكه إلى تحقيق أهداف ونتائج يرغبها هو لإشباع حاجات تحسها ويهتم بها، فإذا توفرت الظروف المساعدة على إشباع حاجاته وتحقيق أهدافه كان سلوكه إيجابياً، وبالعكس يمارس الفرد ألواناً من السلوك السلبي في حالة عجزه عن إشباع حاجاته بسبب عدم توفر الظروف التنظيمية الملائمة من وجهة نظره.
5. كذلك كان التركيز على ظاهرة تغير السلوك الإنساني وتقلبه وتبدل أنماطه مع تغير الظروف المحيطة أو تغير الإنسان ذاته وطبيعة حاجاته وأهدافه. وكانت هذه النقطة تنتهي في بيان إمكانية تعديل السلوك الإنساني ليتوافق مع أهداف الإدارة في التنظيم.
6. تأكيد تفاعل أكثر من عامل في تشكيل السلوك الإنساني، وتداخل المؤثرات النفسية [الفردية المتعلقة بخصائص الفرد في ذاته]، والمؤثرات الاجتماعية الصادرة من المناخ

المحيط وما تجري فيه من متغيرات وأوضاع تمس حياة الفرد وبيان أنواع السلوك المقبولة اجتماعياً وتلك غير المقبولة.

7. كما تضم تلك المؤثرات الاجتماعية تأثيرات الجماعات المختلفة التي يتفاعل معها الفرد أثناء العمل وخارجه سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، وكيف أنها تساعد الفرد في اكتساب حاجات والتطلع إلى أهداف وتعلم ألوان من السلوك قد لا يفكر فيها حال كونه منعزلاً عن تأثير تلك الجماعات. ويضاف إلى تلك القائمة تأثير الحضارة العامة [الثقافة] والقيم والتقاليد والأعراف السائدة في المجتمع والمتوارثة عبر أجيال عديدة.

8. بيان أن السلوك الإنساني يتشكل نتيجة مجموعة من العمليات الذهنية تحركها المؤثرات الآتية للفرد من المناخ المحيط [ومن ذاته أيضاً]، وأن تلك العمليات تبدأ دائماً بالإدراك Perception أي استقبال المثيرات وفهمها واستخراج معان معينة منها، وتكوين Attitudes وهي المواقف ووجهات النظر الإيجابية أو السلبية التي يتخذها الفرد حيال أفراد أو أشياء أو أفكار ومفاهيم معينة سواء بالقبول والتأييد أو الرفض والمعارضة، والتعلم Learning أي اكتساب أنماط جديدة من السلوك ونبذ أشكال وأنواع سلوكية أخرى تحسب جدواها للفرد وما تعد به الأنماط السلوكية الجديدة من فوائد ومميزات، وما يتهدد الفرد من مشكلات أو عواقب سلبية حال استمراره على سلوكه القديم. كذلك يتشكل السلوك نتيجة الدوافع Motives التي يكونها الفرد ويسعى إلى إشباعها من خلال ألوان السلوك التي يراها مناسبة لدوافعه، وأخيراً يلجأ الفرد إلى اتخاذ قرار Decision بشأن ما تجمع لديه من مدركات وما يعتمل في نفسه من دوافع واتجاهات وما اكتسبه من خبرات.

9. أن السلوك في النهاية هو تعبير عما انتهت إليه عملية اتخاذ القرارات القائمة على المفاضلة والاختيار بين البدائل في ضوء المدركات والاتجاهات والدوافع والخبرات الناتجة من التعلم.

10. أن أكثر ما يواجه الإدارة من مشكلات في التنظيمات المختلفة هي " المشكلات السلوكية" والتي تشير إلى تنافر السلوك الفعلي لأفراد أو جماعات من العاملين والخرافه عن السلوك المستهدف من الإدارة الذي تحقق لها ما تريده من انضباط وانصياع من العاملين لقراراتها وسياساتها والالتزام بنظم وقواعد العمل التي تحددها .

11. أن الإدارة حين تتعامل مع المورد البشري تحاول تطويع سلوكه في العمل Work Behavior بما يتوافق والأهداف التي تسعى إليها وطبيعة الأنشطة التي تباشرها المنظمة والأوضاع المادية والتنظيمية والإمكانيات المادية المتاحة والظروف الخارجية المحيطة. ولكن تتوقف قدرة الإدارة في التعامل الفعال مع السلوك الإنساني على مدى فهم المديرين لمحددات هذا السلوك ودوافعه والأهداف التي يرمي إليها، وكذلك تحتاج الإدارة إلى التنبؤ أو التوقع لما يمكن أن يصدر عن الأفراد من سلوك في حال اتخاذها قرارات أو تصرفات معينة.

12. وفي ضوء الفهم والتنبؤ تستطيع الإدارة بقدر معقول من الدقة أن توجه السلوك وتنجح في تعديله بما يتناسب وأهدافها .

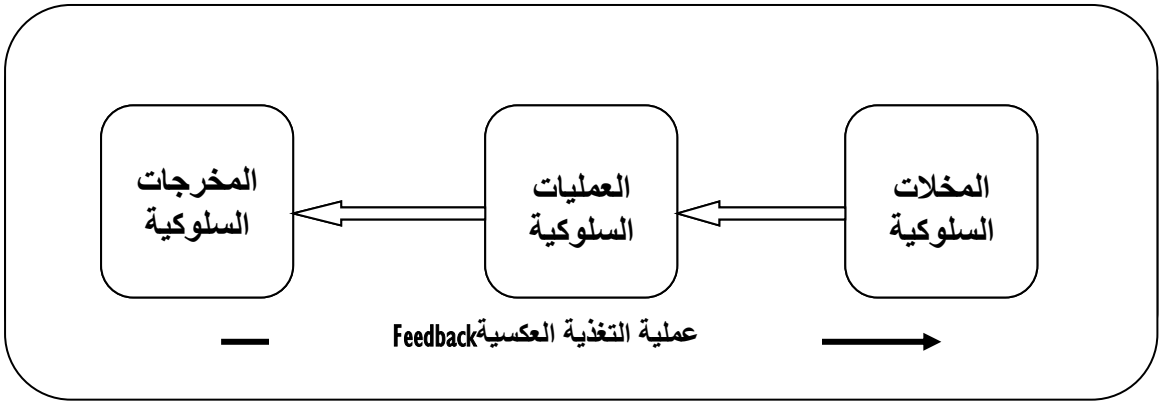
13. أن الإدارة تحتاج إلى أسس علمية ومبادئ تستند إليها لفهم السلوك التنظيمي [سلوك الأفراد والجماعات في المنظمة] والتنبؤ بحالاته المختلفة، ومن ثم السيطرة عليه والنجاح في تطويعه. وقد توفرت تلك الأسس والمبادئ بفضل البحوث والدراسات التي تراكمت نتائجها عبر سنوات من تاريخ العلوم السلوكية وتطوراتها . ومن ثم يجب أن ينأى المديرون عن الركون إلى تحيزاتهم الشخصية أو تجاربهم الذاتية في الحكم على السلوك

التنظيمي ومحاولة إخضاعه لتصوراتهم، بل ينبغي أن يتبعوا سبيل العلم والمنطق الموضوعي.

14. تتشكل السلوك الإنساني في شكل معالجة معلوماتية Information Processing للمثيرات الواردة إلى الإنسان.

مفهوم النظم ودراسة السلوك الإنساني

وقد تم استخدام مدخل النظم The System Approach لشرح ديناميكية تشكل السلوك الإنساني في التنظيم حيث تكون المدخلات Inputs إلى النظام السلوكي هي كافة المثيرات الخارجية والذاتية التي يصير استقبالها والتعامل معها من خلال مجموعة عمليات



النظام Processes، ثم تكون المخرجات Outputs هي السلوك النهائي الذي يعبر عن اختيارات الإنسان وتفضيلاته، كل ذلك في إطار المتغيرات والظروف البيئية المحيطة به، وذلك حسب الشكل السابق.

وقد ثبتت فعالية استخدام منطق النظام المفتوح Open System في شرح حركية تشكيل السلوك الإنساني حيث أنه ساعد على توضيح العلاقة الأساسية بين المدخلات والعمليات وصولاً إلى المخرجات، وقد كنت أركز في طرحي لهذا المفهوم على أنه يفيد الإدارة المهتمة بتعديل السلوك أو السيطرة عليه بتوضيح ما يلي:

1. أن البدء بتحديد السلوك المستهدف [المخرجات في نظام السلوك الإنساني] هو الخطوة المنطقية الأولى الواجب على الإدارة أن تبدأ بها . وذلك يعني أن على الإدارة توصيف السلوك الذي تعتبره محققاً لأهدافها .
2. من خلال مفهوم النظام يتضح للإدارة أنها لكي تجعل السلوك المستهدف مقبولاً من الأفراد عليها أن تمارس عدداً من العمليات [الإجراءات، الأنشطة..] لشرح السلوك المستهدف للعاملين والعرف على مدى قبولهم له أو احتمال رفضهم الالتزام به. وهنا عليها أن تباشر عمليات أخرى مهمة لتحليل إدراك الأفراد للسلوك المطلوب منهم ودوافعهم لقبوله أو رفضه، وهل تتوفر لهم الاتجاهات المؤيدة لهذا السلوك أم لهم تجارب وخبرات سابقة قد تجعلهم يعرضون عنه. كذلك يجب على الإدارة أن تتعرف على قدرات الأفراد ومهاراتهم وهل تمكنهم من مباشرة السلوك المستهدف على النمط الذي تريده الإدارة .
3. إن قيام الإدارة بتلك العمليات يساعدها في تفهم نوايا الأفراد وتفسير سلوكهم الفعلي حال اختلافه عن السلوك المستهدف، ومن ثم يمكنها تصميم الآليات والوسائل المناسبة للمساعدة في تعديل السلوك الفعلي وجعله يقترب من أو يتساوى مع السلوك المستهدف، وذلك من خلال التدريب والتوعية [إذا سبب الانحراف عن السلوك المستهدف هو نقص المقدرة]، أو بتقديم الحوافز والمغريات [إذا سبب الانحراف عن السلوك المستهدف هو نقص الرغبة] .
4. وفي النهاية تتمكن الإدارة من تحديد أنواع المدخلات اللازمة لإحداث التأثير المطلوب في السلوك الفعلي للأفراد من حيث المعلومات والمثيرات المختلفة التي تتناسب مع وسائل التأثير التي تم تحديدها وتصميمها .

5. كذلك يسمح مفهوم النظام المفتوح للإدارة بالتعرف على أثر البيئة المحيطة في تحديد سلوك العاملين.

وباستخدام منطق النظام المفتوح، كنت أوضح لطلابي أن الإدارة تملك مداخل متعددة للتأثير في سلوك العاملين تتوافق مع أجزاء النظام، إذ تستطيع تغيير أو تعديل السلوك باستخدام واحد أو أكثر من المداخل التالية:

1. من خلال تغيير المعلومات والمثيرات Stimuli الموجهة إلى الفرد [المدخلات في النظام السلوكي]،
2. من خلال محاولة تغيير أو تعديل الأنشطة السلوكية الخمس بتوضيح معاني المدخلات وبيان المميزات التي تحصل عليها الفرد إذا استجاب للإدارة وباشر العمل وفق النمط الذي تريده، والتحذير من الأخطار حال تمسكه بسلوك تخالف ما تستهدفه الإدارة [الإدراك، التعلم، تكوين الاتجاهات، الدافعية، واتخاذ القرارات]،
3. من خلال تغيير المناخ المحيط وذلك سواء تغيير المناخ بتحسين أو تطوير عناصره ذات التأثير على سلوك الأفراد، أو بالانتقال إلى مناخ مختلف يتماشى مع أنواع السلوك التي تريدها الإدارة.

موضوعات مهمة تناولها مقرر العلوم السلوكية

لقد صادف تدريس هذا المقرر هوى لدى الطلاب[89] إذ كنت دائماً أحرص على ضرب الأمثلة من واقع الحياة ومن مواقف معتادة يمر بها الناس جميعاً، ومن ثم كان من اليسير على الطلاب تفهم المعاني المقصودة واستيعاب المفاهيم العلمية وتطبيقاتها في الواقع التنظيمي. كما

---

[89] كان البعض من الطلاب الظرفاء يستخدمون تعبير "العلوم الملوخية" بديلاً عن "العلوم السلوكية"، كما كان الكثير من خريجي القسم العلمي بالثانوية العامة يخشون هذا المقرر باعتبار أن زملائهم من خريجي القسم الأدبي أكثر قدرة على التعامل مع ذلك المقرر وإن كانت التجربة توضح لهم دائماً أن لا مبرر لهذا الخوف..

اشتمل المقرر على موضوعات مهمة أزعم أنها كانت تدرس للمرة الأولى ومنها الموضوعات التالية:

1. توضيح أهمية دراسة السلوك الإنساني للإدارة المصرية وكيف يمكن استثمار مفاهيم العلوم السلوكية للتعامل مع المشكلات الرئيسية الناشئة عن أنماط السلوك السلبية لكثير من العاملين في المنظمات المصرية خاصة الصناعية منها .
2. بيان أهمية العلاقات الإنسانية في العمل، وتوضيح المدخل الحديث لإدارة العلاقات الإنسانية المستند إلى مفاهيم العلوم السلوكية بالمقارنة بالمدخل التقليدي القائم على أفكار الرعاية والمعاملة الطيبة للعاملين كنوع من الشفقة أو التعويض عما كانوا يتعرضون له من إهمال وإهدار لحقوقهم.
3. التعريف بالعلوم السلوكية وبيان المساهمات التي أسهمت بها علم النفس وعلم الاجتماع وعلم دراسة الأجناس في تكوين البناء الفكري لمجموعة العلوم السلوكية، فضلاً عن المفاهيم المستوردة من علوم الإدارة والاقتصاد والعلوم السياسية وغيرها من العلوم الإنسانية أو الاجتماعية.
4. وقد ركز المقرر على تأكيد السمات المميزة لمجموعة العلوم السلوكية في كونها تهتم بالأساس بدراسة السلوك الإنساني باعتباره موضوع بحثها الرئيسي والمحوري، وأنها تعتمد منهجية البحث العلمي القائمة على تحديد الظاهرة المطلوب بحثها، ووضع الفروض لتفسيرها، ثم تجميع المعلومات لاختبار صحة الفروض وصولاً إلى التفسير الأقرب للصحة للظاهرة موضع البحث.
5. تركيز الإطار العام لدراسة السلوك الإنساني في ثلاث مجموعات من العوامل أو المحددات أو المثيرات وهي:

5.1. العوامل السيكولوجية الأساسية وتشمل التفكير والإدراك، الدوافع، خصائص الشخصية، الاتجاهات،

5.2. العوامل الاجتماعية وتضم تأثير الجماعات المتعددة التي يتعامل معها الفرد، فضلاً عن الأفكار والقيم والعادات التي يكتسبها من تفاعله مع تلك الجماعات،

5.3. العوامل الحضارية والتي تعبر عن تأثير الثقافة العامة على الإنسان والدور الذي تلعبه التقاليد والأعراف والعادات الموروثة في توجيه سلوك الإنسان.

6. تحليل بعض الأنماط السلوكية الشائعة وتفسير محدداتها، ومنها السلوك الاستهلاكي والسلوك الإداري والسلوك الجماعي.

قصة أول مرجع في بحوث العمليات

كعادته استقبلني أ.د. حسن توفيق ذات صباح بابتسامته المعهودة طالباً مني أن أعد إطار مقرر في بحوث العمليات Operations Research، التي كنت قد أخبرته أنها أحد الموضوعات الجديدة في الدراسات الإدارية بالجامعات الأمريكية. وأخبرني يومها أنه سيتقدم بهذا الاقتراح لتكون مادة جديدة في برنامج شعبة إدارة الأعمال.

وكان فعلاً أن قبل الاقتراح وتم استحداث هذه المادة بعنوان " بحوث العمليات في الإدارة" وكذلك أضيفت مادة مشابهة في شعبة المحاسبة بعنوان مشابـه وهو " بحوث العمليات في المحاسبة". وأذكر أن الزميل أ.د. سمير بباوي فهمي هو الذي كلف من قسم المحاسبة بإعداد المقرر الخاص بهم. وقد عكفت على دراسة مراجعي في الموضوع واستعادة ما درسته في جامعة إنديانا لأعد مقرراً يقدم هذا الأسلوب في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات في إطار يناسب واهتمامات طلاب تخصص إدارة الأعمال بالكلية وهم في الفرقة الرابعة.

وجاء في مقدمة الكتاب الثاني[90] الذي أخرجته في الموضوع وكان بعنوان " الأساليب الكمية في الإدارة"[91] :

يهدف هذا الكتاب إلى عرض بعض الأساليب الكمية التي شاع استخدامها في الإدارة الحديثة كوسيلة للوصول إلى القرارات المثلى. ومن أهم هذه الأساليب، البرمجة الخطية Linear Programming وتحليل شبكات الأعمال Network Analysis . وفي سبيل عرض هذين الأسلوبين، فإنه لا بد من التعرض لمشكلة اتخاذ القرارات الإدارية باعتبارها الحدث الذي يفرض الاحتياج إلى استخدام هذه الأساليب. كذلك فإن التمهيد لعرض أسلوبي البرمجة الخطية وتحليل شبكات الأعمال يتطلب شرح فكرة تحليـــل النظم Systems Analysis ونظم المعلومات الإدارية Management Information Systems .

وقد بينت أن بحوث العمليات تعبير أطلق على مجموعة من الأساليب الرياضية المستخدمة في تحليل المشكلات والبحث عن الحلول المثلى لها. كما عرفها البعض بأنها استخدام الطريقة العلمية في تحليل المشكلات الإدارية، ومن ثم فإنها تمثل أداة مهمة من الأدوات التي تسهم في توفير المعلومات والحقائق للإدارة بحيث تتمكن من اتخاذ القرارات السليمة فيما يعترضها من مشكلات. وعلى الرغم من أن بداية تطبيقات بحوث العمليات كانت في دراسة وتحليل مشكلات عسكرية واجهت القوات المسلحة البريطانية أثناء الحرب العالمية الثانية، إلا أن تطبيقاتها في مجالات الأعمال انتشرت بسرعة وفاقت في أهميتها وآثارها ما تحقق من إنجازات في المجال العسكري. ومن أهم المجالات التي استفادت من تطبيقات بحوث العمليات ما يلي:

---

[90] صدر الكتاب الأول بعنوان "بحوث العمليات" عن دار المعارف بالقاهرة في العام 1971 وللأسف لا توجد لدي نسخة منه.

[91] علي السلمي، الأساليب الكمية في الإدارة، دار المعارف بمصر، القاهرة، 1973، ص 7.

1. مشكلات المخزون Inventory Problems تتعلق بتقدير الكميات المثلى للشراء أو الإنتاج، وتحديد الوقت المناسب لذلك. ويشير تعبير المخزون إلى الطاقات أو الموارد المعطلة سواء كانت مواد وبضائع، أو أفراد أو آلات وموارد مادية متنوعة. وتعمل بحوث العمليات على حل مشكلة الموازنة بين نفقات الاحتفاظ بمخزون من مواد أو بضائع مع نفقات إعادة الطلب، ونفقات التأخير أو العجز عن الوفاء بالطلبات في موعدها، ونفقات تغيير مستوى الإنتاج أو الشراء.
2. مشكلات الانتظار Waiting-line Problems وتضم عمليات وصول وحدات [أو عميل] تحتاج إلى خدمة في محطة أو أكثر من محطات الخدمة Service Station حيث يتطلب الإسراع في تقديم الخدمة وخفض وقت الانتظار ضرورة زيادة عدد محطات الخدمة وما ينتج ذلك من ارتفاع التكلفة، وعلى الجانب الآخر، فإن الرغبة في ضغط النفقات وتقليل عدد مراكز الخدمة يترتب عليه طول فترات الانتظار وما ينشأ عنها من تضرر العملاء أو ارتفاع تكلفة الفرصة البديلة [أي ما كان يمكن تحقيقه من منافع إذا استخدم وقت الانتظار في عمل آخر].
3. مشكلات الإحلال Replacement Problems وتهتم بعملية استبدال المعدات وإحلال غيرها محلها، سواء كان الاستبدال بسبب التلف أو التقادم. وتكون المشكلة الحقيقة في هذا الموقف هو توقيت قرار الإحلال بشكل يجعل إجمالي تكلفة التجديد والإحلال أقل ما يمكن.
4. مشكلات المنافسة Competitive Problems وهي تتعلق بكيفية اتخاذ القرارات في مواقف التنافس حيث يكون للقرار آثاره في شكل ردود فعل من جانب المنافسين، والقضية هي تقدير ردود الأفعال وأخذها في الاعتبار حين اتخاذ القرار حتى تكون فرص نجاحه في التغلب على المنافسة أكبر ما يمكن.

التدريب الإداري.. نشاط متصل

إلى جانب العمل المتصل في التدريس بالكلية لمقررات متعددة على مستوى البكالوريوس وبرامج الدبلومات والماجستير، فقد كان لي نشاط مكثف في مجال التدريب الإداري من خلال المشاركة في تخطيط وتصميم وإعداد مئات البرامج التدريبية التي كان يقدمها المركز العربي للإدارة والبحوث "آراك" والذي كان - ولا يزال - ينبع مؤسسة دار المعارف. وكانت برامج المركز تقدم صباحاً ومساء ويدوم أغلبها على مدى يومين أو ثلاثة أيام يطرح فيها موضوعات موجهة بالأساس إلى فئة الإدارة الوسطى والأخصائيين في أمور التسويق، التمويل، إدارة الموارد البشرية [إدارة الأفراد كما كانت تسمى آنذاك]، وغيرها من الموضوعات التي كنا نستشعر احتياج الممارسين في شركات القطاع العام وأجهزة الدولة إليها.

وكان نمثيل القطاع الخاص في تلك الدورات التدريبية محدوداً حيث كان القطاع العام هو الغالب في تشكيل معظم مجالات الإنتاج والخدمات. وقد توليت منصب مستشار المركز خلفاً للأستاذ الدكتور عاطف عبيد[92]، واستمرت علاقتي بالمركز عدة سنوات حتى غادرت مصر في العام 1974 معاراً إلى جامعة الكويت.

وقد تعاونت في تلك الفترة مع أستاذ جليل هو المرحوم د. سيد أبو النجا وكان يرأس مجلس إدارة دار المعارف في ذلك الوقت. ويعتبر الدكتور سيد أبو النجا من العلامات البارزة في مجال العلم والتطبيق الإداري النابه في مصر، فهو من القلائل الذين برعوا في توظيف مبادئ

---

[92] كان للأستاذ الدكتور عاطف عبيد بعد توفيق الله سبحانه وتعالى - فضل تقديمي إلى هذا المركز وكذا جمعية إدارة الأعمال العربية التي كان يشرف أيضاً على نشاطها. وكان عملي في هذين المركزين فاتحة خير كبير على المستوى الشخصي أدين بالفضل فيه بعد الله سبحانه وتعالى إلى الأخ الكريم أ.د. عاطف عبيد.

الإدارة في التطبيق العملي سواء في مجال إدارته لدار المعارف أو في مؤسسة أخبار اليوم حيث تولى لسنوات طويلة مسئولية الشئون الإدارية بها .

ويعتبر الدكتور أبو النجا قطاعات المطابع فكرة " وحدات الإدارة الإستراتيجية" Strategic Business Units [SBU] حيث اتجه إلى تقسيم دار المعارف إلى قطاعات مستقلة تكون كل منها بمثابة شركة قائمة بذاتها لها مواردها وتحاسب على كيفية استثمارها . فقد قسمت الدار وقتئذ إلى قطاعات المطابع، النشر، التوزيع، والإدارة العامة. وكان لكل قطاع حساباته المستقلة وميزانيته التي تبين نتائج أعماله، كما كانت المعاملات تتم بين تلك القطاعات على أسس تجارية وكأنها شركات مستقلة. بذلك كانت فكرة الإدارة بالمسئولية والنتائج Management by Results أساس مهم في ارتقاء تلك المؤسسة ونجاحها لتكون رائدة في مجالها في تلك الفترة من سبعينيات القرن الماضي.

كذلك أسهمت في العديد من البرامج التدريبية التي كانت تطرحها " جمعية إدارة الأعمال العربية" وكان أ.د. عاطف عبيد أيضاً مستشار لها وفتح لي ولزملاء كثيرين مجال التعاون معها في تصميم وتقديم برامج تتوجه إلى المديرين في القطاع العام والإدارة الحكومية. وكان يرأس مجلس إدارة الجمعية لفترة مهمة في تاريخها المرحوم أ. محمد عبد الفتاح إبراهيم الذي شغل بعد ذلك منصب وزير المالية ثم منصب محافظ البنك المركزي.

محاور التدريب الإداري مع مطلع السبعينيات

ولعلي أقف هنا لحظات لتقديم صورة عن مناخ التدريب الإداري الذي ساد في تلك السنوات التي شهدت سيطرة القطاع العام على مختلف مجالات النشاط الاقتصادي في البلاد، كما كان نمط التوجيه الإداري والتخطيط المركزي هما أسس التعامل في الأسواق بديلاً عن قوى السوق الطبيعية. كذلك شهدت تلك الفترة حالة من الركود التنظيمي العام إذ استقرت أوضاع القطاع العام على النمط الذي بدأت به الفترة من سيطرة المؤسسات العامة على

شركات القطاع وسيطرة الوزارات المختصة على المؤسسات. وهكذا بات القطاع العام أسير سلسلة من القيود والتدخلات الفوقية، في الوقت الذي لم تشهد الإدارة الحكومية تطورات ذات بال.

لقد كان التركيز على الجوانب الإنتاجية هو الطابع المسيطر على فكر الإدارة المصرية في تلك السنوات، فالأسواق مغلقة في وجه الواردات الأجنبية، والمنافسة منعدمة بين الشركات المحلية إذ يعمل الجميع في إطار توجيهات عليا من المؤسسات العامة والوزارات المشرفة عليها، ويسود المناخ الاقتصادي العام معايير سياسية واجتماعية قللت من أهمية الأسس والقواعد الإدارية الصحيحة في اتخاذ القرارات وتقويم النتائج. ولذلك كانت البرامج والأنشطة التدريبية تعالج بالأساس موضوعات إدارة الإنتاج ومسائل الكفاءة الإنتاجية ومشكلات التعامل مع الموارد البشرية داخل المنظمات باعتبارها هي الاهتمامات الأولى برعاية المديرين في شركات القطاع العام، ومن ثم لم يكن ثمة اهتمام واضح بموضوعات مثل دراسات السوق، وأساليب التسويق الحديثة، والإستراتيجيات التنافسية ومحاولات إرضاء العملاء.

وحيث ساد استخدام أفراد من القوات المسلحة لتولي مناصب الإدارة العليا في كثير من شركات القطاع العام ومؤسساته، فقد بدت الحاجة إلى تقديم برامج من نوع " المحاسبة لغير المحاسبين"، و" الإدارة لغير المتخصصين" وذلك في محاولة لتزويد هؤلاء المديرين بالجرعات اللازمة لمساعدتهم على تفهم الأمور المالية والمحاسبية وقضايا التخطيط وغيرها مما يقع في دائرة مسئولياتهم ولم يكونوا مؤهلين لها .

ولما كانت نظم القطاع العام وقتها قد كرست مفهوم " المشاركة في الإدارة" من خلال تعيين ممثلين للعمال والموظفين في مجالس إدارات الشركات، وكذا من خلال تشكيل ما سمي وقتها " لجان الإنتاج" التي أسند إليها اختصاصات مهمة في إدارة العمليات الإنتاجية

بالشركات، فقد بدت الحاجة واضحة إلى تنظيم العديد من الدورات والبرامج التدريبية المخصصة لتأهيل وتدريب أعضاء مجالس الإدارة من ممثلي العمال والموظفين.

وبرغم زخم النشاط التدريبي في تلك السنوات من سبعينيات القرن الماضي، فلم تتجه كثير من المؤسسات العامة إلى إنشاء مراكز تدريب خاصة بها، أو الاستثمار في تكوين وتنمية المدربين المتخصصين وإعداد الموارد التدريبية المناسبة لاحتياجاتها، بل ظلت تعتمد في استيفاء احتياجاتها التدريبية على مراكز التدريب الخاصة مثل آراك وجمعية إدارة الأعمال العربية. واستثناء من ذلك فقد كان لقطاع البترول مبادرة مهمة تمثلت في إنشاء مركز تدريب متخصص سمي " منار مصر للبترول" والذي كان له دور بارز في تطوير العمل التدريبي بالقطاع. كذلك كان معهد الدراسات المصرفية يوفر التدريب والتأهيل التخصصي في أعمال البنوك للعاملين بها وكان يخضع لإشراف البنك المركزي.

وكما ذكرت في محطة سابقة، تم إنشاء المعهد القومي للإدارة العليا ليتولى إعداد وتدريب القيادات الإدارية العليا في شركات القطاع العام، في ذات الوقت اهتم معهد الإدارة العامة بجانب إعداد وتأهيل وتدريب موظفي القطاع الحكومي، ثم أضيف إليهما معهد الإدارة المحلية الذي أنشئ بهدف إعداد وتدريب العاملين في وحدات الحكم المحلي. وقد شاركت خلال الفترة الأولى لعملي بكلية التجارة بين 1967-1974 في كثير من برامج معهد الإدارة العامة ومعهد الإدارة المحلية حيث تعرفت على زملاء أفاضل منهم الدكتور كمال الجنزوري وكان كثير التردد على معهد الإدارة المحلية، وأ. لبيب زمزم المسئول عن أمانة الحكم المحلي لسنوات طويلة ومحافظ البحيرة بعد ذلك.

إثارة الاهتمام العام بقضايا الإدارة

كانت الفترة بعد نكسة 1967 مشحونة بكثير من التفاعلات والمشاعر المختلطة والآراء المتباينة في محاولة رصد أسباب النكسة وتأثيراتها .

وكان الأمر المتيقن أن تجربة ثورة 1952 الثمينة . سواء على الصعيد الاقتصادي أو الاجتماعي، فضلاً عن السياسي . قد أصيبت بضربة قاضية . وكانت مناقشة كثير من القضايا العامة قبل النكسة تكاد تكون ممنوعة بتأثير الزخم السياسي والشحن العاطفي المستمر من جانب الزعامة التاريخية للرئيس جمال عبد الناصر من ناحية، وتأثير التنظيم السياسي الرسمي [الاتحاد الاشتراكي] والتنظيم غير الرسمي [التنظيم الطليعي] في تقييد الآراء وربطها بالخط السياسي الرسمي، كل ذلك فضلاً عن الاتهام المعلق فوق الرؤوس دائماً وهو خيانة مبادئ الثورة والتعاطف مع الرجعية البائدة والإقطاع وغير ذلك من فئات المجتمع التي ناصبتها الثورة العداء، ومن ثم كسبت عداوتها بالتالي .

ولكن ظروف النكسة أدت إلى فتح أبواب النقاش والحوار في محاولة لتبين أسبابها وتجاوز تأثيراتها . ومن هنا نمى لدي الاهتمام بقضايا الإدارة في مصر من خلال عملي بكلية التجارة ونتيجة اتصالي المستمر بشرائح متعددة من المديرين في حقول النشاط المختلفة، ونشأت عندي رغبة قوية في التعبير عن آرائي حول كثير من القرارات والتوجهات المؤثرة في كفاءة الإدارة سواء في القطاع العام أو الجهاز الإداري للدولة، وطرح أفكاري حول سبل تطوير الإدارة في مصر .

ولذلك بدأت في كتابة مقالات قصيرة كنت أبعث بها إلى جريدة الأهرام وكان نشرها بسرعة من أسباب سعادتي حقيقة . وقد تعرفت على عدد من العاملين بالأهرام منهم الكاتبة أمينة شفيق، والكاتبة إنجي رشدي، والكاتب كمال السيد الذي قدمني إلى أ . محمد سيد أحمد .

وكنت أعرض دائماً في تلك المقالات إلى قضايا عامة تنشأ من ضعف الأداء الإداري وتخلف أجهزة الإدارة في الحكومة والقطاع العام. وكنت دائماً أتابع الأحداث وأرصدها وأعبر عن الرأي بشأنها في تلك المقالات، مما استرعى انتباه المسئولين ومنهم أ.د. عبد العزيز حجازي وكان وزير الخزانة وقتها، وكذلك السيد/ ممدوح سالم نائب رئيس الوزراء ووزير الداخلية. وقد تناولت في كثير من تلك المقالات بالنقد قرارات وسياسات حكومية طارحاً في نفس الوقت أفكاراً واقتراحات لتعديلها وتطويرها انطلاقاً من مبادئ العلم الإداري الصحيح.

وخلال سنوات قليلة نشر لي العديد من المقالات جمعت بعضها وتم نشرها في كتاب أصدرته بعد ذلك بسنوات بعنوان "الإدارة المصرية- رؤية جديدة" وسنأتي على قصته في موضعها من هذه الرحلة. وحين أقرأ تلك المقالات الآن - وقد مضى على نشرها ما يزيد عن الخمسين عاماً -، أجدها لا تزال تعبر عما نحن فيه.

وأورد في هذه المحطة بعضاً من تلك المقالات التي كانت تعبر عن واقع الحال الإداري في مصر خلال تلك الفترة من أواخر الستينيات وأوائل السبعينيات من القرن الماضي، والتي أظنها لا تزال معبرة بأمانة عن الواقع المصري حتى يومنا هذا ! ! ! ولعل النماذج التالية تؤكد هذه الحقيقة:

1. العدوان الإسرائيلي وإستراتيجية التخطيط الإداري[93]

يمثل العدوان الإسرائيلي على مصنع أبي زعبل بداية لمرحلة جديدة في تصعيد المعركة بيننا وبين الصهيونية والإمبريالية الأمريكية وليس من شك أننا في هذه المعركة المصيرية لابد وأن نتوقع من العدو أنواعاً من العدوان تتسم بالغدر. وما يهمنا الإشارة إليه هو أن

[93] مقال منشور بجريدة الأهرام بتاريخ 7 مارس 1970

العدوان على أبي زعبل لا يمثل عملاً عسكرياً عادياً وإنما هو يشير إلى مخطط يرمي إلى تحقيق هدفين أساسيين هما النيل من معنويات أفراد الشعب بضرب تجمعات من المدنيين العزل من السلاح، ومحاولة تحطيم القاعدة الاقتصادية للبلاد بقصف مواقع الإنتاج الرئيسية.

وليس من شك في أن هذه الإستراتيجية الإسرائيلية يجب أن تقابل بإستراتيجية مصرية مدروسة وموقوتة بشكل لا يجعلنا ننزلق إلى معركة لم نستعد لها بعد ولم نحدد موعدها بأنفسنا. ولكن ما يعنيني الآن أن هذه الإستراتيجية العسكرية الإسرائيلية تنذر بخطر جسيم هو الاحتمال القائم في أي لحظة من اللحظات بالعدوان والقصف لوحدات أخرى من وحداتنا الإنتاجية الرئيسية. من ناحية أخرى فإن التنبؤ بالأهداف المستقبلة للعدوان الإسرائيلي ليس من الصعب فحيث اتضحت لنا الأهداف السياسية للعدو، فإننا نستطيع تحديد الوحدات الإنتاجية التي يمكن أن يصيبها العدوان في أي لحظة ونحن نعتقد أن هذه الوحدات المعرضة للعدوان تتصف بصفتين أساسيتين هما:

1. وجود تجمع عمالي كبير بحيث تتعاظم الخسائر في الأرواح ومن ثم يتحقق هدف الحرب النفسية.
2. قيام الوحدة الإنتاجية بنشاط صناعي رئيسي تعتمد عليه صناعات أخرى أو يسهم في سد احتياجات أساسية للبلاد.

وإذا كانت تلك هي الاحتمالات القائمة، فالسؤال الأهم الآن هو ما هي الواجبات الأساسية التي يتحتم على الإدارة المصرية في مواقع الإنتاج أن تبادر بالقيام بها؟ في اعتقادي أن المهمة العاجلة هي الإسراع بتغيير إستراتيجية التخطيط واستخدام مفاهيم جديدة وفروض مختلفة. إن عملية التخطيط الإداري تتصرف حالياً إلى تحقيق هدفين هما وضع خطط وبرامج التشغيل الجاري، ورسم برامج التوسع والاستثمارات طويلة الأجل وتقوم

تلك الخطط والبرامج في اعتقادي على أساس فرض رئيسي هو أن المعركة محصورة في جبهة القناة وأن العدوان لن يمتد إلى قاعدة الصناعة الوطنية.

إن ما أدعو إليه هو ضرورة مبادرة إدارة كل وحدة إنتاجية بوضع خطة متكاملة تحدد ما يجب عمله حال إصابة الوحدة، على أن يتم تنسيق هذه الخطط في خطة شاملة للصناعة الوطنية. وتنصب تلك الخطط على تحديد ما يلي:

1. في حالة إصابة جزء من المصنع، كيف يمكن الحصول على بديل لإنتاجه؟
2. ما هي الخطوات والإجراءات اللازمة لإعادة تشغيل كل جزء من أجزاء المصنع؟
3. ما هي المواد والمعدات اللازمة لإعادة البناء والتشغيل وهل هي متوفرة أم لا؟
4. في حالة تعطل الإنتاج لفترة محدودة كيف يمكن تغذية الصناعات التي تعتمد على هذا الإنتاج؟
5. في حالة التعطل الكامل للإنتاج لفترات طويلة نسبياً، ما هي الموارد البديلة للحصول على السلع التي توقف إنتاجها؟
6. في حالة إصابة الوحدة الإنتاجية ما هي خطط تشغيل العمال والإفادة بهم؟
7. ما هي المعدات والمواد الاحتياطية التي يلزم إعدادها لإمكان إعادة تشغيل الوحدة الإنتاجية وكيف يمكن تدبير تلك المعدات؟
8. ما هي المصادر الخارجية التي يمكن الاعتماد عليها للحصول على السلع والمنتجات الرئيسية والحيوية في حالة توقف إنتاجها نتيجة لعدوان مفاجئ؟

إن الإدارة العليا لوحداتنا الإنتاجية مطالبة ببحث كل البدائل المختلفة للتشغيل والإنتاج في مختلف الاحتمالات. إننا ندعو إلى تجنب أسلوب العمل بوحي الساعة وتحت ضغط الظروف الطارئة، والالتجاء إلى أسلوب التخطيط العلمي القائم على التنبؤ الدقيق بالأحداث المحتملة.

تعقيب

ظن كثير من المصريين أن حرب رمضان/أكتوبر 1973 هي آخر الحروب مع العدو الإسرائيلي وأنهم سينعمون بالسلام والرخاء وينفقون لبناء بلادهم من دون مهددات. ولكن الأمر الواقع تجعل هذا الظن نوعاً من الخيال أو الاستسلام لأحلام لا تسندها الحقائق على الأرض. فإسرائيل تمرح كما تشاء في استلاب الأرض الفلسطينية وتقتيل وتشريد واعتقال مئات وآلاف الفلسطينيين، وتقتل زعمائهم وتبني الجدار الفاصل مستلبة أراضيهم ومستقبلهم، وتتحكم حتى في مسيرتهم لخوض انتخاب رئيس جديد لسلطتهم الوطنية بعد وفاة ياسر عرفات [أو اغتياله حسب بعض الروايات الشائعة أنه مات قتيلاً بالسم]. كما لا تزال إسرائيل تهدد لبنان بين الحين والآخر، وتمارس ألواناً من البلطجة ضد سوريا إلى الحد الذي يقتل فيه عملاء الموساد أحد قادة المقاومة الفلسطينية في قلب دمشق.

وعلى صعيد آخر، تنتهك القوات الأمريكية والبريطانية الشرف العراقي والكرامة العربية يومياً على أرض العراق وتقيم دمية تابعة لسلطة الاحتلال الأمريكي بمسمى "الحكومة العراقية المؤقتة" وتخطط لانتخابات في ظل الاحتلال وتهديد السلاح والقتل والاعتقال في سجون أبو غريب وغيرها كي تأتي بحكومة تابعة تكون أداتها في السيطرة على مقدرات العراق وثرواته، ومنفذاً لتهديد كل المنطقة العربية. أفي ظل مثل هذه الظروف نقول إننا في مصر آمنون؟، أو هل نستطيع أن ندع جانباً احتمالات العدوان أن تأتينا من شرق أو غرب؟ أليس الاحتمال الأقرب إلى الصواب أن نحسب لاحتمالات العدوان ونستعد وكأننا في حالة حرب غير معلنة؟ قد تكون الحرب العسكرية المباشرة بعيدة الاحتمال، فماذا عن الحرب الاقتصادية والهجمة الثقافية من جانب العدو الإسرائيلي الذي يريد فرض سلطانه الاقتصادي على كل ما يسمونه "الشرق الأوسط الكبير"؟

من أجل ذلك أعتقد أن المقال المنشور في 1970 لا يزال يعبر عن واقع نعيشه في 2004 ويفرض على الإدارة المصرية في جميع منظماتنا ضرورة الأخذ بمنهجية الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، والتعامل المبكر مع المتغيرات من خلال بناء وتشغيل نظم للمعلومات والإنذار المبكر، وألا تركن إلى افتراض السلام واحتمالات استقرار العلاقات واختفاء المهددات، وأن يكون لديها خطة إستراتيجية بديلة تؤسس على فرض تحقق المهددات وضرورة مواجهتها على كافة الأصعدة الاقتصادية والعسكرية والثقافية.

2. "دعوة إلى الترشيد والاقتصاد"[94]

في هذه المرحلة الأساسية من مراحل نضالنا الوطني حيث تتعلق الآمال بأبنائنا الرابضين على جبهة القتال تخوضون معركة المصير، ينبغي على كل فرد في هذا الوطن أن يعمل على زيادة كفاءته وتصعيد إسهامه في بناء الاقتصاد القومي، وتدعيم إمكانياتنا للصمود والتحرير. غير أننا نلمس في هذه الظروف العصيبة التي يمر بها الوطن مظاهر شتى للإسراف في الموارد الاقتصادية والبشرية للمجتمع تصل في بعض الأحيان إلى حد التبديد الذي لا يمكن تعويضه. والمسئولية الأولى في هذا الإسراف والضياع الذي تعاني منه أغلب وحداتنا الإنتاجية تعود إلى إدارات تلك الوحدات التي تتبع أساليب إدارية لا تتفق مع المنطق العلمي، ولا أساسيات علم العصر الحديث [الإدارة].

لقد طال الحديث عن القيود المفروضة على الإدارة في وحداتنا الإنتاجية وعدم توفر حرية الحركة لها في كثير من مجالات العمل الإداري. وتصدي الكثير للدفاع عن ضرورة تحرير الإدارة وإزالة المعوقات والقيود من طريقها. ولكن إعادة النظر الهادئة تتيح للمرء فرصة لإعادة التصور والتقييم ومنها تخرج بحقيقة أساسية هي أنه لا قيود حقيقية تمنع الإدارة من العمل. ولا عقبات أساسية تحد من حريتها في الحركة. إن الباحث المدقق ليدرك حقيقة أن جانباً كبيراً من تلك القيود والمعوقات إنما تنشأ في أذهان رجال الإدارة ثم تحيلون هم تلك القيود المتصورة إلى قيود حقيقية تمنعهم من الحركة، وتجعلهم يترددون في مناهات غير مأمونة وتدفعهم إلى اتخاذ قرارات غير اقتصادية ولا حكيمة.

إن ما أريد التركيز عليه هو أن كفاءة الإدارة في وحداتنا الإنتاجية وإن كانت مغلولة لدرجة ما نتيجة الظروف التي يمر بها الوطن، إلا أن العامل الرئيسي وراء انخفاض كفاءة العمل الإداري في كثير من وحدات الإنتاج والخدمات في بلادنا، إنما يعود إلى ما فرضته

---

[94] نشر بجريدة الأهرام بتاريخ 21 سبتمبر 1970.

الإدارة على نفسها من قيود وما حتمته على نفسها من أعباء وتكاليف لم تكن بحاجة إلى تحملها، وليست المشكلة في انخفاض كفاءة الإدارة أو ارتفاعها في حد ذاتها . بل إن لب المشكلة يتركز فيما يترتب على انخفاض تلك الكفاءة من إسراف وتبديد وضياع لمواردنا القومية.

ولكيلا أكون مغاليا أو منجنياً في وصف كثير من تصرفات الإدارة في وحدات الإنتاج والخدمات بالإسراف والتبديد، أسوق هنا بعض أمثلة لما نشاهده في تلك الوحدات عن مظاهر تفصح عن حقيقة ما أقول:

1. من أبرز تلك المشاهد ظاهرة التعدد الواضح في اقتناء أجهزة الحاسب الإلكتروني[95] حيث تسعى كثير من المؤسسات والشركات والهيئات والأجهزة تسعى إلى اقتناء حاسب إلكتروني خاص بها . ولا شك أن الحاسب الإلكتروني مظهر من مظاهر التقدم العلمي والتكنولوجيا المتطورة، إلا أن السؤال الذي يعنينا البحث عن إجابة له هو هل درست تلك الوحدات إمكانيات استخدام الحاسب الإلكتروني واحتمالات الاستفادة بطاقته الإفادة الكاملة؟ هل حاولت تلك الوحدات دراسة ما تجب إدخاله من تعديلات وتغييرات على نظم وإجراءات العمل بها حتى تتناسب مع احتياجات الحاسب الإلكتروني وأساسيات تشغيله؟ وأخيرا هل أعدت تلك الوحدات الخبراء المدربين على استغلال طاقة الحاسب الإلكتروني الاستغلال الأمثل؟
2. من ناحية أخرى، فمظهر الإسراف هنا أن شراء الحاسب الإلكتروني يتكلف أموالاً طائلة تدفع بالعملات الحرة النادرة . فهل أقدم أحد على دراسة التكلفة النسبية

---

[95] يرجى ملاحظة أن وقت نشر هذا المقال لم تكن الحاسبات الشخصية معروفة وكان المقصود بالحاسب الآلي وقتها هو الأجهزة الكبيرة Main Frame التي تحتاج إلى مقومات خاصة في المكان والتجهيزات والخبراء المتخصصين وكلها أمور كانت مكلفة في ذلك الوقت.

لاستخدام الحاسب الإلكتروني ومقارنتها بتكلفة أداء ذات العمليات يدوياً أو آلياً، وهل يتناسب فرق التكلفة مع الفرق في جودة الأداء والنتائج المحققة؟

3. مظهر آخر من مظاهر الإسراف والتبديد الإداري يتمثل في حرص كثير من الإدارات على أن تمتلك الوحدة الإنتاجية كافة أنواع المرافق وأجهزة الخدمات اللازمة لها حتى ولو لم يصل قدر تشغيلها إلى حدود الطاقة المتاحة لها. فكثير من وحدات الإنتاج والخدمات تمتلك مطابع وورشاً للصيانة ومراكز للتدريب وأساطيل للنقل دون أن تتوفر لها مقومات التشغيل الاقتصادي السليم. وبذلك يتعدد الإنفاق لشراء ذات الأجهزة والمعدات، وتزيد الطاقة الإجمالية المتاحة منها عن احتياجات الوحدات الإنتاجية جميعاً.

4. مجال آخر من مجالات الإسراف والتبديد الإداري يتمثل في ظاهرة التوسع في إنشاء الهياكل التنظيمية وتضخم التنظيم الإداري لوحدات الإنتاج والخدمات، إذ تنشأ إدارات وأقسام متعددة، لا هدف واضحا لها ولا حدود للسلطة أو الاختصاص. وكثير من تلك الإدارات والأقسام تنشأ بسميات جديدة لتنازع إدارات وأقساما قائمة في اختصاصاتها، ويتحول الأمر إلى مباراة في تركيز السلطات وحجب المعلومات، يكون أثرها الأساسي انخفاض كفاءة العمل وارتفاع تكلفة الأداء. والأمثلة على ذلك كثيرة نجدها في إدارات التخطيط والمتابعة وإدارات التنظيم والإدارة، وأقسام العلاقات العامة وكلها تختص بالعاملين دون اختصاص واضح أو مجال عمل منتج ومفيد.

5. وترتبط بهذه المشكلة وهي الإسراف في تكوين الإدارات والأقسام غير اللازمة، ظاهرة أخرى هي الإسراف في استخدام فكرة الأجور الإضافية فالأصل في الأجر الإضافي أن يدفع لقاء عمل يزيد عن عبء العمل العادي وينم في غير أوقات العمل المحددة. ولكن الوضع الشائع في كثير من وحدات الإنتاج والخدمات أن أصبح الأجر الإضافي جزءاً طبيعياً من الأجر العادي يدفع تلقائياً بغض النظر عن عدم وجود معدلات

للأداء أو مقاييس للإنتاج الفعلي. وخلاصة هذا التوسع في استخدام فكرة الأجور الإضافية أن مبلغها يصل في بعض الوحدات إلى ما يقرب من 25 في المائة من المرتبات والأجور العادية.

6. ومن أمثلة الضياع الإداري الإسراف الواضح في استخدام الإعلان رغم عدم التحقق من فعاليته في زيادة المبيعات. ولكن الإعلان علم له أصول ومبادئ ينبغي مراعاتها لضمان كفاءته وفعاليته. والملاحظ أن كثيرا من وحدات الإنتاج والخدمات تلجأ إلى استخدام الإعلان بلا مبرر حقيقي، ودون دراسة واعية لاحتمالات تأثيره في حجم المبيعات أو الربحية. كذلك ينسم النشاط الإعلاني لكثير من الوحدات بالسطحية الكاملة، ونرى الدافع الأساسي له في كثير من الأحيان هو التقليد والمحاكاة.

3. "حول ظاهرة الإسراف الاقتصادي"[96]

مشكلة الإسراف في استخدام الموارد القومية هي إحدى مظاهر الخلل الأساسية في تنظيماتنا الإدارية والتي هي عائقاً في سبيل تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية. وليس من شك في أن الإجراءات التي أعلنها رئيس الوزراء لتحقيق التقشف في الإنفاق الحكومي تمثل كما قال السيد أحمد بهاء الدين خطوة على الطريق القويم. . . إن هناك مظاهر للإسراف والتبديد في الموارد القومية أكثر خطورة وتأثيراً على سلامة البنيان الاقتصادي والإداري للدولة وتتطلب قرارات حازمة لتقويمها.

إن أكبر مظاهر الإسراف في مجتمعنا ذلك العدد الهائل من المؤسسات والهيئات العامة والأجهزة المركزية والمجالس العليا واللجان الدائمة على اختلاف أشكالها ومسمياتها، والتي يتكدس بها عشرات الآلاف من العاملين وتصل ميزانياتها إلى عشرات الملايين سنوياً،

---

[96] نشر بجريدة الأهرام بتاريخ 22 يناير 1972

دون أن يكون لها دور واضح أو أثر ملموس في الإنتاج القومي . . إن الأمر يحتاج إلى تقييم شامل لهذه المنظمات، واتخاذ قرارات حاسمة بتصفية كل جهاز لا يسهم إسهاما إيجابياً في إنماء وزيادة طاقات المجتمع الإنتاجية بشكل يفوق ما يتكلفه من نفقات، على أن يتم توجيه ميزانيات هذه الأجهزة إلى ميادين الاستثمار في الصناعة وتجديد المرافق العامة المستهلكة وتوجيه العاملين بها إلى أنواع العمل المنتج.

ومظهر آخر خطير من مظاهر الإسراف الاقتصادي تلك الطاقات العاطلة في المصانع والتي تمثل استثماراً غير منتج وفرص إنتاج ضائعة والتي تسبب في رفع التكلفة الحقيقية لما يتم إنتاجه وتتخذ ظاهرة الطاقات العاطلة أشكالاً مختلفة من أهمها في مصر ما يلي:

1. الآلات العاطلة في المصانع لأسباب تسويقية أو إنتاجية مختلفة.
2. الحاسبات الإلكترونية المتعددة التي تكلف أموالاً طائلة بينما لا تستخدم الاستخدام الأمثل، أو توجه لإجراء عمليات يسهل إعدادها يدويا وبتكلفة أقل [مثل حساب المرتبات والأجور] علما بأن هناك وظائف لها لا غنى عنها لمجاورة التطور العصري.
3. عشرات الآلاف من العاملين الذين لا يقدمون شيئا يذكر يضاف إلى الناتج القومي والذين يختفون تحت مسميات الشئون العامة والعلاقات، ومديري المكاتب، والسكرتارية الخاصة، والشئون الإدارية، وما إلى ذلك من مسميات لا تدل على عمل ما .

ولعل من أخطر مظاهر التبديد في حياتنا ذلك الاستخدام غير الاقتصادي لوقت العمل. إن ساعات العمل الحقيقية في الجهاز الحكومي لا تزيد عن ثلاث ساعات يوميا بأي حال من الأحوال، إذ لا تصير بداية العمل عادة إلا في العاشرة صباحاً ويندر أن تجد موظفاً في مكانه بعد الواحدة، وإن وجد فهو لا يعمل. إننا بحاجة سريعة إلى قرار حاسم ينقلنا إلى

العصر الحديث حيث نجد العالم كله يعمل من 8 . 12 ثم من 1 . 5، أو أي تنظيم آخر ولكن بحيث لا تقل ساعات العمل الحقيقية عن ثماني أو سبع ساعات يوميا .

ويرتبط بظاهرة انخفاض ساعات العمل الحقيقية ظاهرة أخرى نكاد ننفرد بها بين دول العالم من حيث سوء الاستخدام، وهي الأجور الإضافية ومكافآت الجهد الزائدة والأعمال الخارقة للعادة، وبدلات طبيعة العمل و " الحوافز " وغير ذلك من مسميات، من الممكن أن يكون لها ما يبررها، ولكنها تنفق عملاً في دلالة لا يمكن إغفالها، وهي أنها أموال تنفق بلا حساب، وبلا مقابل من إنتاج حقيقي .

وأخيراً . وليس آخر . أود الإشارة إلى مثل آخر من أمثلة الإسراف في الحكومة والقطاع العام وهو مئات الألوف من الجنيهات التي تنفق لإعداد مطبوعات ونماذج واستمارات وسجلات بكميات هائلة يكون مصيرها المخازن أو البيع بالمزاد العلني، ناهيك عن المطبوعات الفاخرة لمكاتب رؤساء مجلس الإدارة ووكلاء الوزارات وكبار المسئولين عامة . إن التقشف يستلزم جهداً حقيقياً في تحديد الأهداف، ووضع الخطط الدقيقة للوصول إليها من خلال تحديد معدلات سليمة للأداء ووضع نظم للمحاسبة والتقييم .

تعقيب

نشر المقالان السابقان منذ أكثر من خمسين عاماً ومن أسف أن تلك الدعوة للاقتصاد والترشيد ومحاربة الإسراف والضياع لم تجد آذاناً صاغية، بل على العكس فقد تمادت الإدارة المصرية - وعلى كل المستويات - في الإسراف وتنافست فيما بينها أيها تحرز بطولة الإسراف والتبديد لموارد وطنية غالية لا يمكن تعويضها . وإن كانت الأمثلة التي ساقها المقال المشار إليه قد انحصرت في ممارسات إدارية غير جيدة للإدارة على مستوى الوحدة الإنتاجية خاصة شركات القطاع العام وما نتج عنها من تراكم الخسائر بمليارات الجنيهات، إلا أننا اليوم نسوق أمثلة أكثر خطورة لإسراف وتبديد في الموارد الوطنية مارسته الدولة ذاتها، حيث أنه رغم كل الجهد والمعاناة في تكوين القطاع العام وآلاف الملايين من الجنيهات التي استثمرت في بناء قواعده الإنتاجية، فقد لجأت الدولة إلى التخلص من تلك

الشركات تحت مسمى " برنامج الخصخصة " وإهدار حصيلة بيع الجانب الأكبر من شركات قطاع الأعمال العام - على ضآلتها - من دون أن يعود على الاقتصاد الوطني أو المجتمع فائدة إيجابية تذكر .

وحسب تقرير عن الاقتصاد المصري في 2004 أصدرته السفارة الأمريكية بالقاهرة وضح أنه خلال الفترة من 1993 حتى 2000 تم خصخصة (بيع) 171 شركة من شركات قطاع الأعمال العام حصيلة بلغت 15.45 مليار جنيه مصري .وللحكم على كفاءة عملية الخصخصة أوضحت دراسة اشتمل عليها تقرير التنمية الشاملة في مصر الصادر عن مركز بحوث ودراسات الدول النامية بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة القاهرة [العدد الثالث 2003] أن برنامج الخصخصة يثير علة قضايا محورية تجعل الحكم بكفاءته مشكوك فيه وهي:

1. أن تصميم البرنامج قد اتجه إلى بيع وحدات القطاع العام الرابحة أولاً مع الاحتفاظ بالشركات الخاسرة، ومن ثم تفقد الدولة الأرباح التي كانت تحققها تلك الشركات وتستمر في تحمل خسائر الشركات التي لم تعرض للبيع والتي يقدرها التقرير بما يقرب من 3.1 مليار جنيه سنوياً ، أي أن تراكم تلك الخسائر لخمس سنوات سوف يلتهم حصيلة بيع الشركات الرابحة بفرض أن الدولة احتفظت بتلك الحصيلة،
2. أن طرق تقويم الشركات المعروضة للبيع قد شابها كثير من غياب الشفافية وإتباع أساليب في التقويم غير متفق عليها تماماً من جانب الخبراء مع استبعاد الأجهزة الرقابية من المشاركة فيها .وقد ترتب على ذلك بيع شركات بأقل من قيمتها الحقيقية،
3. إهدار حصيلة بيع الشركات والبالغة في تقديرات التقرير حتى 30 يونيو 2003 نحو 16.9 مليار جنيه تم تحصيل 14.7 مليار جنيه فقط والباقي يمثل الأقساط المستحقة على الحاجات العاملين، فقد تم التصرف في هذه الأموال على النحو التالي:
   - مليار دفعت لتمويل برنامج المعاش المبكر
   - مليار دفعت للبنوك لتسوية ديون مستحقة على الشركات المباعة
   - مليار جنيه مبالغ حولت إلى وزارة المالية
   - 0.9مليار جنيه تكاليف الإصلاح الإداري والفني لشركات غير مباعة
4. التفريط في العمالة المتميزة التي تم إخراجها من الشركات بنظام المعاش المبكر حيث يعتبر برنامج

الخصخصة صورة للإسراف والتبديد في موارد الوطن وطاقاته الإنتاجية من غير طائل يبرر تلك التضحية.

5. تمثل استمرار وتزايد حالة البطالة بين خريجي الجامعات والمعاهد على كافة المستويات ومن جميع التخصصات صورة أخرى للإسراف والتبديد، فكل ما أنفق على تعليم هؤلاء الشباب ثم إهداره بتعطلهم عن العمل وعدم توظيف طاقاتهم ومهاراتهم في تنمية الإنتاج وتوفير الخدمات التي تحتاجها المجتمع. من جانب آخر، فإن نجاح البعض من هؤلاء المتعطلين في الحصول على أعمال هامشية مظهر آخر للتبديد، فكثير منهم يعملون بائعين في محطات تموين السيارات بالوقود، أو يعملون مشرفي نظافة لدى الشركات الأجنبية التي تعاقدت معها بعض المحافظات، ومن تجد عملاً في بعض الدول العربية تجده يقبل أعمالاً لا تمت بصلة إلى تخصصاتهم العلمية أو مستويات تأهيلهم.

6. ضياع المليارات من الجنيهات التي أنفقت على تعليم هؤلاء الشباب] وبغض النظر عن جودة هذا التعليم[، كذلك تفقد مصر سنوياً قيمة كل الإنتاج والإضافة على الثروة الوطنية التي كان يمكن تحقيقها حال وجدت فرص عمل حقيقية ومنتجة لهؤلاء العاطلين وهو ما يعبر عنه الاقتصاديون بتكلفة الفرص الضائعة Opportunity Cost.

7. تنمادى الإدارة المصرية خاصة الحكومية في ألوان من الإسراف وتبديد الموارد لا مثيل له في دولة تعاني من ضعف معدل النمو الاقتصادي وتقادم البنية الصناعية الأساسية ، وتآكل الأرض الزراعية وزيادة الاعتماد على استيراد القمح وغيره من الحاصلات الزراعية ومنتجات الألبان واللحوم والأسماك وغيرها من المواد الغذائية الضرورية التي لا يكفي الإنتاج المحلي منها لسد احتياجات السكان .وتتمثل بعض أشكال هذا التبديد في أمور ظاهرة للعيان ولا يمكن تبريرها بأي منطق اقتصادي أو إداري سليم ومن أمثلة ذلك الإسراف:

-الإسراف في إنشاء الأبنية الإدارية وكمثال مبنى وزارة المالية الجديد والمبنى الإداري الجديد للهيئة العامة للاستثمار، ومبنى مديرية أمن القاهرة على طريق القاهرة- السويس أو مديرية أمن الإسكندرية.

-الإسراف في أعمال تجميل غير منتجة لمبان قائمة.

-الإسراف في تحسين بعض الشوارع المهمة في مناطق يقطن بها كبار المسئولين - رغم عدم احتياجها

إلى تحسين - وإنفاق الملايين في أعمال التشجير وإعادة السفلتة والرصف وتغيير أعمدة الإنارة من غير مبرر،

وتتكرر المشاهد ويستمر نزيف الطاقات والموارد ولا يتغير الحال كثيراً عما كان قبل خمسين عاماً أو يزيد!

4. الجامعات لا تستطيع أن تعطي أكثر مما تأخذ[97]

كان التعليم الجامعي موضوعاً لمقال بعنوان " مناقشة حول مشاكل التعليم العالي: الجامعات لا تستطيع أن تعطي أكثر مما تأخذ، كيف يمكن أن نحقق ارتباطها بالمجتمع" وقد عبرت في المقال عن وجهة نظري بأن القصور في الجامعات مرده بالأساس إلى غياب التخطيط الإستراتيجي لدورها في المجتمع على النحو التالي:

" يمثل التعليم العالي إحدى المؤسسات الرئيسية للمجتمع، كما تعتبر الجامعات العماد الرئيسي لنظام التعليم العالي الحديث. وفي حديثنا اليوم عن تنظيم التعليم العالي سنركز الدراسة حول الجامعات وما يمكن أن تؤديه للمجتمع. ويقيناً أننا لا نستطيع مناقشة تنظيم التعليم الجامعي بمعزل عن الإطار العام الذي تعمل الجامعات في حدوده. ونقصد بالإطار العام البيئة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية التي تحدد للجامعات الموارد والإمكانيات التي يمكنها استخدامها، كما أنها تحدد للجامعات نوع الإنتاج الذي يتحتم عليها تقديمه للمجتمع.

إن هناك درجة عالية من التفاعل بين الجامعات والمجتمع وهي كالآتي:

1. تحدد المجتمع ما يمكن أن يتاح للجامعات من موارد تتمثل في الإمكانيات المادية من مبان ومعدات، وأفكار وقيم وفلسفات تحكم عمل الجامعات، وكفاءات ممثلة في أعضاء هيئات التدريس والبحوث، وأخيراً نوعية المادة الخام التي تعمل بها الجامعات

---

[97] نشر بجريدة الأهرام بتاريخ 27 يناير 1970

وهي الطلاب ومدى أعدادهم وتأهيلهم للدراسة الجامعية. وبذلك نستطيع أن نقرر أن الجامعات لا تستطيع أن تعطي أكثر مما تأخذ أو أن نوعية ومستوى ما تقدمه للمجتمع إنما يتحدد بمدى ما يقدمه المجتمع من إمكانيات تحت تصرفها .

2. من ناحية أخرى تحدد المجتمع للجامعات نوع الإنتاج الذي يمكن أن يقبله ممثلا في خريجين من تخصصات معينة بمستويات علمية محددة، كذلك تحدد المجتمع الأعداد التي تحتاجها من كل تخصص.
3. وفي خلال هذا الإطار العام تتولى الجامعات تحديد الأنشطة الرئيسية التي تجب القيام بها حتى تتمكن من الإفادة بما يقدمه لها المجتمع من إمكانيات لتحقيق الإنتاج أو الأهداف المطلوبة.

المدخل العلمي لمناقشة قضايا الجامعات

يتطلب المدخل العلمي السليم لمناقشة تنظيم الجامعات أن نحدد ما يأتي:

1. ما هي الأهداف المطلوب من الجامعات إنجازها في شكل أعداد محددة من الخريجين من تخصصات معينة ومن مستويات علمية مقررة. كذلك نوع الإسهامات التي تجب أن تقدمها الجامعات في حل مشكلات المجتمع الاجتماعية والاقتصادية والسياسية.
2. ما هي الإمكانيات والموارد التي يضعها المجتمع تحت تصرف الجامعات، وما هي القيم والأخلاقيات التي يوفرها المجتمع أساساً لعمل الجامعات ومرشداً لأنشطتها ؟ كذلك ما هو حجم القوة الطلابية المطلوب تجهيزها بالتعليم والتطوير ليخرج منها الإنتاج المطلوب للمجتمع؟
3. ما هي الأساليب والوسائل التي يمكن للجامعات أن تستخدمها لتحويل تلك القوة الطلابية إلى الإنتاج المطلوب لخدمة أهداف المجتمع، أي ما هي طرق التدريس وأساليب الامتحان والتقييم، وإجراءات البحث والدراسة التي يمكن للجامعات استخدامها ؟

ويلاحظ أن الأحاديث حين تتعرض لتنظيم الجامعات في بلادنا إنما تركز دائماً على هذا القسم الثالث والأخير حيث تبدي اهتماماً بالوسائل دون أن تعطي اهتماماً مماثلاً بالغايات والأهداف التي تخدمها تلك الوسائل. إن جامعاتنا تشكو من تضخم في عدد الطلبة من ناحية ونقص في أعضاء هيئة التدريس وإمكانيات التعليم والبحث من ناحية أخرى. كذلك تعاني جامعاتنا من درجة من عدم التوازن بين التخصصات العلمية التي تؤهل الطلاب لها، فهناك تزايد مستمر في أعداد الطلاب الذين يدرسون الآداب والحقوق والتجارة والاقتصاد والعلوم السياسية، بينما نجد إمكانيات التوسع في تدريس الرياضيات والعلوم الطبيعية لا زال محدوداً بدرجة كبيرة. والنتيجة التي نلمسها هي مشكلة الآلاف من الخريجين الذين يمثلون إنتاجاً لا يقبله المجتمع لعدم احتياجه إليهم، وبالتالي تجد الدولة نفسها إزاء مشكلة تتكرر كل عام وهي كيف يتم إيجاد أعمال أو وظائف لهؤلاء الخريجين، والمظهر الآخر لذات المشكلة هو كيف يتم إيجاد أماكن في الجامعات لآلاف الحاصلين على الثانوية العامة.

ولو تأملنا الأسلوب المتبع في حل هاتين المشكلتين لرأينا أنه يتسم بالتركيز على الحلول الوقتية قصيرة الأجل، دون أن يولي الحلول طويلة الأجل اهتماماً كافياً. فمن حيث الخريجين تلجأ إلى أسلوب التوزيع على الوحدات الإنتاجية بغض النظر عن اعتبارات التشغيل الاقتصادي لها، الأمر الذي يترتب عليه انخفاض الكفاءة الإنتاجية لها وارتفاع التكلفة الحقيقية لما تقدمه من إنتاج. أما من حيث الطلاب المتقدمين للتعليم العالي فقد وجدنا في المعاهد العليا والجامعات الإقليمية ونظام الانتساب طرقاً لاستيعاب الآلاف منهم.

لذلك نسأل عن السبيل إلى تنظيم التعليم العالي وأركز على الجامعات في هذا التساؤل. وفي رأي أن السبيل إلى ذلك يتركز في الآتي:

1. تحديد مهمة الجامعات في تخريج أعداد معينة من المتخصصين في مجالات العلم والدراسة التي تحتاجها المجتمع.
2. إعادة النظر في موضوع تسعير الشهادات وإتباع أسلوب تحديد الأجور والمرتبات على أساس قيمة العمل وليس على أساس الشهادة الجامعية.
3. إعطاء الأولويات في التعيين وشغل الوظائف لأصحاب التخصصات المطلوبة مع فتح أبواب العمل الحرفي والتعاوني أمام الآخرين.
4. إعادة التوازن في التعليم الجامعي بتوجيه الأعداد المطلوبة إلى التخصصات التي يرغبها المجتمع، ووضع القيود على الدراسة الجامعية في غير ذلك من المجالات. ولا شك أننا نرى في التوسع في إنشاء الجامعات الإقليمية والمعاهد العليا المختلفة ومراكز إعداد الفنيين التجاريين إضافة وتضخيماً للمشكلة الجامعية حيث تركز تلك المؤسسات الجديدة على العلوم التجارية والزراعية معتمدة في ذلك على هيئات التدريس بالجامعات الأربع الأصلية.

وخلاصة القول، أن ما تعانيه جامعاتنا من انخفاض المستوى العلمي، وعدم القدرة على مسايرة العلم الحديث في مجال البحوث، وبالتالي عدم قدرتها على تحقيق رغبات المجتمع، إنما يعود أصلاً إلى عدم وجود تخطيط دقيق للتعليم الجامعي ينبثق من التخطيط القومي الشامل. إن هذا الرأي الذي نقدمه مادة للنقاش يرفض الآراء القائلة بأن مشكلة التعليم الجامعي تتمثل في نقص أعضاء هيئات التدريس، أو نقص المباني والمعدات، أو عدم توفر الكتب والمراجع. تلك الأمور على أهميتها لا تمثل إلا مظاهر متعددة لذات المشكلة الأصلية وهي انعدام التخطيط وعدم وضوح الرؤية أمام العاملين في الحقل الجامعي حيث لم تتحدد الأهداف وبالتالي تعددت السبل واختلفت المسالك.

وإذ أقرأ ما كتبته منذ أكثر من خمسين عاماً أتساءل هل يا ترى اختلف الوضع الآن؟

5. كلية للدراسات العليا في الإدارة[98]

ومقال آخر نشرته بعنوان "كلية للدراسات العليا في الإدارة" ينهض شاهداً على أننا لم نتقدم إلى الأمام رغم مرور السنوات الطويلة. فقد كان التطور في حجم قطاعات الأعمال وتأكد أهمية الإدارة العلمية المحترفة من أهم أسباب الدعوة إلى إنشاء كلية للدراسات العليا في الإدارة Graduate School of Business على نمط الكليات الشهيرة في الجامعات الأمريكية وبعض الدول الأوروبية. وقد عالجت هذه القضية في المقال المشار إليه على النحو التالي:

" ترددت في الفترة الأخيرة أنباء عن اتجاه الرأي إلى إنشاء كلية للدراسات العليا في الإدارة يكون قوامها المعهد القومي للإدارة العليا ومعهد الإدارة العامة. وقد فهم البعض أن الغرض الرئيسي لتلك الكلية هو النهوض بالدراسات العليا في العلوم الإدارية بشكل يتناسب مع الأهمية المتزايدة لتلك العلوم في المجتمع الحديث. ليس من شك أن التفكير في قيام كلية الدراسات العليا في الإدارة تفكير سديد، يرى الأمور بنظرة متحررة من قيود الواقع الحالي ويتطلع إلى آفاق مستقبلة سوف تشتد فيها الحاجة إلى الخبرة الإدارية المؤهلة تأهيلاً علمياً كاملاً.

وبرغم الترحيب بالفكرة والتحمس للمبدأ، إلا أن الأمانة العلمية تقتضينا أن نوجه الأنظار إلى بعض الجوانب المتعلقة بتنفيذ تلك الفكرة والتنبيه إلى بعض مكامن الخطر التي قد تعوق التنفيذ الصحيح:

---

[98] نشر بجريدة الأهرام بتاريخ 14 يوليو 1970

تحديد الوضع التنظيمي للكلية الجديدة

ونقصد بذلك توضيح مكان تلك الكلية في الكيان الجامعي وتحديد علاقاتها بإدارة الجامعة من ناحية، وكلية التجارة التي تتولى إعداد الطلبة في مجالات إدارة الأعمال حالياً من ناحية أخرى، وهناك بدائل متعددة لعلاج تلك المشكلة، منها اعتبار كلية الدراسات العليا امتداداً لكلية التجارة. وهذا البديل يضمن وجود علاقة عضوية متكاملة بين دراسة إدارة الأعمال لمستوى البكالوريوس، وبين الدراسات العليا الأمر الذي يحقق التناسق في المناهج وأساليب التدريس والإعداد، كما يوفر التعاون والإفادة المشتركة من أعضاء هيئات التدريس والإمكانيات المادية من مبان ومكتبات. وبديل آخر أن تعتبر الكلية الجديدة وحدة منفصلة لها كيانها المستقل، هنا تثور مشكلة التنسيق بينها وبين كلية التجارة المسئولة عن تدريس مواد إدارة الأعمال في المرحلة الجامعية الأولى.

تحديد القواعد التي تحكم عمل تلك الكلية

إن نجاح مثل هذا التنظيم الجديد يتوقف إلى درجة بعيدة على كفاءة التنظيم الداخلي ومرونته ووضوح قواعد وأسس العمل به. ونحن هنا ننبه إلى ضرورة القيام بدراسات جادة تهدف إلى اكتشاف النمط التنظيمي الملائم لطبيعة عمل الكلية الجديدة بحيث تحررها من قواعد وإجراءات العمل المتبعة في الكليات الجامعية بصفة عامة. وأبرز الأمثلة على ذلك فكرة الأقسام ومدى نجاحها في التنظيمات الجامعية الحالية وكيفية الإفادة من نظام الأقسام لدفع عجلة البحث والدراسة المتطورة بشكل دائم. وينطوي ضمن هذه المشكلة التنظيمية ضرورة دراسة شكل الإدارة العليا لتلك الكلية الجديدة، وهل يصلح أسلوب الإدارة من خلال عميد ووكيل، أم أن فكرة مجلس الإدارة المطبقة في معهدي الإدارة الحاليين تعتبر أنسب. إن الهدف من إثارة هذه الموضوعات هو محاولة لفت

النظر إلى خطورة إنشاء تنظيم جديد يهدف إلى تحقيق أهداف متطورة ومتقدمة اعتماداً على نظم وقواعد تقليدية لا تتناسب مع طبيعته.

تحديد مجالات عمل الكلية الجديدة

إن التصور المنطقي لعمل تلك الكلية المقترحة هو أن تتفرغ للدراسات الجامعية المتقدمة في الإدارة المؤهلة لمنح درجتي الماجستير والدكتوراه، ولكن الأسئلة تثور فيما يتعلق بدور تلك الكلية في التدريب الإداري وعملية تنمية الكوادر الإدارية المتطورة، خاصة إذا أخذنا في الاعتبار أن الكلية المقترحة ستقوم على أساس ضم معهدي الإدارة العليا والإدارة العامة وهما من أهم الأجهزة العاملة في مجال التدريب الإداري للقطاعين العام والحكومي. كذلك ينبغي أن يتحدد وضع الدراسات العليا في الإدارة خلاف دراسات الماجستير والدكتوراه التي تقدمها كليات التجارة وأعني بها دراسات الدبلوم وهل ستبقى بكلية التجارة، أم تندرج في عداد مناهج الكلية الجديدة.

تحديد نظم ومعايير القبول بالكلية

تنطوي هذه المشكلة على ضرورة تحديد من يسمح لهم بالالتحاق بالكلية الجديدة، وهل يقتصر ذلك على خريجي أقسام إدارة الأعمال بكليات التجارة أم يفتح باب القبول أمام حاملي الدرجة الجامعية الأولى من كل التخصصات [وهذا هو المعمول به في الدول المتقدمة إداريا]. وفي تلك الحالة الأخيرة فإنه يجب بحث أساليب تصميم المناهج والمتطلبات الدراسية بحيث يتحقق التناسب بين الدارسين من تخصصات متباينة ومعادلة الفروق بينهم. كذلك فإن سياسة عامة وطويلة الأجل للقبول ينبغي أن تكون محل دراسة بحيث لا تتعرض مستويات القبول لتغيرات مستمرة.

تخطيط المناهج وأساليب الدراسة ونظم الامتحانات

إن مناهج الدراسة في الكلية الجديدة ينبغي أن تكون محل بحث يأخذ في الاعتبار العوامل الآتية:

- ربط المناهج الإدارية في مجالاتها المختلفة باحتياجات المجتمع.
- شمول المناهج الإدارية لمدارس الفكر المختلفة في إدارة الأعمال والتطورات الحديثة فيها .
- أن يكون هناك تنسيق بين مناهج الدراسات العليا والمناهج الإدارية في المرحلة الجامعية الأولى بحيث يمنع الازدواج ويعوض النقص.

كذلك ينبغي أن يوضع تخطيط تحدد مصادر الحصول على المادة العلمية لتلك المناهج ووضع الحدود لما يمكن الاعتماد فيه على المصادر الأجنبية وما يتحتم الالتجاء فيه إلى المصادر الوطنية. ومن الواجب أن يتضمن تخطيط المناهج أسلوب تطويرها بشكل يعكس ما تحدث في المجتمع من تغييرات وما يصيب علوم الإدارة ذاتها من تطور.

من ناحية أخرى، فإن أساليب الدراسة ونظم الامتحانات ومعايير منح الدرجات العلمية بكلية الدراسات العليا أمر واجب البحث بحيث يتحقق مستوى من الكفاءة يتفوق على ما نلمسه حالياً من أساليب في تقديم الدراسات العليا في مجالات الإدارة.

تحديد الإمكانيات اللازمة للكلية وتخطيط توفيرها

إن نجاح كلية الدراسات العليا في الإدارة يتطلب توفير إمكانيات مادية وبشرية محددة ينبغي العمل على دراستها وتخطيط أساليب توفيرها . ولعل من أهم تلك الإمكانيات الحيوية أعضاء هيئة التدريس. إن الكلية الجديدة تقوم على أساس التفرغ الكامل من جانب أعضاء هيئة التدريس تجعلنا نضع أمام المسئولين الأسئلة الآتية:

1. من هم الأشخاص الذين يصلحون لشغل مناصب التدريس بتلك الكلية وكيف يمكن توفيرهم؟
2. ما هي الأسس التي يتم بناء عليها تحديد رواتب ومكافآت أعضاء هيئة التدريس بحيث يتوافر لهم تعويض مادي مجز تحفزهم إلى الالتزام بمبدأ التفرغ الكامل؟
3. ما هي حدود الحركة بين هيئة التدريس بكلية الدراسات العليا وبين هيئات التدريس بكليات الجامعة الأخرى؟

وإلى جانب ذلك، لا بد من تخطيط كامل لتوفير احتياجات الكلية الوليدة من الكتب والمراجع والدوريات بصفة عامة أخذاً في الاعتبار حقيقة هامة واضحة في حياتنا الجامعية هي أن عدد الطلبة المحدود بالدراسات العليا لا يسمح بتأليف ونشر كتب متخصصة تتناسب وطبيعة الدراسة العليا وذلك للاعتبارات الاقتصادية التي تحكم صناعة نشر الكتب.

تلك المشكلات نثيرها دون أن نقدم لها حلاً إذ أن هناك العديد من الحلول البديلة لكل منها، ولكل من تلك الحلول مزاياه وعيوبه، الأمر الذي يؤكد أن هدفنا من تلك المقالة هو استرعاء النظر إلى خطورة الموضوع. إن إنشاء تلك الكلية للدراسات العليا في الإدارة سوف يرسي تقليداً ينبع عند التفكير في التوسع في إنشاء كليات للدراسات العليا في فروع العلم المختلفة، ومن ثم يصبح تنظيمها وأسلوب عملها نمطاً تحتذى. وقد يميل البعض إلى التقليل من شأن تلك المشكلات والتخفيف من حدة خطورتها بقولهم إن المهم أن نتفق على المبدأ ذاته ثم تقام الكلية بتنظيم مبدئي على أن يترك بحث كل تلك التفاصيل المتعلقة بالتنظيم الداخلي وأساليب العمل لإدارة الكلية الجديدة. كذلك قد يقال إنه مهما درست الفكرة وحللت جوانبها المختلفة قبل البدء بالإنشاء، فإن مشاكل التطبيق كفيلة بفرض كثير من التغييرات على التنظيم الأصلي.

وردنا على تلك الأقوال إن النشأة الأولى للكلية سوف تطبعها بطابع معين يصعب أن تتخلص منه إن ثبت عدم نجاحه. إن الأسلوب العلمي في الإدارة الذي نردد الدعوة إليه كثيراً - وقلما نستخدمه - تحدد ضرورة البدء بتحديد أهداف واضحة ودقيقة لما يراد إنشاؤه من تنظيمات، ثم وضع التخطيط المحكم.

إننا ندعو إلى صيغة جديدة لأسلوب إنشاء التنظيمات والمؤسسات في بلادنا. لذا فقد يكون من المفيد أن نقترح تشكيل لجنة من الخبراء في التنظيم والإدارة تضم إليها ممثلين للهيئات المعنية مثل وزارة التعليم العالي، معاهد الإدارة، وزارة الخزانة بالإضافة إلى ممثلين لقطاعات الاقتصاد القومي المختلفة. وتكون مهمة تلك اللجنة دراسة مشروع كلية الدراسات العليا في الإدارة دراسة شاملة من كافة الجوانب.

وبعد مرور أكثر من خمسين عاماً على نشر ذلك المقال،

لا تزال فكرة كلية الدراسات العليا في الإدارة حلماً لم يتحقق!

6. "أسلوب جديد لإدارة مشروعات الخدمات العامة"[99]

وهو مقال أوضحت فيه مشكلات التعامل مع المؤسسات والهيئات والأجهزة المعنية بتقديم الخدمات للمواطنين والتي تتركز في انخفاض مستوى الخدمات من الناحية الفنية، وانخفاض مستوى كفاءة العاملين بتلك الجهات وتدني أساليبهم في التعامل مع أفراد الجمهور، وشيوع الإهمال واللا مبالاة وضعف نظم الرقابة والتقويم، فضلاً عن سوء حال المباني والتجهيزات وتردي الأماكن المخصصة للجمهور وافتقادها إلى النظافة والمقومات المناسبة للتعامل الآدمي. وبين المقال أن تلك المشكلات والمظاهر غير الحضارية شائعة في كثير من مرافق الخدمات العامة، وأن أساليب المعالجة غير حقيقية ولا تعتمد على تخطيط إستراتيجي واضح. وجاء في المقال" ويقيني أن مشكلة تخلف الخدمات الجماهيرية في مصر

---

[99] نشر بجريدة الأهرام بتاريخ 11 أكتوبر 1972

تعود بالدرجة الأولى إلى انعزال الإدارة المسئولة عنها عن جماهير المنتفعين بهذه الخدمات وتحصنهم ضد نقد الجماهير.

إن الإدارة المسئولة عن مشروعات الخدمات العامة في بلادنا تعمل وهي آمنة من رد الفعل الناشئ من مستوى الخدمات التي تقدمها والضغوط المتولدة عن ذلك من جانب جماهير المنتفعين، ومن ثم فإن ولاء الإدارة ليس للجماهير صاحبة المصلحة الأصلية، ولكن لسلطة الدولة صاحبة القدرة على العزل والإبقاء. ولذلك فإنني أتقدم باقتراح لا يحمل فكراً جديداً، ولكنه يزيل ستار النسيان أو التجاهل عن مادة أساسية وردت في دستور جمهورية مصر العربية الذي وافق عليه الشعب في استفتاء عام – وأعني بها المادة رقم 27 [يشارك المنتفعون في إدارة مشروعات الخدمات ذات النفع العام والرقابة عليها]. وهذه المادة في دستور مصر تفتح أمامنا سبيلاً جديداً لتطوير أسلوب الإدارة في مشروعات الخدمات العامة [كنقطة بداية نحو تطوير شامل لفلسفة أسلوب الإدارة في القطاع العام].

إن مشاركة المنتفعين في إدارة مشروعات الخدمات العامة تمثل عامل ضغط حاسم يوضع على الإدارة فيجعلها أكثر حساسية لآراء الجماهير وأكثر التماساً لاقتناع الجماهير ورضاءها. ومن ثم يتحول ولاء الإدارة إلى الجماهير بدلاً من انحصاره في سلطة الدولة. ولا شك أن محاولة وضع هذا النص الدستوري في التطبيق تتطلب البحث عن صيغة جديدة لأسلوب المشاركة في الإدارة.

وأعني بالصيغة الجديدة شكلاً آخر غير تمثيل المنتفعين في مجلس الإدارة، وفي تصوري أن الشكل الأفضل هو أن يشكل لكل من تلك المشروعات مجلساً يضم عدداً من المواطنين

المرتبطين بنشاط المشروع يتم انتخابهم من بين أعضاء التنظيم السياسي[100] ويكون لهذا المجلس المنتخب حق مراجعة تصرفات الإدارة ومساءلتها وتقديم الأسئلة والاستجوابات إليها، كما يحق استجواب المديرين وطلب بيانات ومعلومات عن أوجه نشاط المشروع ونفقاته وإيراداته ومركزه المالي".

وأتصور أن ذلك الاقتراح لا يزال صالحاً للتطبيق في وقتنا الحالي لمعالجة نفس أنواع المشكلات التي أوردها المقال.

7. قضايا تطرحها مشاكل الاستهلاك "[101]

أعيد هنا نشر ذلك المقال بالكامل

ثم أتبعه بقصة ما ترتب على نشره:

"تمثل مشكلات الاستهلاك ومحاولة الدولة توفير متطلباته أحد الملامح الأساسية للمجتمع المصري في السنوات الأخيرة. وبرغم كل ما يبذل من جهود في هذا السبيل، فإن المشاهد هو توالي الأزمات في أنواع معينة من السلع والارتفاع المستمر في أسعار سلع أخرى. وقد أعلنت مؤخراً مجموعة من القرارات تستهدف التخفيف من حدة الأزمات وتوفير درجة من الاستقرار في القطاع التموينى. ويثير المنهج والأسلوب المستخدمين في علاج مشكلات التموين والاستهلاك بعض التساؤلات الأساسية، ويرد عليهما عدد من التحفظات:

---

[100] لاحظ أن تاريخ هذا المقال كان 1972 وهو وقت سيطر فيه التنظيم السياسي الأوحد "الاتحاد الاشتراكي" على الحياة السياسية في البلاد، فكان لا مناص من الإشارة إليه باعتباره مصدر الغناص الممكن الاعتماد عليها في تفعيل فكرة مجالس المنتفعين.

[101] نشر بجريدة الأهرام بتاريخ 21 يونيو 1972

1. لا يبدو أن هناك خطة متكاملة طويلة المدى مبنية على الدراسة والبحث لوضع أسس ترشيد وتوجيه الاستهلاك على المستوى القومي في ضوء اتجاهات التنمية والإعداد للمعركة.[102]
2. إننا نشعر بأن المنهج المستخدم يعتمد بالدرجة الأولى على معالجة الأزمات الطارئة واستخدام الحلول السريعة التي قد تقلل الإحساس بالمشكلة ولكنها بالقطع لا تقضي على أسبابها، وذلك على الرغم من أن ملكية الدولة للقطاع العام – وهي ضرورة موضوعية – تتيح لها سيطرة فعلية على مجموعة الموارد والاستخدامات من المفروض أن تمكنها من تخطيط كافة مجالات الإنتاج والاستهلاك. ولعل التساؤلات الأساسية في هذا الصدد هو كيف يتسنى اتخاذ قرارات ورسم برامج لعلاج مشكلات الاستهلاك بينما لم تجر دراسات شاملة عن أنماط الاستهلاك ومكوناته، ويكفي أن نعلم أنه لم تحدث في تاريخ مصر إلا محاولتين لدراسة ميزانية الأسرة وأنماط الاستهلاك إحداهما جرت في عام 59/58 والأخرى في 65/64.
3. وينعكس أثر الحقيقة السابقة على أشكال الحلول التي تقدم لمشكلات الاستهلاك في مصر، ومنها استخدام المجمعات الاستهلاكية كوسيلة لتوفير السلع للمستهلكين، وقد تردد مؤخراً أن النية تتجه إلى التوسع في إنشاء "السوبر ماركت". وليس من شك أننا لا ننكر أهمية دور القطاع العام في المجال التمويني، فقد أسهم كثيراً في كسر حدة استغلال القطاع الخاص، والحد من تلاعبه في ندرة السلع، ولكن الرغبة في ترشيد عمله تجعلنا نتساءل:
   1. من هو المستهلك الذي تخدمه "السوبر ماركت" وهل هو المواطن العادي الذي ينتمي إلى فئة أل 90% من المصريين الذين ينفقون أقل من 100 في السنة؟

---

[102] كانت مصر كلها في ذلك الوقت في حالة استنفار واستعداد لمعركة فاصلة يتوقعها الناس في كل يوم.

2. ما هي التكلفة الحقيقية لتوصيل السلع إلى المستهلكين من خلال شبكة المجمعات الاستهلاكية المنتشرة في البلاد، وهل تتعادل هذه التكلفة مع الخدمة التي تقدم للمستهلك، وهل تمثل هذه المجمعات استثماراً اقتصادياً سليماً خاصة أن هناك من الدلائل ما يشير إلى وجود خسائر وانحرافات في هذا القطاع؟
3. كذلك تردد أن النية تتجه إلى بيع السلع المختلفة في المجمعات الاستهلاكية معبأة، وليس من شك أن تعبئة السلع تمثل تطويراً مستحباً وتوفر ضمانات أكبر للمستهلك، ولكن السؤال الذي يطرح مباشرة هو من الذي يتحمل تكلفة التعبئة، المستهلك [وهذا بمثابة رفع للأسعار] أم الشركات المنتجة أم المجمعات؟ من ناحية أخرى فهل درست إمكانيات صناعة العبوات في مصر ودرجة كفاءتها وإمكانيات التوسع فيها؟ إن عملية التعبئة تمثل إضافة إلى تكاليف الإنتاج والتسويق، وإذا أخذنا في الاعتبار مستوى الدخل المنخفض للمستهلك، فإننا نشك كثيراً في جدوى عمليات التعبئة لسببين:
1. ضرورة استخدام عبوات صغيرة حتى تتناسب مع القدرة الشرائية للمستهلك العادي وهذا يؤدي إلى رفع حقيقي في تكلفة الإنتاج.
2. إن الحلول المطروحة لرفع كفاءة العمل بالمجمعات الاستهلاكية لا تمثل في اعتقادي حلولاً سليمة حيث لا تخاطب المشكلة الحقيقية، فاقتراح إنشاء معهد لتخريج الباعة أو تدريب مديري المجمعات أو إنشاء نظم جديدة للحوافز ليست بالقطع هي الحلول الجذرية لمشكلة المجمعات.

إن المشكلة تكمن في فلسفة الإدارة وأساليبها والمنطق الأساسي الذي يقوم عليه القطاع العام أساساً. إن المعيار الأساسي لتطوير القطاع العام ورفع كفاءته هو أن ينتج عائداً اقتصادياً يتناسب مع الدعم والحماية التي توفرهما الدولة له. ومن ثم فإننا نرى

أن الأمر تحتاج إلى تقييم شامل لإنجازات القطاع العام في المجال الاستهلاكي وحساب النفقة الحقيقية له والعائد الاقتصادي منه خلال السنوات الماضية أخذاً في الاعتبار نفقة الفرصة الضائعة أي ما كان يمكن تحقيقه من عائد حال استخدام الموارد الضائعة في هذا المجال استخداماً منتجا . إننا باختصار شديد نطرح السؤال الآتي: هل حقق القطاع العام في مجال الاستهلاك عائداً حقيقياً يتناسب مع ما خصص له من موارد وإمكانيات؟

ولسنا في حاجة إلى تأكيد أهمية الدور القيادي للقطاع العام، ولكن من الأهمية بمكان إحكام الرقابة عليه حتى يلعب دوره في ترشيد الإنتاج والاستهلاك على نطاق الاقتصاد القومي كله، وحتى تسود نشاطاته الاعتبارات الاقتصادية. . . إلى جانب الاعتبارات الاجتماعية ليصبح المصدر الأساسي لإعادة الإنتاج الموسع في المجتمع ولرفع مستوى معيشة الشعوب. ولحن لا ننكر ضرورة أن يقدم القطاع العام بعض الخدمات ولو بالخسارة، ولكن يتعين أيضاً أن نؤكد أن الربح يجب أن يكون محصلة مجموع نشاطاته، لتتوافر له الموارد التي تمكنه من مواجهة التحديات المطروحة عليه.

3. وتتصف السياسة النمويية في مصر بشكل عام بالاعتماد المتزايد على الاستيراد كحل لمواجهة الأزمات وتخفيض درجة الإحساس بها . وليس هناك ما يمنع من الالتجاء إلى استيراد بعض متطلبات السوق المحلية ولكن وفقاً لخطة مرسومة تتناسق مع خطط الإنتاج المحلي.
4. ولكن المشاهد أن التجاءنا إلى الاستيراد يكون دائماً ونحن في قلب الأزمة، الأمر الذي يجعل قدرتنا محدودة في الحصول على شروط معقولة [واستيراد اللحوم خير دليل على ذلك]، كما أن الرغبة في تخفيف الشعور بالمشكلات تدفع عادة إلى استخدام أساليب غير تقليدية للاستيراد [مثل نقل اللحوم من السودان بالطائرة في 1969] الأمر

الذي يرفع النفقات رفعاً باهظاً. ومن ثم فإننا نخلص إلى أن وضع برامج الاستيراد وتنظيم وصول الواردات التموينية ليس حلاً حقيقياً للمشكلة الاستهلاكية في مصر، بل يجب أن ينجه العمل لشمية مصادر الإنتاج الوطني ورفع كفاءته.

5. وأخيراً فقد تردد أيضاً أن سياسة تخفيض الأسعار للسلع التموينية تمثل حلاً صحيحاً يتجنب زيادة الأجور والمرتبات ومن ثم يعفي البلاد من الدخول في موجات تضخمية. وهذا القول يكون صحيحاً إذا كان خفض الأسعار ناشئاً عن تحسن حقيقي في الإنتاجية أو انخفاض حقيقي في تكلفة الإنتاج والتوزيع. ولكن في حقيقة الأمر فإن خفض الأسعار يتم عن طريق تحمل الدولة لفروق السعر وهذا يقلل ولا شك من قدرتها على الإنفاق على مجالات خدمات أخرى في ذات الوقت الذي لا يمثل حلاً جذرياً لمشكلات القطاع التموين.

قصة ما بعد المقال

تلك كانت المقالة التي نشرتها في جريدة الأهرام صيحة يوم من أيام شهر يونيو سنة 1972، وبعد مضي أيام قليلة حتى جاءتني مكالمة هاتفية من الأخ/ كمال السيد المحرر بالأهرام تخبرني أن الأستاذ/ محمد سيد أحمد سيأتي إلى بالكلية ليصطحبني إلى لقاء شخصية مهمة. وحضر أ. محمد سيد أحمد وركبت معه في سيارته الفولكس واجن الصغيرة واتجه بنا إلى شارع قصر العيني حيث توقف عند مبنى وزارة التموين. وعلمت منه ساعتها أننا بصدد لقاء الدكتور فؤاد مرسي وزير التموين في ذلك الوقت بناء على رغبته. وإذ دلفت إلى مكتب الوزير بصحبة أ. محمد سيد أحمد هالني لأول وهلة منظر د. فؤاد مرسي رحمه الله فقد كانت له عينان جاحظتان بشكل واضح ولونهما الأزرق مع بشرته البيضاء وشعر رأسه المجعد المائل إلى ما يشبه الاحمرار - أو هكذا رأيته أنا- يعطي الناظر إليه صورة مخيفة لا شك.

وكان اللقاء في بدايته عاصفاً بدأه الدكتور فؤاد مرسي بهجوم خاطف إذ اتهمني بأن مقالي الذي كتبته عن مشكلات الاستهلاك يمثل هجوماً على القطاع العام - وهو مقدس في تلك الأيام - وخروجاً على الخط السياسي العام للدولة.

واستمر يفند مقالي وأنا استمع إلى هجومه وتهديداته. ثم حين توقف برهة سألته:

- سيادة الوزير هل تختلف معي بأن هناك مشكلة تتمثل في غياب التخطيط الاستهلاكي المبني على دراسة أنماط الاستهلاك وميزانيات الأسرة واحتياجات المواطنين؟

وكانت إجابته نعم هناك مشكلة.

وكان السؤال الثاني:

- سيادة الوزير أليست تنمية الإنتاج المحلي أفضل من الاستيراد لسد حاجات المواطنين وتأمين الحصول عليها بدون اضطراب خاصة والبلاد تعد نفسها لمعركة وشيكة مع العدو الإسرائيلي؟ وكذلك كانت الإجابة صادقة وفورية "نعم" هذا حق وواجب.

قلت:

- سيادة الوزير فيما إذن الخلاف بيننا وقد تفضلتم بالإجابة عن أسئلتي بالإيجاب وهو ما يوافق الرأي الذي أعلنته في مقالي الذي أزعجكم؟

وهنا انفرجت أسارير الرجل ورأيت ابتسامة حنون تكسو وجهه لأول مرة منذ بداية اللقاء، وقال يا ابني لقد أردت أن أتأكد من صدق نواياك وإخلاصك للبلد حين كتبت ذلك المقال. ثم استطرد قائلاً: والآن دعني أبشرك بأننا قد أصدرنا فعلاً قراراً بإنشاء وكالة وزارة لشئون تخطيط الاستهلاك عهدنا بها إلى أ. محمود عيد وهو من خبراء الإحصاء المعدودين في مصر[103]، وأشار بيده إلى ملف أمامه موضحاً أنه يحتوي إطار خطة عمل تلك

---

[103] أ. محمود عيد من أساتذة الإحصاء المتميزين وكان يدرس مادة الإحصاء بكلية التجارة بجامعة القاهرة، ثم تولى بعد ذلك رئاسة مجلس إدارة شركة شاهين ثم شركة بنزايون وداود عدس.

الوكالة الجديدة. وخرجت من لقاء الوزير والأستاذ محمد سيد أحمد يهمس في أذني: ["لم ينقذك من عواقب نشر ذلك المقال سوى أ. هيكل الذي قال حين فوتح في أمره " أنا المسئول"].

تعقيب

وأنا أعيد كتابة هذا المقال اليوم الأربعاء السابع عشر من نوفمبر سنة 2004 أي بعد ما يقرب من اثنين وثلاثين عاماً من تاريخ نشرها أول مرة أراني أعجب من أن كل كلمة فيها لا تزال تصف ما نحن فيه من حيث ارتفاع الأسعار والالتجاء إلى الاستيراد لإطفاء الحرائق وتهدئة الأزمات.

ولا يزال حل أزمات المواد الغذائية هو الاستيراد على عجل وبأي تكلفة مثلما حدث في استيراد القمح من سوريا وهولندا منذ شهور قليلة لمواجهة العجز في القمح اللازم لصنع رغيف العيش، وما حدث من إعادة تجربة استيراد اللحوم من السودان وشحنها بالطائرات بعد تأخير استمر عدة شهور منذ الإعلان عن الصفقة، وكيف ذهب وزيران من الحكومة لاستقبال اللحوم في مطار القاهرة، وما تنشره الصحف عن ازدحام المجمعات التي تعرض فيها اللحوم بالمواطنين، وكيف تسربت اللحوم إلى محال الجزارة، وكيف أدى استيراد اللحوم السودانية بكميات قليلة إلى رفع أسعار اللحوم البلدية، وكيف وكيف وعشرات من الملاحظات والأسئلة التي تنم جميعاً عن أننا لم نتقدم خطوة واحدة إلى الأمام منذ 1969 سنة استيراد اللحوم أيضاً من السودان وشحنها بالطائرات.

ولا يزال منطق الخفض الوهمي للأسعار هو أسلوب الحكومة في التعامل مع المشكلة، فقد جاء بالصفحة الأولى من صحف يوم 4 مارس 2004 خبر أساسي يبشر بالعودة بأسعار تسع سلع إلى مستوياتها السابقة على تحرير سعر الصرف] قبل 29 يناير [2003 ولم يوضح الخبر طبعاً مصدر هذا الخفض إلا كونه قرار لمجلس الوزراء.

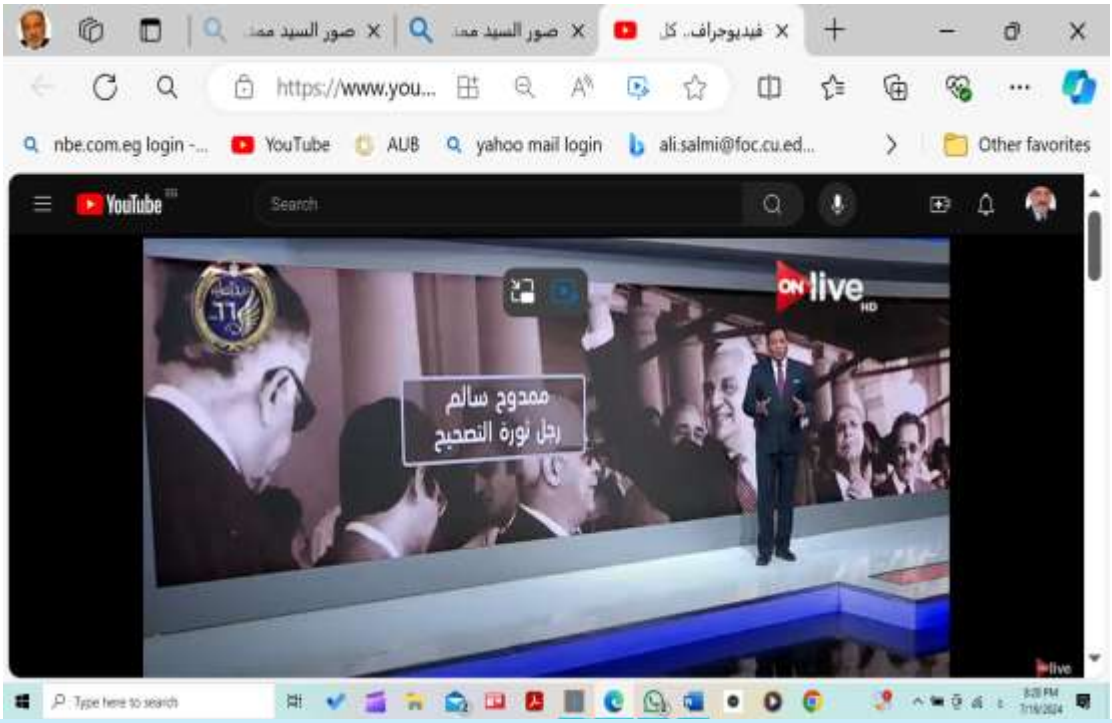
ولما لم تفلح الصفقة السودانية في حل المشكلة، لجأت الدولة إلى التعاقد مع إثيوبيا على شحنات من اللحوم الحية والمذبوحة ذكر الخبر المنشور عنها في صحف يوم 25 نوفمبر 2004 أن قيمتها تبلغ 50 مليون دولار أمريكي، كما تتضمن الصفقة أن تتولى شركات مصرية تطوير ورفع كفاءة المجازر الإثيوبية لتكون أكثر قدرة على الوفاء باحتياجات السوق المصري!

وما بالنا اليوم

ونحن في شهر يوليو 2024

ولا تزال تلك المشكلات قائمة!!!!!!!

مقدمات للوزارة



https://youtu.be/C4zOVUM8_Rs?si=OmYz4T-R529JEOnl

1. اللقاء مع السيد/ ممدوح سالم لأول مرة

كان نشر تلك المقالات في الأهرام مصدر سعادة كبرى لي إذ كنت أجد فيها متنفساً أعبر فيه عن آرائي فيما يجري على الساحة الإدارية المصرية [وهي أيضاً انعكاس للأوضاع السياسية والاقتصادية].

وكنت أبادر دائماً بكتابة مقالات لتتوافق مع الأحداث بل ولتسبقها في بعض الأحيان، وقد حدث ذلك حين قرأت أحد أيام شهر نوفمبر 1970 أن مجلس الوزراء سيناقش في اجتماعه القادم موضوع الإصلاح الإداري، فكان أن سارعت بكتابة مقال طويل نشره الأهرام صبيحة يوم اجتماع مجلس الوزراء في 3 ديسمبر فكان توقيتاً مناسباً للغاية.

من جانب آخر، فقد كانت تلك المقالات سبباً في تعرفي بالسيد/ ممدوح سالم نائب رئيس الوزراء ووزير الداخلية في ذلك الوقت. ففي مساء يوم جاءني اتصال هاتفي من اللواء وجدي حافظ مدير العلاقات العامة بوزارة الداخلية آنذاك وقد كان زميلاً لنا في جامعة إنديانا خلال فترة وجودي هناك، إذ حضر هو وزميله اللواء جمال حسني لدراسة العلاقات العامة والحصول على درجة الماجستير موفدين من وزارة الداخلية. ومنذ عودتي إلى مصر في 1967 كان ذلك الاتصال في أحد أيام عام 1973 هو الأول من نوعه. وحضر اللواء وجدي إلى منزلي في العجوزة قائلاً إن سبب الزيارة هو إبلاغي برغبة السيد/ ممدوح سالم في مقابلتي، وأنه حدد موعداً لذلك اللقاء في الثامنة من مساء اليوم التالي، وأكد اللواء وجدي أنه لا يعرف سبب اللقاء وأنه سوف يحضر في الغد لاصطحابي معه إلى وزارة الداخلية للقاء السيد النائب.

وفي الموعد المحدد استقبلني اللواء النبوي إسماعيل مدير مكتب السيد/ ممدوح سالم في ذلك الوقت، وما هي إلا دقائق حتى أشار إلى بالدخول إلى مكتب السيد النائب [نائب رئيس الوزراء]. ودلفت من باب حجرة اللواء النبوي إسماعيل متجها إلى مكتب السيد/ ممدوح سالم

فوجدتني محشوراً في مساحة لا تزيد عن نصف متر حيث كان هناك باب آخر من جهة المكتب الداخلية، وبعد معاناة قصيرة تمكنت من فتح الباب الثاني لأجد السيد/ ممدوح سالم بطوله الفارع يترك مكتبه وينجه نحوي مادا يده للمصافحة، والتقينا في منتصف الطريق بين مكتبه والباب الذي دخلت منه.

أسرني الرجل رحمة الله عليه بأدبه وحسن استقباله لي متذكراً أنني مدرس بكلية التجارة في بداية عملي الجامعي والرجل نائب رئيس الوزراء ووزير الداخلية وصاحب التاريخ الطويل في العمل بأجهزة الشرطة حتى شغل منصب محافظ أسيوط ثم محافظ الإسكندرية، وهو الرجل الذي ساند الرئيس السادات في حركة مايو 1971 وخاطر بحياته ومستقبله وحريته قادماً من الإسكندرية يوم 14 مايو كي يتسلم حقيبة وزارة الداخلية ويدير المعركة ضد عناصر مراكز القوى مهيئاً السبيل للرئيس السادات كي يستقر في الحكم رئيساً شرعياً لا ينازعه أحد.

وجدتني في حضرة السيد/ ممدوح سالم وكأنني أعرفه على المستوى الشخصي من سنوات طويلة، ورحت أتحدث بحرية وانطلاق كان من المفترض أن تحد منهما موقع الرجل وفارق السن والخبرة بيننا. إلا أنه رحمه الله جعلني ومنذ اللحظة الأولى أشعر أنني في موقف الند تماماً. وبادرني السيد/ ممدوح سالم بقوله إنه يتابع المقالات التي أكتبها في الأهرام، وأنه سعيد بها ويستفيد منها في التعرف على أهمية البعد الإداري العلمي في القضايا المختلفة التي تتناولها تلك المقالات. وأشار إلى أنه بحكم كونه نائب رئيس الوزراء للتنمية الاجتماعية تعرض له كثير من الموضوعات التي تحتاج إلى دراسة وتحليل قبل أن يتخذ فيها رأياً يطرحه في اجتماعات اللجان الوزارية وفي مجلس الوزراء. وعرض رحمة الله عليه أن أكون مستشاراً له كي أتولى دراسة مثل تلك الموضوعات الواردة في جداول أعمال تلك اللجان ومجلس الوزراء، وأن أعرض عليه الرأي العلمي بشأنها.

وكنت سعيداً بالعرض وقبلته من فوري وإن أبديت تحفظاً لا زلت أذكر مضمونه حتى اليوم، إذ قلت له: " سيادة النائب سوف آخذ حريتي في إبداء الرأي بشأن ما تتفضلوا بطلب الرأي فيه!"، وكان جوابه رحمه الله: " خذ حريتك براحتك وقل ما تشاء، إن هدفنا جميعاً هو المصلحة العامة".

وقد خصص لي مكتب في أحد الأدوار العليا بوزارة الداخلية وصرت أتردد عليه فأجد الموضوعات المطلوب دراستها تأتيني من اللواء النبوي إسماعيل مع أحد مساعديه في ذلك الوقت وهو المرحوم صلاح النخال الذي عمل معي بعد ذلك بسنوات كمدير لمكتبي حين عينت وزيراً، كما أصبح مديراً لمكتب الدكتور مصطفى خليل عندما تولى رئاسة الوزراء، وظل في مركزه هذا حتى توفي إلى رحمة الله منذ سنوات وهو مدير لمكتب الدكتور عاطف عبيد وزير قطاع الأعمال.

كذلك بدأ اللواء النبوي إسماعيل يرسل لي إلى المنزل ملفات الموضوعات المعروضة على اللجنة الوزارية للتنمية الاجتماعية والتي كان يرأسها السيد/ ممدوح سالم وملف موضوعات مجلس الوزراء. وكنت أعد مذكرة قصيرة بكل موضوع تتضمن عرضاً موجزاً لعناصر الموضوع ثم الرأي بالنسبة لما تطرحه الجهة المعنية واقتراح الحلول البديلة أو المتطلبات الواجب أخذها في الاعتبار عند إقرار الرأي الوارد من الجهة صاحبة الموضوع. وكثيراً ما كان يطلبني اللواء النبوي إسماعيل على الهاتف ويضعني في اتصال مباشر مع السيد / ممدوح سالم حيث كان يطلب الرأي في أمور يراها مهمة وعاجلة، أو يطلبني لمقابلته لمناقشة بعض الموضوعات التي يريد الاستماع فيها إلى رأي غير مكتفياً بقراءته. وكان رحمه الله قارئاً ممتازاً يقرأ كل ما يعرض عليه بتمعن ويتخذ القرار بعد مراجعة ما أكون قد طرحته من آراء.

ولعل من أهم القضايا التي أثرها مع المرحوم ممدوح سالم كان موضوع الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة وقد ظل بلا رئيس متفرغ لمدة طويلة حيث أنجه أ.د. عبد العزيز حجازي وزير الخزانة في ذلك الوقت إلى أن يترك منصب رئيس الجهاز شاغراً ويتولى هو بنفسه رئاسته. وقد اقتنع السيد/ ممدوح سالم بأهمية الدور الذي يمكن أن يؤديه الجهاز في تطوير الجهاز الحكومي لو توفرت له قيادة واعية متفهمة، لذا فبمجرد أن تولى سيادته رئاسة مجلس الوزراء في إبريل 1975 حتى قرر تعيين المغفور له أ.د. حسن أحمد توفيق رئيساً للجهاز بناء على اقتراحي.

كذلك كنت قد عرفت السيد/ ممدوح سالم على أستاذي المرحوم أ.د. أحمد فؤاد شريف وبينت له فضله وعلمه، فكان أن قرر استقدامه من مقر عمله بالأمم المتحدة في نيويورك ليتولى وزارة التنمية الإدارية في حكومته الثانية في مارس 1976.

2. "الإطار العام لبرنامج تطوير نظم العمل بالدولة"

كان السيد/ ممدوح سالم مهتماً غاية الاهتمام بقضية الإصلاح الإداري ومقتنعاً بضرورة تطوير الجهاز الحكومي، لذا فقد كلفني بإعداد تقرير شامل حول هذا الموضوع ليعرضه على مجلس الوزراء. وكان أن أعددت تقريراً بعنوان " الإطار العام لبرنامج تطوير نظم العمل بالدولة" قدمه السيد/ ممدوح سالم إلى مجلس الوزراء في يونيو 1973 وقت كانت الوزارة برئاسة الرئيس محمد أنور السادات. وأعرض فيما يلي التمهيد الذي بدأت به التقرير وملخص لأهم ما جاء به من توصيات:

تمهيد:

أشار السيد رئيس الجمهورية في مرات متعددة إلى أن هدفاً أساسياً من أهداف ثورة التصحيح هو " إعادة بناء مصر" وأن معركة البناء ستسير جنباً إلى جنب مع معركة تحرير

الأرض. كذلك التزمت الحكومة في بيانها أمام مجلس الشعب بأسلوب عمل محدد بين عناصره ما يلي:

1. زيادة الإنتاج والارتفاع بمعدلاته بحشد جميع الطاقات البشرية والمادية المتاحة.
2. التخطيط للتنمية بكل عناصرها المادية والبشرية.
3. العمل على حل مشاكل الجماهير.
4. الوقوف بحزم تجاه بعض الظواهر التي تسربت إلى نظامنا الإداري بما يمثله الروتين البالي والتسيب واللامبالاة والانحراف والتهرب من تحمل المسئولية.

وقد بلورت الحكومة هدفها في إحداث "تغيير حقيقي وثوري في دور العاملين المسئولين في القطاع العام، وفي جهاز الدولة بصفة عامة يقضي على كل مظاهر التسيب والانحراف والسلبيات". وفي إطار هذه المعطيات، فإن تطوير أجهزة الدولة ورفع كفاءتها تصبح من المطالب القومية الحيوية، وبالتالي يصبح تطوير نظم العمل وأساليبه من المهام الملحة لخدمة أهداف إعادة البناء وتحرير الأرض.

إن قضية تطوير أجهزة الدولة ورفع كفاءتها وتحسين أساليبها في العمل تحتاج إلى تخطيط متكامل نظراً لتعدد وتشابك العوامل المؤثرة فيها، كذلك فإن إحداث تغيير حقيقي جذري في أوضاع وتنظيمات وأساليب العمل في جهاز الدولة عموما يتطلب فترة زمنية ممتدة وجهداً مركزاً.

من ناحية أخرى، فإن هناك ضرورة إلى إدخال تحسينات فورية وتغييرات تدريجية تقلل من مظاهر التخلف والانحراف وتعمل على التخفيف من المشكلات التي يعاني منها المجتمع دون أن تصرفنا هذه الحلول العاجلة عن الهدف الأساسي وهو التطوير الشامل في المدى البعيد. لذلك فإن الإطار الذي نعرضه لتطوير نظم العمل بالدولة يقوم على برنامج ينقسم إلى مستويات ثلاث:

المستوى الأول:

ويمثل الخطوات اللازمة لإحداث تغييرات جذرية في الأوضاع التنظيمية والتشريعية والإدارية والتعليمية المرتبطة بمسببات العيوب في جهاز الدولة وصولاً إلى علاج شامل وتغيير حقيقي في أوضاع وأساليب الأداء بالجهاز الإداري للدولة، ويمثل هذا المستوى الخطة طويلة المدى في مجال تطوير نظم العمل والتي لا ينتظر لها عائد سريع وتتطلب كثيراً من الدراسات والأبحاث المستفيضة.

المستوى الثاني:

ويمثل الخطوات اللازمة لإحداث تغييرات هامة نسبياً ولكنها تحتاج إلى فترة متوسطة نقدرها بثلاث سنوات، وتركز هذه الخطة المرحلية على توفير بعض المقومات الرئيسية اللازمة لإعادة البناء التنظيمي وتيسير مهمة التطوير الجذري بعيد المدى.

المستوى الثالث:

ويشمل الإجراءات السريعة التي يمكن اتخاذها فوراً اعتماداً على الدراسات المتاحة فعلاً والتي تستهدف علاج مشكلات واضحة وتؤدي إلى تيسيرات في الأداء ووفر في الجهد والنفقات، كما تسهم في حل بعض المشكلات الجماهيرية في تعاملها مع أجهزة الدولة. وتتصف إجراءات الخطة السريعة لتطوير نظم العمل بقابليتها للتطبيق الفوري، وبأنها تحدث في إطار مفهوم شامل للتطوير الإداري في البلاد، كما أنها تركز على محاولة الإفادة من الطاقات المتاحة إلى أقصى حد ممكن.

ملخص المقترحات الواردة بالدراسة

أولاً: مقترحات طويلة الأجل:[104]

---

[104] أجدني مضطراً للقول إن هذه الاقتراحات لا تزال حتى يومنا هذا تمثل أمنيات لم تتحقق، ولا يبدو أنها في طريقها للتحقق.

تشكيل لجنة عليا تشرف على إتمام المهام الرئيسية التالية:

1. تحديد الإطار التنظيمي العام للدولة بمكوناته الثلاث [الإدارة العامة، الحكم المحلي، القطاع العام].
2. وضع خطة قومية شاملة للقوى العاملة للسنوات الخمس القادمة.
3. تعديل نظام التعليم تعديلاً جذرياً شاملاً تحقق الترابط بين محتوى التعليم ومواصفات الخريجين من ناحية، وبين متطلبات المجتمع من ناحية أخرى.
4. إحداث ثورة تشريعية شاملة تقضي على كل العيوب التشريعية التي تعوق مسيرة الجهاز الإداري للدولة.
5. رسم سياسة قومية للأجور تحقق الترابط بين الأجر وبين الإنتاجية، وتتيح مجال الإفادة بالكفاءات والحد من استنزاف العقول المصرية للخارج.
6. بناء نظام قومي للمعلومات تحقق توفر المعلومات اللازمة بأعلى كفاءة ويضمن الاستخدام الأمثل للحاسبات الإلكترونية المتاحة.
7. بناء نظام متكامل للرقابة وتقييم الأداء يضم أجهزة الرقابة المتعددة وينسق بينها .
8. ترشيد نظام التخطيط القومي وزيادة فعاليته.
9. الإشراف على تنفيذ الإجراءات المرحلية الفورية التالية وتقييم نتائج التنفيذ وتقرير التعديلات المناسبة.

وقد أوضحت في التقرير أهمية التعامل مع تلك المقترحات باعتبارها باقة Package متكاملة يجب أن يتم تفعيلها في توازن وتناغم حتى تؤتي نتائجها الإيجابية. كما بينت ضرورة اعتماد الأسلوب العلمي والمنهجية الموضوعية في تصميم وتشغيل تلك النظم المهمة وتجنب الوقوع تحت تأثير الاعتبارات الشخصية والمصالح المتناقضة لبعض أصحاب النفوذ الذين قد لا ترضيهم تلك النظم والضوابط.

ثانياً: الإجراءات المرحلية:

1. يكلف الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة بما يلي:
   1.1. حصر ومراجعة وحدات التنظيم الإداري العام للدولة واقتراح التعديلات المناسبة لإزالة الازدواج وتبسيط الهيكل التنظيمي العام وتحقيق سرعة الإجراءات وتحديد المسئوليات.
   1.2. حصر القوى الوظيفية الحالية ودراسة توزيعها على أجهزة الدولة واقتراح التعديلات الهيكلية في بناء القوى العاملة وأسس توزيعها واقتراح سياسة جديدة لتوزيع الخريجين [يتم هذا بالتعاون مع الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء ومعهد التخطيط القومي].
   1.3. إتمام عملية توصيف الوظائف بكل أجهزة الدولة وما يترتب عليها من ترتيب للوظائف وحصر للاحتياجات التدريبية ووضع معدلات للأداء، وإعادة تسكين العاملين بناء على ذلك واقتراح التعديلات اللازمة لضمان سلامة الهياكل الوظيفية بالجهات المختلفة، [يعاون المعهد القومي للتنمية الإدارية في عملية حصر الاحتياجات التدريبية].
2. تطوير أجهزة التدريب والإعداد ودعم دور المعهد القومي للتنمية الإدارية باعتباره الجهة القومية المسئولة عن تخطيط الإعداد والتدريب وخلق الكوادر الإدارية اللازمة.
3. تحصيل المتخلفات من الإيرادات المستحقة للدولة.
4. تصريف المخزون الراكد بمخازن الحكومة والقطاع العام.

ثالثاً: الإجراءات العاجلة:

1. تعديل مواعيد بدء وانتهاء العمل وفقاً للمقترحات المبينة تفصيلا .
2. تطبيق نظام اليوم الكامل وإطالة العطلة الأسبوعية على سبيل التجربة ببعض الوحدات الإدارية.
3. تنظيم ساعات تأدية الخدمة للجمهـور.
4. تيسير إجراءات تقديم الخدمات للجمهور.
5. تعديل قواعد ولوائح العمل.
6. ضبط عمليات الإسكان الإداري وتنظيم إمداد أجهزة الدولة باحتياجاتها من المستلزمات.
7. تشغيل الطاقات العاطلة.

وبعد هذا الملخص طرح التقرير في الجزء الأول منه العيوب الأساسية في الجهاز الإداري بالدولة وأسبابها الرئيسية، وصنفها إلى:

عيوب تشريعية

أهمها عدم وجود جهة موحدة لإعداد ومراجعة التشريعات قبل إصدارها، وتطوير بعض القوانين القديمة بطريقة لا تحقق الهدف الكامل من التطوير، وتأخير صدور اللوائح أو القرارات التنفيذية لبعض القوانين، ونقص الدراسات الإحصائية عن مشكلات تطبيق القوانين بحيث تتخذ أساساً لتطويرها .

عيوب تنظيمية

رصدت الدراسة أهم العيوب التنظيمية في عدم الاستقرار التنظيمي، الازدواجية والتكرار في الاختصاصات، وجود إدارات وأقسام تنظيمية غير فعالة، اختلال تبعية بعض التنظيمات، وتداخل أعمال التخطيط والتنفيذ وانصراف الأجهزة المنوط بها أعمال

التخطيط إلى أمور تنفيذية، فضلاً عن عدد من العيوب الناشئة عن إهدار أسس الإدارة والتنظيم العلمي في جهاز الدولة مثل عدم تناسب السلطة والمسئولية، عدم تفويض السلطة، عدم وضوح اختصاصات الوظائف ومسئولياتها .

عيوب القوى البشرية

تتمثل في زيادة أعداد العاملين وانتشار ظاهرة العمالة الزائدة، عدم مناسبة أسلوب التوظيف الجماعي للخريجين، ضعف فعالية نظم وبرامج التدريب، والقصور في تطبيق نظم الحوافز الإيجابية والسلبية، وضعف مقومات وأداء نظم إدارة الأفراد عموماً .

عيوب ماليـــة

ومنها الإسراف في الإنفاق على مشروعات أو عمليات لا تتم أو يتأخر تنفيذها وتعطل طاقات عاطلة، وتحقق خسائر مالية جسيمة نتيجة قصور الدراسات أو الخلل التنظيمي وضعف التخطيط والرقابة، التراخي في تحصيل إيرادات الدولة، تراكم المخزون السلعي الراكد وسوء إدارة الأعمال المخزنية، فضلاً عن حالات من التلاعب في التعاقدات المحلية والخارجية.

الأسباب الرئيسة لعيوب الجهاز الإداري للدولة

أشار التقرير إلى أسباب مهمة كانت وراء مظاهر الضعف والخلل في تركيب جهاز الدولة وانخفاض مستويات الأداء في وحداته المختلفة، وقد أورد التقرير أهمها فيما يلي:

1. عدم وضوح الأسس التي يتم بناء عليها تكوين الأجهزة والتنظيمات المختلفة مما أدى إلى التوسع غير المخطط في جهاز الدولة.
2. عدم وجود تخطيط شامل للقوى العاملة على مستوى الدولة مما أدى إلى التوسع في التوظيف على أسس غير مدروسة، وعدم التعادل في توزيع الكفاءات وأصحاب الخبرات بين أجهزة الدولة.
3. فشل نظام التعليم بمراحله المختلفة في توفير الكفاءات المناسبة لاحتياجات المجتمع.

4. العيوب التشريعية وتقادم القوانين وعدم مسايرتها لروح العصر ومتطلباته.
5. فشل سياسة الأجور القائمة على أساس تسعير الشهادات في توفير المناخ الملائم لاجتذاب وحفز الكفاءات للعمل بجهاز الدولة.
6. ضعف نظم الرقابة وتقييم الأداء وتعدد الأجهزة القائمة بها وعدم التكامل أو التنسيق فيما بينها .
7. تضارب نظم العمل وتباينها بين الأجهزة المختلفة في الدولة نتيجة افتقاد الدراسة الموضوعية والتخطيط السليم.

ثم أفرد التقرير جزءاً مهماً لطرح الأفكار والمقترحات الخاصة بالتطوير الشامل للجهاز الإداري للدولة. وقد أثار هذا التقرير مشكلة حين عرضه على مجلس الوزراء - كما أخبرني بذلك السيد/ممدوح سالم – فقد أبدى أ.د. عبد العزيز حجازي اعتراضه من منطلق كونه الوزير المختص بالتنمية الإدارية وكونه رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة ورئيس مجلس إدارة المعهد القومي للتنمية الإدارية.

وبغض النظر عن طبيعة هذا الاعتراض فإن النتيجة كانت تجميد التقرير ومقترحاته التي كان عليها أن تنتظر أن يشكل السيد/ ممدوح سالم وزارته الأولى في إبريل 1975 حتى ينطلق في محاولاته تنفيذ ما جاء بهذا التقرير وغيره من دراسات تالية أعددتها له. كما اعتمد سيادته على دراسات ساهم بها عدد من الزملاء أساتذة الإدارة في مصر الذين استعان بهم كمستشارين في مجلس الوزراء منهم أ.د. سيد الهواري، أ.د. حامد كمال الدين، وقد استمر بعضهم على قائمة مستشاري مجلس الوزراء لسنوات طويلة، وكان رحمه الله دائم الاجتماع بهم والاستماع إلى آرائهم.

3. توجهات إدارية تبناها السيد/ ممدوح سالم

من بين العديد من المقترحات التي كنت دائم طرحها، تبنى السيد/ ممدوح سالم عدداً من التوجهات الإدارية الجديدة منها ما يلي:

1. فكرة تقليص الدواوين العامة للوزارات بحيث لا يزيد عدد العاملين بديوان عام وزارة عن مائتين يباشرون مهام التخطيط والتنسيق والرقابة، على أن ينقل باقي العاملين إلى الأجهزة والوحدات التنفيذية التابعة للوزارة.
2. مشروع إعادة توطين العاملين بجهاز الدولة بالقاهرة الكبرى في المحافظات التي ينتمون إليها أصلاً وذلك للتخفيف عن محافظات القاهرة الكبرى وإعادة التوازن السكاني في البلاد، وقدم في ذلك تيسيرات كبيرة تشجع العاملين على طلب العودة إلى محافظاتهم.
3. برنامج التخلص من المخزون الراكد في المخازن الحكومية والذي قام على الحصر الدقيق لكل الموجودات بتلك المخازن وإعداد قوائم بما يزيد عن حاجة كل جهة، ونشر القوائم بين وحدات الجهاز الإداري للدولة أولاً لكي يتم التبادل بينها فيما تحتاجه كل منها ويزيد عن حاجة الآخرين، ثم طرح الموجودات الفائضة للبيع وتخصيص نسبة 2.5% من حصيلة البيع تصرف حوافز للمشاركين في هذا المشروع.

4. ممدوح سالم وسياسة الانفتاح الاقتصادي

استمرت فترة عملي مستشاراً للسيد/ ممدوح سالم طوال السنوات من 1972-1974 حين قررت السفر للعمل في جامعة الكويت معارا إلى كلية التجارة والاقتصاد والعلوم السياسية بها كما كانت تسمى وقتها . ورغم سفري إلى الكويت فقد ظلت علاقتي بالرجل مستمرة وطيدة، وكنت أزوره في كل مرة أحضر فيها إلى القاهرة وقت الإجازات، وكان ينتهز الفرصة لتكليفي بأمور يرغب في استطلاع رأي بشأنها .

وكان من أهم ما يشغله منذ تولى رئاسة مجلس الوزراء أن تحقق الانفتاح الاقتصادي، إذ اعتبر نفسه مسئولاً عن إحداث التحول من النظام الاقتصادي المنغلق الذي عاشته مصر طوال سنوات الستينيات إلى نظام اقتصادي يقوم على آليات السوق ويندمج في الاقتصاد العالمي. لذا فقد استعان ممدوح سالم في وزاراته المتعددة بمجموعة من أفضل الاقتصاديين منهم المرحوم د. عبد المنعم القيسوني، المرحوم د. عبد الرزاق عبد المجيد، د. صلاح حامد أمد الله في عمره والمرحوم د. حامد السايح. وكانت توجهات ممدوح سالم في شأن الانفتاح الاقتصادي تميل إلى أسلوب التدرج من خلال إزاحة المعوقات الأس" . ة التي أدت إلى انعزال الاقتصاد الوطني عن حركة الاقتصاد العالمي، كما أطلقت يد الجهاز الإداري للدولة في تقرير أمور اقتصادية مهمة وفق أسس لا تتوافق وطبيعة قوى العرض والطلب في السوق.

وقد اهتم السيد/ ممدوح سالم بإلغاء كثير من القرارات التي كانت تحد من حرية رؤساء مجالس إدارة شركات القطاع العام في السفر والاتصال بالعالم الخارجي، ورفع القيود على الاستيراد بإلغاء لجان المشتريات المركزية التي كانت قائمة في المؤسسات العامة وكان تجب على الشركات التابعة أن تحصل على موافقتها قبل إتمام استيراد احتياجاتها من الخارج. كذلك ألغيت أيضاً لجان المؤسسات العامة المختصة بتسعير الصادرات والموافقة على عمليات التصدير. وكان السيد/ ممدوح سالم قد تبنى الرأي الذي اقترحته عليه بأن تعتبر

شركة القطاع العام وحدة إستراتيجية مستقلة ينبغي أن تتاح لها الفرصة كاملة لمباشرة وظائفها بحرية ومسئولية، وأن تحاسب على النتائج والإنجازات.

من أجل ذلك ساند ممدوح سالم توجه الدكتور فؤاد شريف حين تولى وزارة التنمية الإدارية معه في تطبيق مشروع " الإدارة بالأهداف" واعتبره نقطة انطلاق مهمة في تطوير شركات القطاع العام وتحريرها من أسر البيروقراطية التقليدية، وتدعيم قدراتها التنافسية وحريتها في اتخاذ القرارات وتعديل هياكلها التنظيمية وإقرارا نظم العمل بها بما يتناسب والأهداف المخططة.

ورقة عن مفاهيم الانفتاح

من أجل توضيح فكرة الانفتاح والتي تحمس لها السيد/ ممدوح سالم أعددت له ورقة أوضحت فيها أن المقصود بتعبير الانفتاح " ..هو أن تعاد صياغة التنظيم الاقتصادي والسياسي والاجتماعي في مصر بحيث تتاح لعناصر الإنتاج ومصادر الثروة القومية[العامة والخاصة] وما يمكن أن يدعمها من الموارد الأجنبية أن تشارك في استثمار الفرص الاقتصادية وتكوين الناتج القومي متحررة من القيود البيروقراطية ومتخذة الأنماط المتناسبة مع المنطق الاقتصادي والإداري السليم، تحكمها في ذلك وتوجهها المعايير الاقتصادية والإدارية العلمية وطبيعة العلاقات التي تعكس ظروف العرض والطلب والقيم الحقيقية لما تقدمه من إنتاج أو خدمات. كل ذلك في إطار من الأهداف والسياسات والخطط القومية الدقيقة التي تضيف عنصر الضبط والتحكم الرشيد في مسار الاقتصاد وفاء للمصلحة القومية الشاملة".

يتحدد التعريف العملي . الإجرائي . للانفتاح Operational Definition في كونه يشمل ما يلي:

1. إطلاق قوى الإنتاج الوطني وطاقاته في القطاع العام وتحريرها من قيود السلطة المركزية وأجهزة الرقابة المتعددة، وتحميل قياداتها المسئولية كاملة ومنحها الصلاحيات المناسبة لتحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية تتوافق وتوجهات المجتمع واحتياجاته وتتلاءم مع ما خصص لها من موارد وإمكانيات.
2. إطلاق قوى الإنتاج الوطني ومصادر الثروة للرأسمالية الوطنية وإتاحة الفرصة لها للمشاركة الإيجابية في دعم الاقتصاد الوطني وتحقيق معدلات النمو في قطاعات الإنتاج والخدمات التي تتناسب وقدراتها والإمكانيات المتاحة لها باعتبارها شريك كامل الأهلية في هيكل الاقتصاد الوطني.
3. تطوير الجهاز الإداري للدولة وإطلاق طاقاته وتحريره من القيود البيروقراطية وعمليات الرقابة المتعسفة، وإدخال مفاهيم الإدارة الحاصة في عملياته، وتفعيل طاقات العاملين فيه، بحيث ينسجم الجهاز الإداري للدولة في مناهج عمله وتوجهات القائمين عليه الفكرية مع التطورات المستهدفة في القطاعين العام والخاص، فيسود التوازن قطاعات الاقتصاد الوطني كلها، ومن ثم تتحقق الفوائد المبتغاة من فلسفة الانفتاح.
4. اعتماد المعايير الاقتصادية والإدارية السليمة أساساً في اختيار المشروعات الاقتصادية ومشروعات الخدمات، والمفاضلة بين البدائل واتخاذ القرارات.
5. تفعيل قوى العرض والطلب وإتاحة الفرص لعوامل السوق لإظهار القيمة الحقيقية لما يجري من أنشطة وإصدار الأحكام الموضوعية على كفاءة الإنجازات.

ويتضح من هذا التعريف أننا نرى الانفتاح توجهاً شاملاً لمجمل عناصر المجتمع الاقتصادي وليس منحصراً فقط في إطلاق يد القطاع الخاص في العمل وفق أهدافه كما تصور الكثيرون حين أطلقت دعوة الانفتاح.

وقد عرضت في هذه الورقة لأبعاد الانفتاح المختلفة والتي شملت:

الانفتاح الفكري

ويشير إلى الفلسفة الجديدة التي ينبغي أن تكون أساس توجيه العمل الوطني سواء في المجالات الاقتصادية أو السياسية أو الاجتماعية، وهي تعبير عن ثقافة جديدة تؤمن بقدرات الفرد وضرورة إتاحة الفرص له للمشاركة في مجالات العمل الوطني المختلفة، وتؤمن بدور فاعل لمؤسسات المجتمع المدني على اختلافها جنباً إلى جنب مع الحكومة أو الدولة بشكل عام.

الانفتاح الإداري

ويقصد به تطوير توجهات وأساليب وهياكل وتقنيات وآليات العمل الإداري في مؤسسات الدولة والقطاع العام وحتى القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني لتكون أكثر اقتراباً من منطق الخدمة Service Orientation في تعاملاتها مع الجماهير المستفيدة من أنشطتها، وأن تتوجه بمنطق إستراتيجي يرى الغايات وتحدد التوجهات، ومن ثم يتم توظيف الموارد والإمكانيات في ضوء رؤية واضحة لمواقف المنظمات وأهدافها وما تحيطها من فرص وما يهددها من مخاطر. وقد فصلت في هذه الورقة الأبعاد الأساسية التالية للانفتاح الإداري:

1. تطوير مفهوم الإدارة العامة بتغليب منطق الخدمة والأداء الاقتصادي على منطق السلطة والسيطرة.
2. تعميق اللامركزية وتفويض الصلاحيات وتكريس مبدأ " الإدارة بالأهداف" والمحاسبة على أساس النتائج.
3. تعميق مبدأ مشاركة المنتفعين في إدارة وحدات الخدمات وتفعيل دورهم في الرقابة على الأداء وتقويم النتائج.
4. تكريس وتدعيم وظائف الإدارة الإستراتيجية وتطوير نظم المعلومات وتقنيات اتخاذ القرار.

الانفتاح الاقتصادي

ويتبلور في مفهوم إعادة الاقتصاد الوطني للتعامل مع حركة الاقتصاد العالمي وتجنب الانعزال والانغلاق الذي أصابه بالهزال نتيجة عدم الاحتكاك بمصادر المنافسة والتطوير والتحديث، وأفقده القدرة والرغبة في التطور. كما يعني رفع كفاءة الاقتصاد القومي لكي يصل إلى مستوى التعامل المواكب لقدرة وأساليب الاقتصاد المتقدمة.

وقد تبنى السيد/ ممدوح سالم هذه الأفكار ودافع عنها وكان يعتبر النجاح في تحقيق الانفتاح ركيزة مهمة في تطوير المجتمع وتنمية قدراته بما يسمح بدعم الجهود المبذولة من أجل تحرير التراب الوطني وتهيئة المناخ لعمل عسكري رائد يعيد أرض سيناء إلى مصر من مغتصبيها .

5. قصة التنظيم القطاعي للقطاع العام

كان تطوير القطاع العام من الموضوعات التي كنت دائم الحديث فيها مع السيد/ ممدوح سالم باعتباره الركيزة الأساسية للاقتصاد الوطني التي ينبغي أن تتاح لها الفرصة للانطلاق والتحرر من القيود المفروضة عليها من المؤسسات العامة المشرفة والوزارات التي تتبعها تلك المؤسسات والشركات. لذلك كان من أوائل اهتماماته حين تولى رئاسة مجلس الوزراء في إبريل 1975 أن شرع في بحث قضايا القطاع العام. وفي أثناء وجودي بالقاهرة خلال إجازة صيف ذلك العام كلفني سيادته بإعداد تصور لتحرير القطاع العام وإطلاق طاقاته وتمكينه من التعامل وفق أسس إدارية واقتصادية سليمة كخطوة أولى ورئيسية في مشروع الانفتاح الاقتصادي. وعكفت على إعداد الدراسة المطلوبة وكانت النتيجة تقرير اقترحت فيه إلغاء المؤسسات العامة النوعية بصفتها التنظيم المسيطر على شئون شركات القطاع العام وإحلال تنظيم جديد أكثر مرونة وانفتاحاً محل تلك المؤسسات.

وقد اقترحت أن يكون دور التنظيم الجديد التنسيق بين شركات القطاع العام ومساندتها دون أن يسلبها حرية اتخاذ القرارات كما كان شأن المؤسسات العامة التي كانت تمثل جهازاً فوقياً تحد من حرية مجالس إدارة الشركات ويقيدها بكثير من ألوان التعقيد. وأعرض فيما يلي نص هذه الدراسة لأهميتها الفكرية باعتبارها كانت أساس إصدار القانون رقم 111 لسنة 1975:

مذكرة بشأن أسس التنظيم القطاعي للوحدات الرئيسية بالدولة

انطلاقا من فلسفة الانفتاح وأهدافها الرامية إلى الإسراع بجهود الإنماء الشامل في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية، يتحتم تطوير العلاقات التنظيمية بين الوحدات الرئيسية العاملة في مجالات الإنتاج والخدمات - الشركات والمؤسسات والهيئات العامة وغيرها من الأجهزة المتخصصة-، وبين الحكومة بوزاراتها المختلفة وأجهزتها التخطيطية والرقابية.

ويتجه التطوير المستهدف إلى التوسع في سياسة اللامركزية وإطلاق حرية الحركة واتخاذ القرارات لوحدات الإنتاج والخدمات الرئيسية في إطار سياسات وخطط قومية شاملة الأمر الذي يحقق الفوائد التالية:

1. الاستفادة القصوى من الطاقات والخبرات الفنية والإدارية والعلمية المتاحة بتلك الوحدات واستثمارها في خدمة الاقتصاد القومي.
2. التخفيف من حدة الروتين وتعقد الاتصالات وبطء الحركة الناتج حاليا من تمركز اتخاذ القرارات في كثير من الحالات عند مستوى الوزير المختص.
3. تخفيض أعباء الإشراف والرقابة الحكومية بنقل المسئولية الكاملة عن تحقيق الأهداف إلى الإدارات المسئولة بتلك الوحدات، وتفرغ الوزراء والأجهزة المعاونة لهم مباشرة لمهام التخطيط الاستراتيجي ومتابعة النتائج والمساءلة عن الإنجازات.

وتتبلور الخطوط العامة للتطوير المقترح في العلاقات التنظيمية بين وحدات الإنتاج والخدمات الرئيسية وبين الوزارات المشرفة عليها فيما يلي:

1. يكون مجلس إدارة الوحدة مسئولا مسئولية كاملة عن إدارتها وتحقيق الأهداف المحددة لها، وفي المقابل يتمتع مجلس الإدارة بصلاحيات كاملة في الشئون الإدارية والمالية والإنتاجية والتسويقية.
2. يضع مجلس إدارة الوحدة مجموعة كاملة من النظم واللوائح الإدارية والمالية التي تتناسب مع ظروف الوحدة وطبيعة نشاطها.
3. يكون لكل وحدة موازنة مستقلة منفصلة عن الموازنة العامة للدولة، ويكون مجلس إدارتها مسئولا عن تنمية الموارد اللازمة سواء المحلية والأجنبية وله صلاحية تقرير بنود الإنفاق وفقا لخطط العمل والأهداف المطلوب من الوحدة إنجازها.
4. تعاد صياغة العلاقة المالية بين الوحدات التي تحصل على اعتماد من الدولة وبين الموازنة العامة على أساس تثبيت مجموع اعتماد موازنتها في السنة المالية الحالية باعتبارها إعانة من الدولة لفترة محدودة قادمة [ثلاث سنوات مثلا] وتكلف بتحقيق فائض معين لتمويل موازنة الدولة خلال نفس الفترة تحسب على أساس متوسط الفائض في السنوات السابقة.
5. بعد انتهاء مرحلة الانتقال المقترحة [فترة السنوات الثلاثة القادمة] تتوقف إعانة الدولة وتصبح الوحدة مسئولة تماما عن تدبير كل مواردها المالية وتقرير أوجه إنفاقها وتخضع بعد ذلك لأحكام نظام ضريبي متطور تحقق إسهامها في تمويل النفقات العامة.
6. بالنسبة للمرافق العامة التي قد لا يتيسر لها تدبير كل الموارد اللازمة لها بحكم طبيعة نشاطها، تستمر الإعانة الحكومية عند المستوى السابق تحديده ويكون مجلس إدارتها مسئولاً عن تنمية مصادر غير عادية للموارد وترشيد الإنفاق بحيث يتحقق التوازن في عملياتها ومراكزها المالية، كذلك تكون له صلاحية كاملة في مجالات تسعير الإنتاج

والخدمات بالسعر الاقتصادي، وفي حالة رغبة الدولة تطبيق سعر أقل تدفع الفرق للوحدة كإعانة مباشرة ويسهم جهاز تخطيط الأسعار في هذه العملية بمراجعة هياكل الأسعار والتكاليف واقتراح الإعانات في كل حالة.

7. ينشأ مجلس أعلى يضم رؤساء مجالس إدارة الوحدات المتشابهة والمتكاملة والعاملة في مجالات متصلة، ويرأس هذا المجلس الأعلى الوزير المختص ويكون هذا المجلس هو السلطة النهائية بالنسبة للقطاع المعين وتختص بما يلي:

- تقرير الأهداف العامة للقطاع ككل في ضوء السياسة العامة والخطط القومية للدولة.
- تخصيص الأهداف الدقيقة لكل وحدة من وحدات القطاع.
- رسم السياسات العامة التي تسترشد بها مجالس الإدارات المختصة في تسيير أمور وحداتها.
- إقرار مشروع الخطة العامة للقطاع وتحقيق التناسق والتكامل بين خطط الوحدات المختلفة به.
- دعم عمليات التطوير والتجديد في القطاع والبحث عن حلول للمشكلات اللاتي تعترض وحداته العاملة.
- متابعة الأنشطة وتقييم الإنجازات المحققة.
- القيام بدور حلقة الوصل بين القطاع وبين الأجهزة الحكومية التخطيطية والرقابية العامة وضمان التوافق بينهما في إطار الأهداف والخطط القومية.
- ويكون لهذا المجلس الأعلى أمانة فنية تشكل من الفنيين المختصين بالوحدات المنضمة تحت لوائه حيث لا تمثل تلك الأمانة جهازا فوقيا دخيلا على تلك الوحدات.

8. يكون تطبيق هذا النظام تدريجيا على وحدات الإنتاج والخدمات الرئيسية حيث يترتب على هذا التطبيق خلق مجموعة من الكيانات الاقتصادية والإدارية تختص كل

منها بقطاع رئيسي من قطاعات الإنتاج والخدمات في الدولة يكون مسئولا مسئولية كاملة عن إدارته وتطويره وتحقيق الأهداف المحددة له في الخطة القومية، وبالتالي تتحول الدولة تدريجيا إلى هيكل مترابط من الكيانات التي يتصف كل منها بما يلي:

8.1. ضخامة الحجم ومن ثم توفير الأسس الضرورية للتشغيل الاقتصادي السليم.

8.2. تعدد الموارد والطاقات بحيث تتحقق القدرة على إحداث التكامل الاقتصادي والإداري بين الوحدات في القطاع الواحد.

9. يتيح التطوير المقترح الظروف الملائمة للانطلاق في أسلوب التخطيط الشامل حيث يتركب من الخطط القطاعية هيكل يتكامل في خطة قومية وبذلك تختفي الفجوة الملاحظة الآن بين وضع خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية من ناحية وبين الوحدات المفروض أن تقوم على تنفيذها من ناحية أخرى.

10. من المتصور على سبيل المثال أن يطبق هذا النظام المقترح على الوحدات التالية:

10.1 البنوك التجارية والمؤسسات المصرفية المختلفة، ويتولى مجلس إدارة البنك المركزي التنسيق بينهما.

10.2 المؤسسات والهيئات الادخارية والاستثمارية المتقاربة في الهدف وطبيعة النشاط وكذلك شركات التأمين ويكون لها مجلس أعلى للتأمين يمارس الاختصاصات المقترحة لهذه المجالس العليا وذلك على نسق المجلس الأعلى للجامعات.

10.3 هيئات المياه والإنارة والصرف الصحي ويكون لها مجلس أعلى.

10.4 هيئات السكك الحديدية والنقل والطرق والكباري والمواصلات السلكية واللاسلكية والبريدية ولها مجلس أعلى.

10.5 هيئات الكتاب والمسرح والسينما واتحاد الإذاعة والتليفزيون ووكالة أنباء الشرق الأوسط وغيرها من الهيئات والمؤسسات الثقافية والإعلامية ويكون لها مجلس أعلى.

10.6 مؤسسة الطيران وهيئة مطار القاهرة الدولي وغيرها من الأجهزة العاملة في مجال الطيران والخدمات المرتبطة به وينشأ في هذه الحالة مجلس أعلى للنقل الجوي.

10.7 المؤسسات الفندقية وشركات السياحة.

10.8 مجموعات الشركات الصناعية المتخصصة مثل الغزل والنسيج والصناعات الكهربائية والصناعات الهندسية والصناعات الغذائية وغيرها وفي هذه الحالة ينشأ مجلس أعلى لكل مجموعة صناعية متماثلة أو متقابلة.

10.9 مجموعات شركات التجارة الداخلية والتجارة الخارجية.

ونلاحظ على النظام المقترح ما يلي:

أولاً:

أن تطبيق النظام المقترح قد يتطلب إجراء تعديلات في التبعية الإدارية لبعض الوحدات أو إجراء دمج وتكامل بينها تحقيقا للهدف الأساسي وهو التكامل الاقتصادي والإداري بين الوحدات العاملة في مجالات متقابلة أو مشتركة أو متصلة. ويمكن أن يرأس المجلس الأعلى المختص الوزير ذو الصلة الأقرب بالقطاع على أن يشمل الوزراء الآخرون الذين لهم صلة بأعمال المجلس بنواب عنهم.

ثانياً:

أن مفهوم المجالس العليا الوارد بالنظام المقترح تختلف جذريا عن المجالس العليا الموجودة حاليا كالمجلس الأعلى للسياحة وغيره من المجالس المماثلة. وذلك لابد من تصفية كل

أشكال هذه المجالس القائمة الآن حيث يقتص استخدام وصف " المجلس الأعلى " على النمط المقترح في هذا النظام.

ثالثاً :

أن تشكيل المجالس العليا المقترحة وطبيعة اختصاصاتها تتعارض مع شكل المؤسسات العامة القائمة الآن في قطاع الصناعة والتجارة والتأمين، ولذلك لابد من تطويرها إلى شكل المجالس العليا المقترحة.

رابعاً:

أن دور الوزير المختص في هذه المجالس العليا المقترحة هو دور توجيهي يهدف إلى تحقيق الارتباط بين القطاع وبين سياسة الدولة العامة، ولكن السلطة النهائية في القطاع هي للمجلس ككل.

خامساً:

لابد من إشراك أصحاب الخبرات والكفاءات العلمية والإدارية في هذه المجالس العليا لإثراء خبراتها والإسراع بعملية تكريس ممارستها الفعالة لاختصاصاتها .

سادساً:

إن نجاح النظام المقترح يتوقف على ضرورة تطوير نظام التخطيط القومي حيث يكون لكل قطاع وكل وحدة أهدافا محددة وبرامج عمل تكون أساساً لمحاسبتها ومساءلة المسئولين عنها بمعرفة الوزارة المشرفة.

سابعاً:

ضرورة تقليص حجم الجهاز الحكومي المركزي تدريجيا وتحويله إلى أجهزة فنية للتخطيط الاستراتيجي والمتابعة الشاملة والابتعاد به عن المجالات التنفيذية والإجرائية.

ثامناً:

تحديد الوحدات التي يطبق عليها هذا النظام بنتيجة لدراسة ميدانية شاملة يقوم بها الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة الذي يكلف بالمعاونة في تقديم الخبرة والمشورة الإدارية العلمية للمجالس العليا التي يتم إنشاؤها ويتابع عملية ترتيب الاختصاصات والصلاحيات للمجلس الأعلى المختص ويرفع تقارير متابعة لرئيس الوزراء بشكل دوري عن تقدم التطبيق وما قد يعترضه من مشكلات.

وهذه المذكرة للعرض على اللجنة العليا للتخطيط وفي حالة إقرار ما ورد بها من حيث المبدأ يمكن إحالتها إلى لجنة تضم بعض السادة الوزراء المعنيين والخبراء لوضع خطة عمل تفصيلية تحقق الهدف.

10 يونيو 1975

وفعلاً تبنى سيادته الاقتراح وصدر تطبيقاً له القانون رقم 111 لسنة 1975 الذي نص على إلغاء المؤسسات العامة النوعية وابتكر بديلاً لها نمطاً تنظيمياً جديداً هو المجالس العليا للقطاعات.

وتتبلور الأحكام العامة للتنظيم القطاعي الجديد للقطاع العام فيما يلي:

1. تلغى المؤسسات العامة النوعية وينشأ بديلاً عنها مجلس أعلى لكل قطاع يضم مجموعة متشابهة أو متكاملة من شركات القطاع العام. وتنفيذاً لهذا المبدأ تم تشكيل واحدا وثلاثين 31 مجلساً قطاعياً.
2. يتشكل المجلس الأعلى للقطاع من الوزير المختص رئيساً وعضوية رؤساء مجالس إدارة الشركات والوحدات التي يضمها القطاع، بالإضافة إلى عدد لا يقل عن ثلاثة من ذوي الخبرة والكفاية الفنية في مجال نشاط القطاع.

3. يكون المجلس الأعلى للقطاع هو السلطة النهائية فيه وتختص بتقرير الأهداف العامة للقطاع ككل في ضوء السياسة العامة والخطط القومية للدولة، وتخصيص الأهداف الدقيقة لكل وحدة من وحدات القطاع، ورسم السياسات العامة للقطاع، وإقرار مشروع الخطة العامة للقطاع وتحقيق التناسق والتكامل بين خطط وحداته المختلفة، ودعم عمليات التطوير والتجديد والبحث عن حلول للمشاكل التي تعترض وحداته، ومتابعة الأنشطة وتقييم الإنجازات للوحدات المختلفة، والقيام بدور صلة الوصل بين القطاع وبين الأجهزة الحكومية التخطيطية والرقابية وضمان التوافق بينها في إطار الأهداف والخطط القومية.
4. تشكل أمانة فنية من عدد من الخبراء للإعداد لأعمال المجلس الأعلى للقطاع وتسيير أموره.
5. يكون مجلس إدارة الشركة مسئول مسئولية كاملة عن إدارتها وتحقيق الأهداف المحددة لها، وفي المقابل يتمتع مجلس الإدارة بصلاحيات كاملة في الشئون الإدارية والمالية والإنتاجية والتسويقية، ويضع المجلس مجموعة كاملة من النظم واللوائح التي تتناسب مع ظروف الشركة وطبيعة نشاطها.
6. يكون للشركة جمعية عمومية تختص بإقرار الميزانية العمومية وحساب الأرباح والخسائر وتوزيع الأرباح، والنظر في تقرير مجلس الإدارة عن نتائج أعمال الشركة، وإقرار مشروع الخطة العامة للشركة، تعديل نظام الشركة وإطالة مدتها أو تقصيرها. كما تختص الجمعية العمومية بزيادة رأس مال الشركة أو تخفيضه، والترخيص باستخدام المخصصات في غير الأغراض المخصصة لها في ميزانية الشركة، وكذا اقتراح تصفية الشركة أو دمجها في شركة أخرى أو تقسيمها إلى شركتين أو أكثر على أن تعتمد توصيات التصفية والدمج والتقسيم من المجلس الأعلى للقطاع.

وكما يبدو من نصوص القانون – ووفق التقرير الذي أعددته للسيد/ ممدوح سالم – فإن القانون 111 استهدف بالتنظيم القطاعي أن تحرر شركات القطاع العام من القيود والتدخلات المستمرة من جانب المؤسسة العامة، حيث يقتصر دور المجلس الأعلى للقطاع على أمور التخطيط الإستراتيجي لأنشطة القطاع والتنسيق بين شركاته وتوفير المساندة لها، من دون التدخل في الشئون التنفيذية فتلك صلاحيات مجلس إدارة الشركة وهو المسئول عن تحقيق النتائج والأهداف المتفق عليها . وكانت الفكرة كما طرحتها وكما استهدفها القانون تعبيراً عن مفهوم " الإدارة بالأهداف والنتائج" حيث يكون المجلس الأعلى للقطاع بمثابة مؤتمر عام لرؤساء مجالس إدارة الشركات في مجال متشابه أو مجالات متكاملة يتبادلون الآراء والخبرات وينسقون أعمالهم من دون إخلال باستقلال كل شركة وحريتها الكاملة في التخطيط والتنفيذ والتطوير على أسس تنافسية تتوافق مع معطيات السوق وبدايات سياسة الانفتاح التي أخذت الدولة نفسها بها .

عيوب التطبيق !

لم يكن التطبيق العملي لفكرة التنظيم القطاعي على المستوى المأمول فتلك قصة أخرى نورد أهم عناصرها فيما يلي:[105]

1. لم يتم تفعيل فكرة التنظيم القطاعي الأصلية التي تقول بتكوين " قطاعات متكاملة تضم الشركات المتماثلة والمتكاملة ذات العلاقات، بمعنى أن يعبر القطاع عن مجمل الوحدات الإنتاجية ذات التأثير في مجال عريض من الأنشطة ذات العلاقة. ولكن التشكيل الفعلي للقطاعات جاء تكراراً للتنظيم النوعي القديم ومن ثم صورة أخرى ممسوخة من المؤسسات العامة النوعية.

---

[105] علي السلمي، إدارة القطاع العام المصري، مكتبة غريب، القاهرة، 1991 .

2. نتج عن تشكيل القطاعات التي تضم شركات متماثلة أو متكاملة أن بلغ عددها في بعض القطاعات 72 شركة الأمر الذي جعل أعداد الأعضاء في المجالس العليا لتلك القطاعات كبيراً بدرجة قللت من فعاليتها إلى حد بعيد.
3. نص القانون 111 لسنة 1975 على أن يضم المجلس الأعلى للقطاع عدداً من ذوي الخبرة لا يقل عن ثلاثة، وجاء التطبيق فيه تزيد في عدد هؤلاء الخبراء وصل في المتوسط إلى عشرة أعضاء مما ساهم أيضاً في تقليل فعالية تلك المجالس.
4. وقد حدث نفس الأمر في تعيين ممثلي الوزارات في المجالس العليا للقطاعات، فعلى حين نص القانون أن يضم المجلس ممثلين عن وزارات المالية والتخطيط والاقتصاد بما يفهم منه أن يكون هناك ممثل لكل وزارة، إلا أنه لم يتم التقيد بهذا التحديد وبلغ عدد ممثلي تلك الوزارات في بعض المجالس أكثر من خمسة ممثلين وبلغ عددهم في مجلس قطاع الكهرباء مثلاً اثني عشر عضوا.
5. عدم اكتراث الوزراء رؤساء المجالس العليا للقطاعات بتفعيلها كأداة معاونة في التخطيط والتنسيق الإستراتيجي بين شركات القطاع، ومن ثم تباعدت فترات انعقاد تلك المجلس، وأظهرت الدراسة أن معظمها لم تجتمع إلا مرة أو مرتين فقط.
6. كذلك جاء التشكيل الفعلي للأمانات الفنية مخالفاً للمنطق الأساسي الذي نص عليه القانون أن تكون الأمانة الفنية عبارة عن عدد محدود من الخبراء، فقد تزهلت تلك الأمانات بضم جميع العاملين السابقين في المؤسسات العامة النوعية إليها، وبالتالي فقدت معناها كجهاز معاون للمجلس الأعلى للقطاع وتحولت إلى بيروقراطية غير منتجة.
7. رغم أن القانون رقم 111 لسنة 1975 قد استحدث فكرة الجمعية العمومية لشركات القطاع العام استكمالاً لتطبيق مفهوم التنظيم القطاعي، إلا أن التشكيل الفعلي

للجمعيات العمومية واختصاصاتها وأسلوب عملها جاءت جميعها قاصرة، الأمر الذي حد كثيراً من فعالياتها في التخطيط والرقابة.

ولهذا الأسباب تجمد حال القطاع العام في ظل هذا التطبيق غير السليم للتنظيم القطاعي، وكان لا بد من معالجة الوضع بتصحيح مسيرة التطبيق حيث أعتقد حتى اليوم أن فكرة التنظيم القطاعي لا تزال هي الأوفق خاصة مع التوجه نحو تحرير الشركات وتحويلها إلى نمط شركات القطاع الخاص. وصدر القانون رقم 97 لسنة 1983 في محاولة للتصحيح ولكنه بدلاً من ذلك أعاد تكرار تنظيم المؤسسة العامة النوعية ولكن تحت مسمى جديد هو "هيئات القطاع العام".

وخلال الفترة التي طبق فيها التنظيم القطاعي [1975 – 1983] واصلت شركات القطاع العام نزيف الخسائر وإهدار الموارد، واستمرت مجموعة المشكلات التقليدية التالية تتصاعد وتسهم في تآكل تلك الثروة القومية:

1. استمرار الخسائر وتراكمها في عدد كبير من الشركات.
2. انخفاض العائد على المال المستثمر في الشركات القليلة التي كانت تحقق أرباحاً.
3. تواضع معدلات نمو الإنتاجية وبطء معدلات تحسين وتطوير المنتجات.
4. استمرار الاعتماد على الدعم الحكومي والحماية الجمركية وأشكال منع الاستيراد والحد من المنافسة الأجنبية.
5. تضخم الهياكل الوظيفية وتفاقم مشكلات البطالة المقنعة في معظم الشركات.
6. تفاقم اختلال الهياكل التمويلية للشركات وتزايد اعتمادها على الاقتراض والسحب على المكشوف من البنوك بضمان وزارة المالية.
7. تزايد مشكلة تراكم المخزون السلعي الراكد.
8. تقادم الأصول الإنتاجية والتقنيات المستخدمة.

9. تصاعد قيمة المشروعات تحت التنفيذ والمتعطلة لعدم توفر التمويل اللازم لاستكمالها.

وهكذا اتسمت هذه المرحلة بتصوير سالب ومتشائم لإمكانيات تطوير القطاع العام والنهوض به، والسبب الرئيسي في ذلك كان في تقديرنا خلط السياسة بالإدارة واعتبار القطاع العام أمراً مقدساً لا يجوز المساس به.

أنشطة جامعية مع أستاذنا أ.د. إبراهيم بدران

1. الأمانة الفنية لنائب رئيس الجامعة

وعلى صعيد آخر كان لقائي مع أ.د. إبراهيم بدران في رحلة المغرب، التي كلفتنا بها المنظمة العربية للعلوم الإدارية[106]، بداية علاقة حميمة استمرت حتى الآن بفضل الله. وقت تلك الرحلة كان أستاذنا الدكتور بدران أستاذاً بكلية طب قصر العيني ووكيلاً للكلية، ثم عين وكيلاً للجامعة [نائب رئيس الجامعة الآن] لشئون البحوث والدراسات العليا، وكانت له رؤية مميزة في تطوير الجامعة والانتقال بها إلى مستوى الجامعات العالمية.

ومن يعرف أ.د. إبراهيم بدران من قرب يدرك تماماً حبه الشديد للكشف عن المواهب وتشجيع المبدعين والواعدين. وقد مارس هوايته تلك معي ومجموعة من الزملاء الأعزاء شاركناه أحلامه من أجل جامعة القاهرة الحديثة من خلال التشكيل الذي ابتدعه باسم "الأمانة الفنية".

وقد ضمت تلك الأمانة الفنية عدداً من أعضاء هيئة التدريس ليس فقط من جامعة القاهرة، بل ومن جامعة عين شمس أذكر منهم:

1. أ.د. حلمي نمر، أستاذ المحاسبة في تجارة القاهرة وعميدها الأسبق ورئيس جامعة القاهرة فيما بعد.
2. أ.د. عاطف عبيد، أستاذ الإدارة في تجارة القاهرة ورئيس مجلس الوزراء خلال الفترة من أكتوبر 1999 وحتى يوليو 2004.
3. أ.د. أحمد مرسي، رئيس هيئة دار الكتب الآن وأستاذ الأدب الشعبي بكلية الآداب جامعة القاهرة.

---

[106] المنظمة العربية للتنمية الإدارية الآن.

4. أ.د. عبد السلام عبد الغفار، الأستاذ بكلية التربية جامعة عين شمس، ووزير التربية والتعليم فيما بعد.
5. أ.د. محمد عزت عبد الموجود، الأستاذ بكلية التربية جامعة عين شمس وقتها، وخبير البنك الدولي ومستشار وزراء التربية والتعليم في مصر وقطر والإمارات العربية المتحدة فيما بعد.
6. أ.د. فتحي إسكندر، أستاذ الجراحة بكلية طب قصر العيني.
7. أ.د. خلف الدويني، أستاذ بالمركز القومي للبحوث وقتها.

وكنت عضواً في تلك الأمانة الفنية مع هؤلاء الأخوة الأفاضل، وكنا نجتمع مع أ.د. بدران أكثر من مرة أسبوعياً في لقاءات ممتدة لساعات كانت عبارة عن جلسات عصف ذهني Brainstorming بحثاً عن الجديد والمفيد لتطوير الجامعة. وأذكر أن من الموضوعات المهمة التي أنجزتها تلك الأمانة الفنية دراسة عن مدة العام الجامعي في المتوسط بكليات جامعة القاهرة أوضحت لنا أن العام الجامعي في تلك الفترة لم يكن يتجاوز العشرين أسبوعاً بينما القانون ينص على ألا يقل عن ثلاثين أسبوعا. وكان أن اقترحنا إعداد "تقويم" Calendar يحدد بداية العام الجامعي في الأسبوع الثالث من سبتمبر حسب قانون تنظيم الجامعات، كما يحدد مواعيد إجازة منتصف العام وبدء اختبارات نهاية العام بحيث لا تقل فترة الدراسة عن الثلاثين أسبوعاً.

قصة برنامج إعداد المدرس الجامعي

كذلك كانت من الموضوعات المهمة التي عرضت للبحث في الأمانة الفنية قضية إعداد المدرس الجامعي. فقد لاحظ أستاذنا د. بدران أن عضو هيئة التدريس في الجامعة يباشر عمله في التدريس بمجرد حصوله على الماجستير وتعيينه مدرساً مساعداً، ثم بعد حصوله على درجة الدكتوراه يعين مدرساً. وفي كلتا الحالتين لا يحصل على أي إعداد أو تدريب

تربوي يؤهله للعمل التعليمي ويوضح له أساسيات العملية التعليمية وأسس إعداد المناهج والمقررات والاختبارات وطرق العرض والاتصال مع الطلاب. ولذلك تتفاوت مهارات أعضاء التدريس في عمليـــة "التدريس Teaching" ويعاني الطلاب في أغلب الأحيان من قصور تلك المهارات.

وقد تبلورت في اجتماعاتنا فكرة تطوير برنامج متخصص لإعداد المدرس الجامعي يلتحق به كل الحاصلين على درجة الماجستير لتأهيلهم كمدرسين مساعدين، كما يلتحق بالمستوى الأعلى المدرسون الجدد فور حصولهم على درجة الدكتوراه وقبل أن يباشروا العمل بكلياتهم. وقد كان الدكتور محمد عزت عبد الموجود العنصر الفاعل في تصميم هذا البرنامج وتنفيذه. وكانت جامعة القاهرة بذلك سباقة في تطبيق تلك الفكرة التي تحولت بعدها لتكون نمطاً عاماً في كل الجامعات.

كذلك كان من إنجازات الأمانة الفنية بريادة أ.د. إبراهيم بدران ما يلي:

1. إعداد أول حصر شامل للأجهزة والمعدات العلمية على مستوى الجامعة وتسجيلها في دليل يبين المعلومات المتاحة عن كل جهاز من حيث طبيعته ونوعه ومصدره وسنة الصنع وحالته في التشغيل. واعتبر هذا الدليل مرجعاً في تخطيط عمليات الصيانة والإحلال ومتابعة أداء الأجهزة وتسجيل ما يجرى عليها من إصلاحات.
2. إعداد أول حصر للدوريات العلمية على مستوى مكتبات جامعة القاهرة جميعها وإصدار دليل شامل ليكون مرجعاً قبل الاشتراك في ذات الدوريات مرة أخرى، ولتنسيق التداول والتبادل بين مكتبات الجامعة.
3. دراسة مشروعات مع جامعات أمريكية من أجل بناء برامج بحثية مشتركة منها مشروع مع جامعة جورجيا في أطلانطا في مجال تقنية المعلومات في وقت لم تكن هذه القضية معروفة على الصعيد الجامعي ليس فقط في مصر، بل في كثير من دول العالم

أيضاً . وكان منسق المشروع من الجانب الأمريكي ويدعى بروفيسور سلامكا من أكثر المتحمسين لتحقيق إنجاز في هذا المجال، وقد ظل على اتصال بالدكتور بدران حتى انتقل إلى رئاسة أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا في أوائل الثمانينات حيث واصل مشروعاً مهماً بعنوان "نحو سياسة قومية للمعلومات في مصر".

وقد كانت اجتماعات الأمانة الفنية مصدر متعة وثراء فكري وتوطدت بين أعضائها صداقات امتدت حتى يومنا هذا مع من أطال الله في أعمارهم من أعضائها . وعلى الصعيد الشخصي فقد توطدت بيني وبين أستاذنا الدكتور بدران محبة وصداقة يعلم الله كم هي خالصة لوجهه الكريم.

https://youtu.be/w1qqUfqpvGk?si=gGt2t6dvrEN9NwHG

مع أ.د. حسن توفيق و"المنظمة العربية للإدارة"

المنظمة العربية للعلوم الإدارية[107]

كان أول اقتراب لي من المنظمة العربية لعلوم الإدارية كان بعد إنشائها واختيار أ.د. حسن توفيق رحمه الله أول مديرا لها. وقد كانت تربطني بالدكتور حسن علاقة من نوع خاص أشعر بداخلي نحوه بقدر كبير من التقدير والإعزاز والحب، فقد كان رحمة الله عليه إنساناً بكل معنى الكلمة، تراه دائماً مبتسماً هاشاً باشاً يستقبل الجميع بالود ويضفي على كل من حوله شعوراً بالاطمئنان والسكينة.

وفي أحد أيام عام 1969 طلبني د. حسن وأخبرني أنه يريدني أن أعاونه في المنظمة بعد أن تم تعيينه مديراً لها. وقد أسعدني اختياره لي فقد كنت أميل إلى العمل العام وأرغب في تحقيق ذاتي من خلال البحوث والدراسات وفرص الاستشارات والزيارات الميدانية التي يمكن أن تتاح لي من خلال المنظمة.

وكان أول مقر للمنظمة غرفة صغيرة في مبنى الأمانة العامة لجامعة الدول العربية بميدان التحرير خصصت للدكتور حسن توفيق ومساعديه أمثالي، فضلاً عن غرفة ملحقة خصصت لأخ كريم انتدب من الأمانة العامة ليكون نواة الجهاز الإداري لمنظمة هو الأخ محمد شعبان.

وقد بدأنا في التخطيط لنشاط المنظمة، وكان من المهم الاتفاق على الغرض منها وأهدافها والرسالة التي تبغي تحقيقها. وكان من الواضح الاتفاق بيننا على أن المنظمة كيان إقليمي يهدف إلى ترقية الإدارة على المستوى العربي وتنمية الاهتمام بالعلوم والدراسات

---

[107] تغير اسمها الآن إلى "المنظمة العربية للتنمية الإدارية".

الإدارية، وتحقيق خطط جريئة للإصلاح الإداري في دول العالم العربي. واتفقنا بالتالي على أن أنشطة المنظمة يمكن أن تتبلور فيما يلي:

1. إجراء البحوث والدراسات للتعرف على الواقع الإداري في العالم العربي وتحديد أوجه الضعف والقصور في نظم وممارسات الإدارة في المجالات الحكومية والقطاع العام.[108]
2. تقديم الاستشارات للحكومات العربية وهيئاتها المركزية والمحلية للمساعدة في فحص مشكلات الأداء واقتراح سبل تطوير وتحسين كفاءة الإدارة بها.
3. عقد المؤتمرات والندوات واللقاءات المتخصصة بهدف تحليل المشكلات التي تواجه الإدارة العربية في مختلف القطاعات والبحث عن سبل علاجها.
4. حصر قوانين الخدمة المدنية وغيرها من القوانين والنظم ذات العلاقة بمجالات العمل الإداري في الحكومات العربية، وتجميع الهياكل والأدلة التنظيمية والدراسات والوثائق المساعدة في توصيف واقع الإدارة العامة ونظم الحكم المحلي والإدارة المحلية بحسب الأحوال في مختلف الدول العربية.
5. تنظيم برامج تدريبية للقيادات الإدارية في الأجهزة الإدارية ووحدات الحكم المحلي من مختلف الدول العربية.
6. إصدار التقارير والكتيبات والأدلة في مختلف فروع العلم الإداري بما يساعد على سد الفراغ في المكتبة الإدارية العربية.

---

[108] كانت المنظمة كيان تابع من الجامعة العربية يمول من الحكومات العربية ويوجه فعالياتها مجلس تنفيذي يضم وزراء الشمية الإدارية العرب أو من في حكمهم وهم المختصون بالخدمة المدنية حيث لم يكن منصب وزير الشمية الإدارية شائعاً في ذلك الوقت.

ولقد استمرت علاقتي بالمنظمة طوال السنوات من 1969 وحتى 1974 – سنة إعارتي إلى جامعة الكويت – وشاركت في كل فعالياتها وأصدرت من خلالها مجموعة من الأوراق العلمية في سلسلة كتيبات مركز البحوث الإدارية.

وتمثل هذه الأوراق محاولات لتقريب العلم الإداري ونظرياته للمديرين في مواقع العمل الإداري المختلفة ولخلق ثقافة إدارية عربية عصرية تماشي تطورات الفكر الإداري العالمي مع أخذ الواقع العربي في الاعتبار. كما قمت خلال نفس الفترة بعدد من المهام العلمية في بعض الدول البنان، ضمن اهتمام المنظمة بالتعرف عل الواقع الإداري العربي والاقتراب من التجارب الواقعية ونماذج التطبيق في مجالات مختلفة مثل إدارة الخدمات الصحية، إدارة الجمارك، إدارة مؤسسات المرافق العامة، وغيرها من قطاعات الإدارة العامة العربية.

ملامح الإدارة العربية في أوائل السبعينيات

لقد كان العمل مع أ.د. حسن توفيق في المنظمة العربية للعلوم الإدارية تجربة ثرية ساهمت في تشكيل رؤيتي للإدارة العربية في تلك الفترة من أواخر السبينيات وأوائل السبعينيات من القرن الماضي. ويمكن أن ألخص ملامح الإدارة العامة العربية في ذلك الوقت على النحو التالي:

1. بدت نظم الإدارة العامة في أغلب – إن لم يكن كل – الدول العربية متأثرة إلى حد بعيد بفكر ونظم الإدارة العامة المصرية من خلال القوانين التي تمت صياغتها في تلك الدول على نمط القوانين المصرية، والنظم الإدارية والمالية ومجموعات الإجراءات الحكومية المصرية التي تم استيرادها وتطبيقها هناك بمعرفة آلاف المصريين الذين عملوا في أجهزة الإدارة العامة بالدول العربية لسنوات طويلة من حقبة السبينيات وما قبلها وما بعدها.

2. كانت الإدارة العامة [الحكومية] العربية منحصرة بشكل عام – شأن الإدارة العامة المصرية – في وظائف الحكومة التقليدية والمتمثلة بالدرجة الأولى في مجموعة الوظائف السيادية من حفظ الأمن والقضاء وتنظيم السياسة الخارجية والعلاقات الدولية، والإشراف على تقديم الخدمات التقليدية للمواطنين خاصة التعليم والصحة. بمعنى أن الإدارة الحكومية العربية في ذلك الزمان لم تكن واعية بقضايا التنمية الوطنية الشاملة وأهمية تكوين إستراتيجية وخطط وطنية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة.

3. كان الأساس التشريعي – القانوني هو عماد نظم الإدارة العامة العربية، كما كانت دراسة الإدارة العامة في الجامعات العربية ترتكز بالدرجة الأولى إلى المدخل القانوني مستمدة معلوماتها من القانون الإداري، بمعنى أن قواعد القانون الإداري وفلسفة الفكر التشريعي كانتا هما المصدر الأساس الذي تنبع منه النظم والإجراءات الإدارية في مواقع العمل بالجهاز الإداري للدولة في معظم دول العالم العربي. والمعنى أن فكر الإدارة العصرية Management القائم على مفاهيم التخطيط والتنظيم وتنسيق الموارد وتنميرها وإدارة الموارد البشرية لم يكن محل اعتبار كبير إما للجهل به أو. وهذا هو الغالب. لطغيان تأثير الفكر القانوني على الممارسة الإدارية.

4. كانت التجربة الإدارية في دول المغرب العربي غريبة تماماً علينا نحن أبناء دول المشرق العربي كما كانت أفكارنا الإدارية ومفاهيم الإدارة العامة وإدارة الأعمال كما نعرفها نحن في مصر والمشرق العربي غير معروفة ولا مفهومة للأخوة في دول المغرب العربي. لذا واجهتني صعوبات في التعرف على خصائص التجربة في الجزائر والمغرب وتونس وليبيا بسبب اختلاف المفاهيم والمصطلحات السائدة هناك والتي تعود مصادرها

إلى نمط الإدارة الفرنسية في الدول الثلاث الأولى وإلى نمط الإدارة الإيطالية بالنسبة للحالة في ليبيا .

5. في تلك السنوات من أواخر ستينيات وسبعينيات القرن الماضي لم يكن دور القطاع العام بالمعنى المصري[109] واضحاً في أغلب الدول العربية عدا مصر. فالاقتصاد الوطني في معظم الدول العربية خاصة في منطقة الخليج العربي كان قائماً على نمط قريب من اقتصاديات السوق حيث القطاع الخاص هو القائم بأغلب النشاط الاقتصادي والاستثماري، بينما الدولة تكتفي بدور المنظم من دون تدخل بقرارات إدارية في حركة السوق. وكانت بعض الدول العربية المتأثرة بالتجربة المصرية في التأميم والتنظيم الاشتراكي للاقتصاد الوطني والتخطيط المركزي قد بدأت هي الأخرى تسير في ذات الاتجاه مثل سوريا والعراق.

6. كانت مفاهيم إدارة الموارد البشرية السائدة في أجهزة الإدارة العامة العربية في ذلك الوقت منحصرة في مفهوم "الخدمة المدنية" Civil Service والتي تركز بالدرجة الأولى على تنفيذ قواعد قانون الخدمة المدنية وتوفير قاعدة الموظفين اللازمين لشغل مناصب البيروقراطية الحكومية وإدارة شئونهم الوظيفية. وكانت أغلب الحكومات العربية تباشر إشرافها على هذا الجانب من خلال أجهزة أو مجالس للخدمة المدنية تقوم بعملها بشكل مركزي لصالح كافة الوزارات والهيئات الحكومية. وقد تطور الوضع بترفيع هذه الأجهزة في بعض الدول العربية فيما بعد لتكون "وزارة الخدمة المدنية" ثم نالها التطوير بعد ذلك لتسمى "وزارة التنمية الإدارية". وبرغم تطور التسميات إلا أن

---

[109] يشار في معظم الدول العربية إلى الحكومة وأجهزتها على أنها "القطاع العام" تمييزاً لها عن "القطاع الخاص"، بينما نحن في مصر نقصد بالقطاع العام شركات الأعمال المملوكة للدولة وتشرف عليها الحكومة.

الأساس الفكري الغالب على تلك الأجهزة والوزارات - ولا يزال حتى الآن بدرجة واضحة - هو فكر "الخدمة المدنية" التقليدية.

7. وكانت السلطة الثانية في أجهزة الإدارة العامة العربية بشكل عام هي سلطة القائمين على شئون المال ممثلين في وزراء المالية أو الخزانة حسب الحال، وهم المسيطرون على تخصيص الموارد المالية وإقرار الاعتماد في موازنات الجهات الحكومية المختلفة. وكانت النظم والإجراءات المالية والمحاسبية السائدة - ولا تزال حتى الآن - في تلك الأجهزة الحكومية تتسم بكثير من التعقيد والاستطالة بسبب عمليات المراجعة المتعددة وضرورة الحصول على موافقات من سلطات إدارية متعالية حتى في أبسط الأمور مثل شراء أدوات مكتبية مثلا. وفي كثير من الأحيان تم الكشف عن ضرورة استيفاء توقيعات وموافقات عدد من الرؤساء المخولين بالصلاحيات المالية يتعدى الخمسة عشر موافقة لإقرار صرف مبالغ زهيدة وفي أمور جد عادية وقليلة الأهمية. ويشير كثير من الأخوة العرب أن تلك التعقيدات جاءتهم من مصر بواسطة الخبراء والمستشارين وغيرهم الذين شغلوا وظائف تلك الوزارات في العالم العربي لسنوات طويلة في حقبة الخمسينيات والستينيات من القرن الماضي.

أنشطة إدارية خاصة

1. أول استشارة إدارية

كانت أول استشارة أقدمها لشركة وطنية في عام 1968 حيث اتصل بي اللواء جمال حلمي رئيس الشركة العامة للتجارة والكيماويات طالباً أن نلتقي لبحث بعض أمور الشركة. وكان حلقة الوصل بيننا هو شقيقه المهندس إبراهيم حلمي والذي كان ملحقاً بأحد مقررات الإدارة كنت أقوم بتدريسه بقسم الخدمة العامة بالجامعة الأمريكية.

وقد أبدى اللواء حلمي اهتماماً بقضية كيف يتم التعرف على مستوى الأداء العام للشركة وهل هو في تطور أم جمود؟ وكيف يمكن المقارنة بين أداء الإدارات المختلفة داخل الشركة؟ والهدف من السؤالين بلا شك هو الرغبة في التطوير والتحسين بالتركيز على مواطن القوة في الأداء ومعالجة مناطق الضعف فيه.

منهجية الدراسة

تمت الدراسة الاستشارية عبر ثلاث مراحل متكاملة على النحو التالي:

1. دراسة استطلاعية استغرقت نحو شهر كامل.
2. دراسة تحليلية متعمقة للوصول إلى التعرف التفصيلي على كافة مكونات الشركة وعوامل القوة والضعف فيها.
3. مرحلة التقويم العام للشركة واقتراح مداخل تطوير الأداء وتحسينه.

وقد بدأت المهمة الاستشارية بإجراء دراسة استطلاعية كان الغرض منها التعرف على الهيكل التنظيمي العام للشركة وتقسيماتها المختلفة، ورصد أنواع الأنشطة التي تتم في كل إدارة وحصر هيكل الموارد البشرية والمادية والمعلوماتية المتاحة، والاقتراب من مناطق

الشكوى التي يبديها العاملون على مختلف المستويات. وقد أنتجت هذه الدراسة الاستطلاعية نتائج مهمة يمكن إيجازها فيما يلي:[110]

1. يتمثل النجاح الظاهري للشركة في النتائج المالية التي تظهر في الميزانية العامة، ولكنها لا تدل بوضوح على مستوى الأداء. وما إذا كانت تلك الأرباح قد تحققت نتيجة كفاءة أداء العاملين بالشركة وجودة الإدارة بها، أم تعود إلى أسباب خارجية نتيجة انعدام المنافسة والحصول على الدعم الكامل من الدولة وسياسات التسعير وطبيعة إجراءات المحاسبية التي قد لا تفصح تماماً عن حقيقة التكلفة، وكما أنها تتغاضى تماماً عن احتساب تكلفة الفرص البديلة.
2. عدم وجود نظام فعال للتخطيط يستند إلى رؤية إستراتيجية للشركة وأهدافها المستقبلية، وإنما تسير الأمور بقوة الدفع الذاتي واعتماداً على انغلاق الأسواق واضطرار العملاء من الأفراد أو المؤسسات الأخرى إلى التعامل مع الشركة لاحتكارها كثيراً من المنتجات التي لا تتوفر لغيرها.
3. التركيز في البناء التنظيمي على وظائف رئيس مجلس الإدارة ونائبه ووظائف الإدارة العليا ذات الصلة بالشئون المالية، وافتقاد الاهتمام بوظائف التسويق والمبيعات وشئون الأفراد [كما كانت تسمى في ذلك الوقت]، والبحوث والتطوير وغيرها من الوظائف ذات الصلة ببناء مستقبل الشركة والتعامل مع المتغيرات الخارجية بكفاءة.
4. عدم تفعيل نظم واضحة للمتابعة وتقويم الأداء تستند إلى حصيلة متجددة من المعلومات، والاكتفاء بنظم الرقابة التقليدية التي تتم بعد الأداء وتبحث في مصادر الأخطاء والانحرافات في محاولة لعلاج آثارها بدلاً من السبق بمنع الانحرافات بعلاج مسبباتها.

---

[110] وإن كانت هذه النتائج تخص حالة الشركة موضع الدراسة بصفة خاصة، إلا أنها تعبر في مجملها عن واقع كثير من شركات القطاع العام في ذلك الوقت.

5. التباعد والانعزالية التي تتسم بها فعاليات الإدارات المختلفة، وافتقاد التنسيق والتكامل فيما تقوم به، وغياب آليات الربط والتشبيك فيما بينها .
6. جمود اللوائح المنظمة للعمل وتركيزها على الجوانب القانونية واتخاذها مفهوماً عقابياً أكثر من كونها تعبر عن سياسات وقواعد مرشدة لاتخاذ القرارات. كما كانت تلك اللوائح تتسم بالنمطية اعتماداً على ما يصدر عن المؤسسات العامة في ذلك الوقت من لوائح إرشادية كانت الشركات تلتزم بها باعتبارها واجبة التطبيق أكثر من كونها نماذج يمكن الاسترشاد بها وتصميم لوائح خاصة لكل شركة تعبر عن ظروفها وتتوافق مع طبيعة الأعمال بها .
7. ضعف الاهتمام برصد وتحليل المعلومات عن جوانب الأداء المختلفة وعدم الاستخدام الفعال لمجموعة من المؤشرات الضرورية لتحديد مستوى الأداء، وذلك بالرغم من تطبيق النظام المحاسبي الموحد والذي يركز على قضية تحليل الأداء الاقتصادي للشركات، وصدور نماذج لتقويم الأداء المؤسسي من جانب المؤسسات العامة المشرفة على الشركات.
8. التزيد في بناء النظم والإجراءات وتعدد الخطوات والمستويات التنظيمية الداخلة في إنجاز المعاملات، وغياب الرؤية التحليلية لكفاءة العمليات Processes والانصراف عن محاولات ترشيد الوقت والتكلفة بإعادة تصميم تلك العمليات [ولا نقول إعادة هندسة العمليات حيث لم يكن هذا التعبير معروفاً وقتها] .
9. وضوح زيادة أعداد العاملين عن الاحتياج [وذلك بتأثير السياسة العامة للدولة في ذلك بتشغيل الخريجين عن طريق وزارة القوى العاملة من دون النظر إلى الاحتياجات الحقيقية للشركات] .

10. عدم إجراء أي محاولات للاقتراب من العاملين للتعرف على مستوى رضاءهم عن أعمالهم والظروف التي يعملون بها، والاستفادة مما قد يكون لديهم من مقترحات وآراء قد تفيد العمل.

ثم اتجهت الدراسة بعد ذلك إلى تحليل المعلومات الناتجة من المرحلة الاستطلاعية ومحاولة رصد مواطن القوة ومصادر الضعف في أداء الشركة، ثم تم وضع تقرير شامل يوضح للإدارة الحلول المقترحة لتحسين الأداء.

النتائج العلمية للاستشارة

بغض النظر عن النتائج التطبيقية التي قد تكون الشركة حققتها نتيجة إجراء الدراسة بها، إلا أنه على المستوى الفكري والمنهجي فقد تحققت النتائج التالية:

1. تم إقرار مبدأ جديد في نمط إدارة شركات القطاع العام وهو أهمية البحث في إقامة نظام شامل لتقويم الأداء العام على مستوى الشركة واعتباره آلية مستمرة ومتواصلة تعتمد عليها الإدارة في اتخاذ قراراتها الإستراتيجية.
2. تم إقرار منهجية جديدة تقوم على التعاون والتكامل بين الجهة الاستشارية المنوط بها تصميم نظام تقويم الأداء وبين فريق متعاون من داخل الشركة بحيث يعمل الطرفان معاً في جميع مراحل الدراسة بما يحقق تكامل الرؤية العلمية المحايدة التي يوفرها الطرف الاستشاري، والرؤية العملية المسئولة التي يقدمها الفريق الداخلي.[111]
3. كسر كثير من المسلمات التي كانت إدارة شركات القطاع العام تعمل في إطارها ومنها مثلاً عدم الاهتمام بقضايا السوق، وعدم العناية بفكرة التنافسية، والاقتناع بأن

---

[111] كان الفريق الداخلي المعاون للاستشاري في الشركة العامة للتجارة والكيماويات يتألف من أ. سليمان الحمامي مدير الشئون القانونية والإدارية وأ. عزت هلال مدير التخطيط وإشراف أ. علي زين العابدين نائب رئيس مجلس الإدارة. في ذلك الوقت.

شركات القطاع العام ليست مهنمة في الأساس بالربح ولكنها تقدم خدماتها للمواطنين بغض النظر عن اعتبارات الربح والخسارة .

وقد أوضحت الدراسة حساسية نتائج الأداء لكثير من تلك المسلمات وضرورة التعامل معها لتغييرها حتى يمكن أن يكون لنظام تقويم الأداء العام معنى وفائدة .

بزوغ فكرة المراجعة الإدارية Management Audit

لعل النتيجة الأهم لتلك الدراسة الاستشارية للشركة العامة للتجارة والكيماويات في العام 1968 هي تبلور منهجية جديدة أطلقت عليها " المراجعة الإدارية" تقدم آلية مهمة لتقويم الأداء العام على مستوى شركة مع بيان تفاصيل ومكونات هذا الأداء والتمكين من مقارنة أداء الوحدات الداخلية، ومن ثم تبين مداخل العمل لتحسين الأداء . وكانت بعض المؤسسات العامة قد اجتهدت في تطوير مثل هذا النظام من أجل الحكم على كفاءة أداء الشركات التابعة لها ، إلا أن تلك النظم قد شابها عيب رئيسي هو اعتمادها على مجموعة المؤشرات المالية التي تضمنها النظام المحاسبي الموحد، ومن ثم اقتصرت على الجانب المالي [المحاسبي] الذي يعكس الأداء الماضي في فترة زمنية ماضية ولا يفيد كثيراً في التعرف على مجريات الأداء الحالي ولا التنبؤ بمستوياته في المستقبل .

وقد جاء في نقدنا لمحاولات المؤسسات العامة تلك ما يلي:[112]

" ويلاحظ على تلك المحاولات جميعاً أنها تركز على الناحية المالية والمحاسبية من نشاط المشروع . وبرغم أهمية التحليل المالي إلا أنه ليس كافياً للتدليل على مدى نجاح الإدارة في تحقيق الأهداف المكلفة بها . ويقودنا هذا إلى محاولة وضع تعريف لمفهوم تقييم الأداء . إن تقييم الأداء ينطوي على فكرة مقارنة النتائج الفعلية بأهداف معينة سبق الاتفاق عليها ومحاولة التعرف على نواحي القوة أو الضعف في المشروع من خلال تفسير الفروق الملحوظة

---

[112] علي السلمي، الإدارة العلمية، دار المعارف، القاهرة، 1970، ص 336- 337 .

بين الناتج الفعلي والهدف المخطط، إذ تكشف تلك الفروق عن نواحي القوة في المشروع لتشجيعها وتدعيمها أو نواحي الضعف ونقط الاختناق في المشروع ومن ثم العمل على تحسينها والتغلب عليها .

إن طبيعة عملية التقييم ترتبط بالنواحي المختلفة من نشاط المشروع وتتطلب أنواعاً مختلفة من التحليل بالإضافة إلى التحليل المالي للكشف عن كل مصادر الضعف أو القوة في المشروع والتي لا تفصح عنها النسب المالية وحدها . فكفاءة الأفراد وتحفزهم للعمل أو درجة تناسب مؤهلات العاملين مع أنواع العمل المنوطة بهم لا تكشف عنها البيانات والنسب المالية العادية. بناء على هذا فإن أي خطة لتقييم مستوى الأداء على مستوى المشروع يجب أن تشتمل على معايير لقياس كفاءة النشاط المالي، الهيكل التنظيمي، العمليات الإنتاجية، المبيعات والتسويق، البحوث وتنمية المنتجات، حوافز العمل والعلاقات الإنسانية، القيادة الإدارية" .

2. الإطار العام لأسلوب المراجعة الإدارية

يعتمد نظام المراجعة الإدارية منطق النظم System ومن ثم يتعامل مع المنظمة موضع التقويم باعتبارها نظام متكامل Integrated System تتكامل عناصرها وتتضافر في تحقيق النتائج المشاهدة، ومن ثم لكي يكون التقويم صحيحاً وموضوعياً لابد من أن يشمل عناصر النظام.

ويهدف نظام المراجعة الإدارية Management Audit إلى تحقيق الغايات التالية:

1. توفير معلومات متكاملة تسمح بتقويم مستويات الأداء في كافة مجالات النشاط وبيان مدى التكامل والترابط في الأنشطة ودقة استخدام الموارد المختلفة فيما خصصت له من أنشطة، ثم تقويم الإنجاز العام لكل من وحدات المنظمة وبرامجها وفروعها المختلفة، وتقويم الإنجاز العام للمنظمة قياساً إلى الخطط والأهداف المعتمدة .

2. توفير أساس تحقق للإدارة العليا في المنظمة التعرف على مستويات الأداء الفعلي في كل وحدة من وحداتها بالمقارنة مع المستويات المستهدفة، كما تتمكن من عقد المقارنات بين مستويات الأداء والتميز فيما بين تلك الوحدات، ومتابعة تطورها .
3. توفير أساس موضوعي لتطوير الهياكل والنظم والإجراءات في مختلف مجالات عمل المنظمة لتحقيق مزيد من الكفاءة والفعالية، والوصول إلى أعلى درجات الترابط والتكامل بين القطاعات والتقسيمات والبرامج المختلفة .

عناصر نظام المراجعة الإدارية

يشمل نظام المراجعة الإدارية جميع عناصر المنظمة التي يتأثر بها مستوى الأداء وبذلك يعتبر تقويمها ضرورياً للحكم على مدى نجاح المنظمة أو فشلها في تحقيق أهدافها " . وبناء على ذلك التحديد يشمل التقويم غالباً جوانب الأداء التالية في أي منظمة:

1. توصيف وتحليل التنظيم العام
2. توصيف وتحليل تطور نتائج النشاط
3. توصيف وتحليل العمليات الرئيسة
4. توصيف وتحليل العمليات المساندة
5. توصيف وتحليل المركز المالي
6. توصيف وتحليل وظيفة التخطيط
7. توصيف وتحليل السياسات واللوائح
8. توصيف وتحليل نظم وإجراءات العمل
9. توصيف وتحليل أساليب الرقابة والمتابعة
10. توصيف وتحليل أنماط القيادة والاتصالات
11. توصيف وتحليل هيكل الموارد البشرية

12. توصيف وتحليل العلاقات الإنسانيـــــــة

13. توصيف وتحليل أنشطة المعلومـــــــات

14. توصيف وتحليل أنشطة البحوث والتطوير

15. توصيف وتحليل معدلات النمو والتطـور

ويتم التعرف التفصيلي على طبيعة كل عنصر من عناصر الأداء من خلال استقصاء العاملين عن طبيعة الأداء وظروفه وإمكانياته وما يواجههم من مشكلات، والقواعد والمعايير التي يعملون وفقاً لها، والنتائج التي تحققها الأداء. كما تتم المراجعة بالاطلاع على كافة الوثائق المتاحة والبحث عن المؤشرات الدالة على مستوى الأداء سواء من داخل المنظمة أو من خارجها .

نتائج المراجعة الإدارية

تتبلور نتائج المراجعة الإدارية فيما يلي:

1. تحديد مواطن الضعف والقصور في الأداء وبيان أسبابه.
2. المساعدة في ابتكار الحلول ومداخل التطوير والتحسين للتعامل مع مصادر القصور في الأداء.
3. توجيه الإدارة نحو سبل تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والإنتاجية.
4. تمكين الإدارة العليا من السيطرة على عناصر ومقومات الأداء لضمان تحقيق الأهداف.

بعض الاعتبارات المهمة في تطبيق نظام المراجعة الإدارية

من المهم توضيح الأمور التالية في تصميم وتطبيق نظام لتقويم الأداء العام على مستوى الشركة:

1. أهمية الاختيار الدقيق لعناصر الأداء التي ستكون أساس في التقويم. ومن المهم التأكيد أن تكون تلك العناصر نابعة من طبيعة نشاط الشركة موضع التقويم وذات تأثير في نتائج الأداء بها . أي أنها ليست عناصر هامشية أو مصطنعة قد يؤدي التركيز عليها إلى تضليل نتائج التقويم بإسناد مستوى تقويم أعلى من الحقيقة.
2. أهمية التدقيق في التوزيع النسبي لعناصر التقويم بحيث تحصل على عنصر على التقدير المناسب نظراً لتأثيره في تحقيق الأداء النهائي على مستوى الشركة.
3. الدقة في جمع المعلومات وتحليلها بحيث يمكن التوصل إلى قياس دقيق لمستوى الأداء الفعلي.
4. الدقة في اختيار المعايير التي يصير مقارنة الأداء الفعلي بها في كل عنصر من العناصر. والأساس أن تكون تلك المعايير مستمدة من الأهداف والنتائج التي تبغي الشركة تحقيقها .

ويبدو أن هناك تشابهاً بين هذا النظام وبين فكرة " بطاقة تقويم الأداء المتوازنة " Balanced Scorecard من حيث:

1. اعتماد التقويم على منطق المقارنة بين مستويات الأداء الفعلية وبين معايير أو مؤشرات مستهدفة.
2. شمول التقويم لجوانب الأداء المتعددة وعدم اقتصاره على النواحي المالية فقط.
3. ارتكاز التقويم على الأساس الإستراتيجي للشركة واعتماد الإستراتيجية المخططة أساساً للحكم على كفاءة الأداء.

وتبدو المفارقة في أن أسلوب " المراجعة الإدارية" تم ابتكاره عام 1968 وتم النشر عنه في مؤلفنا الصادر 1970 عن " الإدارة العلمية"، بينما تقنية بطاقة تقويم الأداء المتوازنة تم

التعبير عنها لأول مرة في المقال[113] الذي نشره المؤلفان Kaplan & Norton في مجلة Harvard Business Review عام 1992.

3. قصة بحث مع الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء

في حديثي عن مرحلة الدكتوراه في جامعة إنديانا، فقد أوضحت كيف أن الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء قد رفض التصريح لي بجمع معلومات من عينة من المديرين المصريين تكون أساسا لبحثي المقارن عن دوافع المديرين.

ولما عدت إلى الوطن وبدأت مشوار عملي مع كلية التجارة بجامعة القاهرة حدث لقاء بيني وبين المرحوم الفريق جمال عسكر رئيس الجهاز، وكان أن ذكرت له ما حدث من الجهاز، فأبدى الرجل رحمة الله عليه أسفه وبين أن تلك الفترة كانت لها ظروفها وأن الجهاز قد عدل سياسته بعد ذلك. وعرضت عليه فكرة إجراء البحث كاملا فوافق الرجل بل وأصر أن يتحمل الجهاز كافة الإجراءات التنفيذية من حيث طباعة استمارات الاستقصاء وإجراء كافة العمليات الإحصائية لتفريغ الاستجابات وتحليل النتائج وعرضها بإشراف أحد خبراء الجهاز في ذلك الوقت وهو الدكتور فرج صدقي.

وفعلا تمت كافة العمليات اللازمة وصدرت نتائج البحث[114] الذي نعرض فيما يلي لأهم عناصره:

1. استعرض البحث التطورات التي مرت بها القطاع العام في مصر منذ بداياته الأولى في العام 1956 مروراً بالإضافات التي تمت إليه نتيجة فرض الحراسة وتصير شركات تابعة للدول العدوان الثلاثي على مصر، ثم عمليات التأميم في 1961 وما تلاها من إعادة تنظيم

---

[113] Robert S. Kaplan & David P. Norton, The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance, Harvard Business Review [January – February 1992].

[114] الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، نتائج حصر واستقصاء العمالة في مجال الإدارة بقطاع النشاط الاقتصادي العام في جمهورية مصر العربية، مرجع رقم 74/001 – القاهرة.

المؤسسات العامة والتحول إلى نمط المؤسسات النوعية "المتخصصة" والتي بلغ عددها ثمان وثلاثين 38 مؤسسة.

2. وبين البحث التطور الذي حدث في العام 1975 بإصدار القانون رقم 111 الذي ألغى المؤسسات العامة النوعية وأحل محلها نوعاً من التنظيم القطاعي وأنشئت بموجبه "المجالس العليا للقطاعات" وأماناتها الفنية.

3. وأكدت مقدمة البحث على أنه في جميع المراحل التي مر بها القطاع العام الاقتصادي في مصر كانت قضية الإدارة والمديرين على رأس القضايا المثارة والتي احتدم فيها الجدل وتباينت الآراء. كما مرت إدارة القطاع العام ذاتها بمراحل وتطورات كانت انعكاساً للأوضاع الاقتصادية والسياسية والاجتماعية في البلاد، ومن ثم كان لها تأثيراتها المباشرة وغير المباشرة على كفاءة وحدات القطاع العام وإنجازاته.

4. وبينت الدراسة أنه في بداية نشأة القطاع العام كان الاعتماد على جلب المديرين من الحكومة أو من أساتذة الجامعات، ثم زاد الاعتماد على أفراد القوات المسلحة بعد حركة التأميم الكبرى في 1961 ووضوح الحاجة إلى أعداد كبيرة من المديرين ذوي القدرة على التحول بالشركات المؤممة إلى نمط مغاير من الإدارة يتناسب وأهداف المرحلة وطبيعتها. وقد صاحب الاتجاه إلى الاستعانة بالعسكريين في مناصب الإدارة تأكيد ما أطلق عليه في حينه "الاستعانة بأهل الثقة" تمييزاً لهم عن "أهل الخبرة" والذين قد لا تتفق توجهاتهم مع مرامي الثورة وأهدافها حسب آراء المقربين من الثورة والداعين إلى المحافظة على مكاسبها!

5. وكان تمثيل العمال في مجالس إدارة شركات القطاع العام منعطفاً جديداً أثر على تركيبة الإدارة ومفاهيمها وتوجهاتها، ومن ثم كانت له تداعياته الخطيرة على كفاءة الأداء.

أهم نتائج حصر مجتمع المديرين في القطاع العام 1973

بلغ مجموع الأفراد الذين تم حصرهم 34208 يعملون في 376 وحدة من وحدات القطاع العام الاقتصادي. وكان توزيع استمارات الحصر قد تم بمعرفة الإدارة المركزية للتعبئة بالجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء وأرسلت مجموعات منها إلى كل وحدة اقتصادية حيث قامت إدارات شئون العاملين بتوزيعها على الأفراد الداخلين في الحصر. وأوضحت تعليمات الحصر أن يتم استيفاء الاستمارات بمعرفة الأفراد أنفسهم إلا بالنسبة للمعاقين والذين في أجازات أثناء المهلة المحددة لاستيفاء الاستمارات فقد تولت إدارات شئون العاملين تدوين البيانات الخاصة بهم من واقع ملفاتهم المحفوظة بها.

وقد أوضحت عملية الحصر الدلالات التالية:

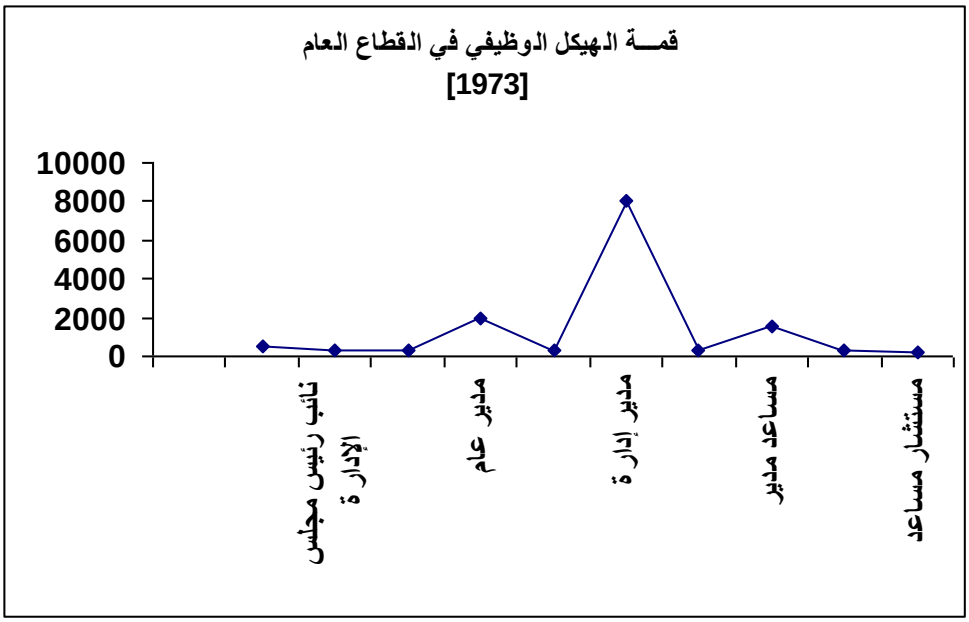
1. أن عملية الحصر قد أسفرت ولأول مرة في تاريخ الإدارة المصرية عن حقائق هامة تتعلق بتركيب قوة العمل الأساسية الفاعلة في مواقع القيادة بالقطاع العام وهي بذلك تضع الأساس المنطقي للتخطيط المستقبلي للتنمية الإدارية وتعديل هيكل العمالة الإدارية بما يتوافق ومتطلبات دفع وترشيد القطاع العام، الأمر الذي يحتم إعادة هذا الحصر لتجديد بياناته دورياً وليكن كل خمسة أعوام مثلاً.
2. أن الغاية الحقيقية من هذا الحصر أن يكون خطوة أولية في سبيل بناء نظام متجدد للمعلومات عن أفراد الإدارة الأعلى في القطاع العام يستوعب كل التغييرات التي تطرأ على أوضاعهم بحيث يوفر صورة حية عن المجتمع الإداري المصري، ونتصور أن هذا المطلب سيصبح في مقدمة الأولويات مع التطلع إلى قيام "الحكومة الإلكترونية" كتوجه أساسي للحكومة الجديدة التي يرأسها د. أحمد نظيف في شهر يوليو 2004.
3. أن بناء نظام المعلومات عن أفراد الإدارة الأعلى على المستوى الوطني جدير بدفع وحدات قطاع الأعمال العام – وغيرها من وحدات الجهاز الإداري للدولة وهيئاتها

- إلى تصميم نظم للمعلومات خاصة بها وعلى درجات أعلى من التفصيل والشمول، الأمر الذي يسهم في سد ثغرة أساسية في البناء الإداري المصري.

بعض ملاحظات على هيكل الإدارة الأعلى بالقطاع العام 1973

1. كان نمط توزيع المديرين من حيث النوع والمستويات الوظيفية المختلفة أقرب إلى النمط الطبيعي المتوقع. فالوظائف الأعلى في السلم الوظيفي تجتذب نسبة أكبر من الذكور، بينما تتسع الوظائف الأدنى لنسبة أكبر من الإناث ولعل هذه النتيجة تتطلب مزيداً من الدراسة للتعرف على مدى صلاحية المرأة لشغل وظائف الإدارة العليا، ومن ثم انعكاسات ذلك على تخطيط وإعداد القوى العاملة الإدارية.
2. أن نسبة شاغلي وظائف الإدارة العليا إلى شاغلي وظائف المستوى الأول كانت 1:1 تقريباً وهي نسبة تدل على التضخم الشديد في قمة الهيكل الوظيفي للقطاع العام. ويتضح مصدر التضخم بالدرجة الأولى في وظيفة "مدير إدارة" إذ بلغ عدد شاغليها 7227 بمتوسط 20 مدير في كل وحدة شملتها الدراسة.
3. كانت قمة الهرم الوظيفي للقطاع العام كما في الشكل التالي الذي يثير عدداً من التساؤلات:
   3.1. في الوقت الذي كان فيه 1387 مدير إدارة عامة، لا نجد سوى 209 نائب أو مساعد مدير إدارة عامة بما يشير إلى أن فكرة استخدام المساعدين عند هذا المستوى ليست شائعة.
   3.2. ضم الهيكل الوظيفي 7227 مدير إدارة بمتوسط 5.2 لكل مدير عام وهو معدل مرتفع. ثم لا نجد سوى 590 مساعد مدير إدارة بمتوسط لا يزيد عن 0.08% لكل مدير إدارة.

3.3. ويبدو كذلك أن الوظائف الاستشارية لم تكن شائعة بالقدر الكافي في ذلك الوقت إذ لم تزد نسبة المستشارين ومساعديهم عن 1.04% من مجموع وظائف الإدارة العليا .



4. التخصص الوظيفي لأفراد الإدارة الأعلى بالقطاع العام 1973:

بلغ عدد أعضاء الإدارة الأعلى في القطاع العام شاغلي الوظائف التقليدية – وهي الحسابات والمراجعة وإدارة الأفراد والمخازن – ما يقرب من 33.4% من إجمالي تكرارات التخصصات في مجتمع الإدارة الأعلى بالقطاع العام.

كذلك كشفت الأرقام أن وظائف إدارة الإنتاج تأتي في المقدمة 9% بالقياس إلى وظائف التسويق والمبيعات والإعلان التي تمثل مجتمعة 7.7% من إجمالي التكرارات. ولعل هذا النمط كان يعكس تغلب العقلية الهندسية على إدارة القطاع العام التي تعتبر الإنتاج وظيفتها الأساسية ولا تعطي وزناً مناسباً لوظيفة التسويق بمفهومها الحديث.

كذلك كانت وظائف التخطيط والمتابعة تأتي في مرتبة متأخرة تشير إلى الوضع غير المتميز الذي تحتله هذه الوظائف في تركيب الإدارة المصرية بشكل عام. وبنفس المنطق فإن وظائف البحوث والتدريب والإحصاء لم تمثل مجتمعة أكثر من 9% من إجمالي التكرارات.

5. التركيب العمري لأفراد الإدارة الأعلى بالقطاع العام 1973

بلغ متوسط عمر المدير في مستوى الإدارة العليا 43.6 عاماً بينما كان متوسط عمر المدير في المستوى الأول 48.7 عاماً. ولعل هذه النتيجة تجد تفسيراً منطقياً لها في أسلوب تعيين أفراد الإدارة في مصر، إذ بينما كان أسلوب الدولة في السنوات الماضية هو تعيين رؤساء مجالس الإدارات وكبار المديرين من خارج الشركات والمؤسسات، كان أسلوب الترقية التقليدي هو أساس التقدم الوظيفي لأفراد المستوى الأول.

6. التأهيل العلمي لأفراد الإدارة الأعلى بالقطاع العام 1973

- أوضحت الدراسة أن 57.7% من المديرين حاصلين على درجة البكالوريوس أو الليسانس و1.2% آخرين قد حصلوا على درجات جامعية أعلى. كما اتضح أن خريجي كليات التجارة والاقتصاد يمثلون النسبة الأكبر بين مديري القطاع العام موضع الدراسة وهو بيان يخالف التصور الشائع من أن خريجي كليات الهندسة هم النسبة الغالبة على إدارة القطاع العام.
- من ناحية أخرى فأن حملة المؤهلات العسكرية لم تزد نسبتهم عن 2.1% الأمر الذي يخالف ما كان منصوراً عن سيطرة العسكريين على المناسب الإدارية في مصر[115].

---

[115] نظراً لعدم توفر بيانات سابقة عن مؤهلات المديرين فإنه يصعب الجزم بأن نسبة العسكريين كانت دائما عند المستوى الذي أوضحته بيانات الحصر. ولكن من المعروف أن أعداداً كبيرة من العسكريين تركوا مواقعهم الإدارية في أعقاب نكسة 1967، كما أن كثيرين منهم حصلوا على مؤهلات جامعية وقد يكونوا اكتفوا بالإشارة في استمارات الحصر إلى تلك المؤهلات دون ذكر المؤهل العسكري.

- بلغ عدد الحاصلين على درجات ماجستير 58% من إجمالي حملة الدرجات العلمية الأعلى، وعلى الرغم من أن نسبة الحاصلين على بكالوريوس التجارة والاقتصاد يبلغون 38.7% بالمقارنة بحملة بكالوريوس الهندسة [وما يعادله] 21%، إلا أن حملة الماجستير والدكتوراه في الهندسة يبلغون 32.1% من إجمالي الحاصلين على درجات جامعية أعلى بينما لم يزد الحاصلين على الماجستير والدكتوراه في التجارة والاقتصاد عن 13.9%. كما بلغت نسبة حملة الدبلومات العليا في التجارة والاقتصاد 45.1%.
- أما بالنسبة لغير الحاصلين على تعليم جامعي ويمثلون في مجموعهم 36.8% من إجمالي أفراد الإدارة الأعلى فإنهم يتمركزون في الأساس في مرحلة التعليم المتوسطة مع غلبة شهادة الثانوية العامة [30.2%] يليها الثانوية التجارية [19.3%] ثم الثانوية الصناعية [18.6%].

من تحليل بيانات الجدول السابق تتضح المعلومات الآتية:

1. أن أكثر الأنشطة الاقتصادية كثافة بالمديرين الذين لا يتجاوز تعليمهم مستوى المرحلة الابتدائية كانت النقل البري والمواصلات، التأمين والبنوك، الغزل والنسيج، الصناعات الغذائية، التجارة الداخلية والتوزيع، النقل الجوي، الصناعات الكيماوية والدوائية، المقاولات.

وتمثل هذه الأنشطة مجتمعة نسبة 8.2% من إجمالي الحاصلين على شهادة المرحلة الابتدائية. ولعل هذا التركز يعود إلى أن هذه الأنشطة هي من أقدم أوجه النشاط الاقتصادي في البلاد وذلك باستثناء الصناعات الكيماوية والدوائية.

2. احتل نشاط التأمين والبنوك المرتبة الأولى من حيث عدد المديرين به الحاصلين على درجة الليسانس أو البكالوريوس حيث كان يضم 18% تقريبا من مجموعهم بالقطاع العام الاقتصادي، وأتي نشاط الغزل والنسيج في المرتبة التالية بنسبة 10% تقريباً.

3. تركزت النسبة الغالبة من حملة الدبلومات العالية في نشاط التأمين والبنوك أيضاً بنسبة 22.3% من الإجمالي تلاها نشاط الغزل والنسيج بنسبة 13.5% من الإجمالي.
4. احتل نشاط البترول المرتبة الأولى من حيث عدد المديرين الحاصلين على الماجستير أو الدكتوراه بنسبة 16.8% من الإجمالي تلاه نشاط الصناعات الكيماوية والدوائية بنسبة 13.9%.
5. ولعل من أخطر نتائج ذلك الحصر اكتشاف وجود 36 مديراً من أفراد الإدارة الأعلى بالقطاع العام الاقتصادي لم يكونوا يحملون أي شهادات علمية وإنما فقط كانوا من الذين يجيدون القراءة والكتابة.

7. كثافة التدريب لأفراد الإدارة الأعلى بالقطاع العام 1973

دلت الدراسة على الانخفاض النسبي لكثافة العمل التدريبي لرجال الإدارة العليا وشاغلي وظائف المستوى الأول بالقطاع العام في مصر في تلك الفترة من أوائل السبعينيات. فحيث بلغ إجمالي عدد مفردات مجتمع الدراسة 34208 حصل 16166 منهم على تدريب إداري أي بنسبة 47.3% أي أن ما يقرب من نصف مجتمع الإدارة موضع الدراسة لم يحصلوا على أي تدريب. كذلك كان من بين الحاصلين على دورات تدريبية بلغت نسبة من حضروا خمس دورات فأقل 94% تقريباً. وهذا مؤشر آخر لضعف كثافة الجهد التدريبي بالنسبة لهذه الفئة من الإداريين.

وقد بلغ متوسط عدد الدورات التدريبية التي حضرها المدير دورتين. فإذا أخذنا في الاعتبار أن متوسط مدة الخدمة لهذا المدير في عمله يتراوح بين 10 و 15 سنة، لاتضح أنه كان يحضر دورة تدريبية كل 5 أو 7.5 سنة في المتوسط وهو معدل منخفض للغاية.

خلاصـــة

قصدت من عرض النتائج العامة لتلك الدراسة التي قمت بها في عام 1973 بالتعاون مع الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء إلى تأكيد الحقائق التالية:

1. أهمية الدور الذي يمكن أن يقوم به الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء وغيره من أجهزة المعلومات في مصر في قضية رصد وتحليل هيكل مجتمع الإدارة سواء في القطاع الحكومي أو قطاع الأعمال العام والخاص، وذلك من أجل تكوين وتحديث قواعد المعلومات عن أفراد الإدارة واستخدامها في تخطيط برامج وفعاليات التنمية الإدارية المختلفة.
2. كذلك أردت التنبيه إلى أهمية رصد وتحليل وتقويم أساليب وتوجهات وقدرات المديرين المصريين ومقارنتها بأنماط الإدارة المعاصرة وتحديد مجالات التطوير اللازمة وترجمتها إلى نظم للتدريب والتنمية وإعادة هندسة الهياكل الإدارية في منظماتنا العامة والخاصة.
3. كما أردت لفت انتباه الجامعات ومراكز البحث العلمي في العلوم الإدارية إلى أهمية التوجه بالدراسات العليا وبرامج البحوث بها إلى دراسة وتحليل قضايا العمل الإداري في المنظمات المصرية، والاستناد إلى نتائج تلك البحوث في التخطيط للتطوير الإداري الشامل على المستوى الوطني وعلى مستوى المنظمة.
4. كذلك يأتي هذا العرض في وقت تتصاعد فيه الدعوة للأخذ بتقنيات الاتصالات والمعلومات وتحديث الإدارة المصرية بتطبيق مفاهيم الإدارة الإلكترونية حيث أصبح هذا التوجه هو التكليف الأساسي للحكومة الجديدة التي شكلها د. أحمد نظيف في شهر يوليو 2004، الأمر الذي يجعل التعرف على واقع الإدارة المصرية المعاصرة خطوة حتمية في بناء إستراتيجيات التحول إلى الإدارة الإلكترونية.

أنشطة وإصدارات أخرى

كانت سنوات العمل الأولى بكلية التجارة جامعة القاهرة عامرة بحمد الله بالنشاط المتصل على كافة الأصعدة في محاولات مني للتعرف على واقع الإدارة المصري والعربي، والرغبة في المساهمة بتطوير فكر إداري متميز ينبع من الواقع المصري والعربي ويتعامل مع معطياته بهدف توفير فرص انطلاق والتميز للمنظمات المصرية والعربية.

ولقد تعددت أوجه النشاط العلمي والبحثي والاهتمامات بقضايا التدريب والاستشارات وتواصلت ساعات العمل اليومي لتمتد من الصباح الباكر حتى ساعات متأخرة من الليل، وتم خلالها إنجازات مهمة على طريق تنمية مفاهيم الإدارة الجديدة كما كنت أسميها في ذلك الوقت:

1. المشاركة في إجراء دراسة شاملة لإعادة تنظيم المؤسسة العامة للتجارة في العراق[116]

وكان ذلك في عام 1969 واقتضى الأمر البقاء في بغداد لمدة شهر أغسطس من تلك السنة، حيث كانت درجة الحرارة تبلغ 50 . وقد أوضحت تلك التجربة عمق تأثير النظم الإدارية المصرية في الدول العربية، فقد كانت العراق في ذلك الوقت تتبع تقريباً نفس التنظيم المصري الخاص بالمؤسسات العامة ومنطق القطاع العام وآلياته كما تبلورت في مصر تماماً . ومن ثم كانوا يعانون من ذات المشكلات التي عانى منها النظام المصري.

2. العمل مستشاراً للتنظيم لجامعة القاهرة

وكان ذلك إبان تولي المرحوم أ.د. حسن إسماعيل رئاسة الجامعة. وكان الغرض من هذه المهمة المساعدة في تطوير الجوانب التنظيمية بالجامعة وتصميم خطة متكاملة لتدريب وتنمية أفراد الإدارة الجامعية. وقد كان هذا التعيين مفاجئاً لكثيرين في

---

[116] كانت هذه الدراسة تعاقدية مع المركز العربي للبحوث والإدارة " آراك".

الكلية نظراً لكوني لم أزل وقتها بدرجة مدرس بينما كان لي زملاء أقدم وكلهم أساتذة. وفي إطار هذه المهمة تم إنجاز برنامج لتدريب وتطوير شاغلي الوظائف الإشرافية في مختلف الأنشطة على مستوى إدارة الجامعة والكليات.

3. إصدار ثمانية كتب خلال الفترة

كان إعداد الكتاب يستغرق وقتاً في بناء الهيكل العام لموضوعاته في ضوء الغرض المحوري الذي أريد تحقيقه من ورائه. وقد تمكنت بفضل الله من إصدار عدة كتب في تلك المرحلة يتميز كل منها بكونه يطرق موضوعاً جديداً يطرح في المكتبة الإدارية العربية لأول مرة، أو يعيد طرح موضوعات سبق أن تناولها مؤلفون آخرون ولكن الطرح الجديد يتناولها من زاوية جديدة مثل كتابي عن بحوث التسويق الذي تم عرضه في إطار مفاهيم العلوم السلوكية الجديدة على الساحة الإدارية المصرية في ذلك الوقت.

وقد ضمت قائمة الإصدارات خلال تلك المحطة [1967-1974] الكتب التالية:

كتب صدرت في عامي 1968 و1969

1. مقدمة في العلوم السلوكية، دار المعارف بمصر، القاهـــــرة
2. بحوث التسويق – مدخل سلوكي، دار المعارف بمصر، القاهرة
3. إدارة الإعلان، دار المعارف بمصر، القاهـــــرة

كتب صدرت في عام 1970

1. الإدارة العلميـــــــــــــــة، دار المعارف بمصر، القاهرة، 1970
2. إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية، دار المعارف بمصر، القاهرة، 1970

كتب صدرت في عام 1971

1. الإعـــــــــــــــــلان، دار المعارف بمصر، القاهرة، 1971
2. بحوث العمليات لاتخاذ القرارات الإدارية، دار المعارف بمصر، القاهرة، 1971

3. العلوم السلوكية في التطبيق الإداري، دار المعارف بمصر، القاهرة، 1971

كتب صدرت في عام 1973

1. سياسات وإستراتيجيات الإدارة في الدول النامية، دار المعارف بمصر، القاهرة، بالاشتراك مع ل.س. لهرت[117] ، 1973
2. الأساليب الكمية في الإدارة، دار المعارف بمصر، القاهـــــرة، 1973

4. الإعارة إلى كلية التجارة جامعة الكويت

كما أوضحت سابقاً في مقدمة الكتاب فليس هدفي هو كتابة مذكرات شخصية، ولكنني أسجل خواطري المرتبطة بخالة الإدارة كما عايشتها خلال مراحل هذه الرحلة التي امتدت بحمد الله حتى الآن لما يزيد عن الخمسين عاماً . وفي هذه المحطة أتناول فترة قضيتها في العمل بجامعة الكويت أعرض فيها ما كان من أمر الإدارة بشكل عام والإدارة في العالم العربي بشكل خاص معتمداً في ذلك على التجارب الذاتية التي مررت بها وعلى حصيلة المعلومات المتراكمة عبر التواصل مع مصادر العلم الإداري المتعددة .

وكان قرار السفر إلى الكويت في إعارة إلى جامعتها من كلية التجارة بجامعة القاهرة يرجع إلى رغبة ملحة من جانبي في التوقف بعض الوقت عن الانشغال بعشرات الأعمال في وقت واحد، والتركيز على مهام محدودة تتيح لي الفرصة للبحث العلمي وإصدار كتاب له قيمة في الحقل الإداري لا يرتبط كونه مرجعاً يدرسه طلابي في الجامعة، وإنما أتوجه به إلى المهتمين بعلوم الإدارة عامة والممارسين لها في المنظمات المختلفة والدارسين لها بشكل خاص.

[117] Lechner, Professor of International Business, Graduate School of Business, Indiana University, Bloomington, USA.

بداية الرحلة مع جامعة الكويت

كانت جامعة الكويت حين بدأت إعارتي إليها في سبتمبر 1974 لا تزال تحت قيادة مديرها الثاني من مصر المغفور له أ.د. عبد الوهاب البرلسي والذي خلف مديرها الأول من مصر أيضا المغفور له أ.د. عبد الفتاح إسماعيل.

وكانت الكويت قبل إنشاء جامعتها تعتمد على إرسال أبنائها إلى جامعات الدول الخارجية خاصة مصر، وبعد خمس سنوات من حصول الكويت على استقلالها كان القرار بإنشاء جامعة الكويت في أكتوبر 1966. وكانت نواة الجامعة الوليدة هي كلية العلوم والآداب والتربية وكلية البنات. وكان عدد الطلاب في بداية قيام الجامعة لا يتعدى 418 وعدد أعضاء هيئة التدريس 31. ويبين موقع جامعة الكويت على الإنترنت[118] أن عدد طلابها يبلغ الآن ما يزيد عن 15000، بينما وصل عدد أعضاء هيئة التدريس إلى 821، كما بلغت ميزانيتها السنوية الآن 56.4-مليون دينار كويتي.

وقد توالى إنشاء الكليات في الجامعة، فأنشأت كلية القانون والشريعة وكلية العلوم الإدارية في 1967، كما تم فصل كلية العلوم من كلية الآداب والتربية في نفس السنة. وتنشأت كلية الهندسة والبترول في عام 1974 وكلية الطب في عام 1977/1976، وكلية الدراسات العليا في 1977.

وكانت إعارتي إلى قسم إدارة الأعمال بكلية التجارة والاقتصاد والعلوم السياسية كما كانت تسمى حينذاك، وقد تطور الاسم لاحقاً ليصبح "كلية إدارة الأعمال"[119]. وقد عاصرت في هذا القسم وعلى مدى فترة الإعارة التي امتدت من 1974 حتى 1977 عدداً من

---

[118] www. Kuniv.edu.ku

[119] لم تعد الجامعات العربية تطلق اسم "كلية التجارة" وإنما تحولت جميعها إلى أسماء جديدة مثل كليات الإدارة أو العلوم الإدارية أو إدارة الأعمال، وقد يضاف إلى الاسم تخصص آخر مثل الاقتصاد. راجع موقع كلية إدارة الأعمال بجامعة الكويت www.cba.edu.kw/

الزملاء الأفاضل كان في مقدمتهم أ.د. محمد سعيد عبد الفتاح، أ.د. محمود صادق بازرعه، أ.د. شوقي حسين عبد الله، أ.د. صديق محمد عفيفي. وقد توليت رئاسة قسم إدارة الأعمال في العام الثاني من الإعارة وحتى غادرت الكويت في أكتوبر 1977 عندما عينت وزيراً.

وكانت فترة العمل في الكويت غنية من حيث الإصدارات التي تمكنت بفضل الله من إنجازها هناك والتي أعرض إشارات عنها فيما يلي:

تطور الفكر التنظيمي[120]

أصل هذا الكتاب مقال نشر في مجلة "الإدارة" في عام 1974 بعنوان "مدخل تكاملي لنظرية التنظيم" تناول تحليلاً لمفهوم التنظيم كما تبلور في نظريات التنظيم المختلفة وفي محاولة للتغلب على مشكلة التجزؤ والتباين التي تعاني منها تلك النظريات. وقد دعا المقال إلى أهمية إيجاد إطار نظري متكامل يفسر ظاهرة التنظيم ويسمح بالتنبؤ بسلوكه مستقبلاً. وقد عرض المقال لهذه الجوانب من مشكلة نظريات التنظيم على النحو التالي:

1. ضرورة وجود تفسير متكامل للتنظيم، وتبدو أهمية وجود مثل هذا من أجل توضيح المسائل التالية:
   - تفسير كيف تنشأ التنظيمات [مشكلة النشأة].
   - تفسير سلوك التنظيم وأسباب حركته ومحدداتها.
   - تفسير نمو وتطور التنظيم ومحدداته وأسباب التباين في معدلات النمو.
   - تفسير عوامل ومحددات علاقة التنظيم وتفاعلاته مع البيئة المحيطة.
   - تفسير انتهاء التنظيم وانقضاءه.

---

[120] علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975.

2. المداخل السائدة في تفسير ظاهرة التنظيم

أوضح المقال في هذا الجزء تباين المداخل الفكرية السائدة في تفسير التنظيم، وحصرها في مدخلين أساسيين:

2.1. مدخل النظرية الكلاسيكية ويضم:

- نظرية البيروقراطيـــة لماكس ويبر
- نظرية الإدارة العلميـة لفردريك تايلور
- نظرية التقسيم الإداري لجوليك وأرويك

2.2. مدخل النظرية الحديثة ويضم

- نموذج التوازن التنظيمي كما عبر عنه شستر بارنارد، هربرت سيمون، ومارش وسيمون،
- نموذج العلاقات الإنسانية،

وقد أوضح المقال أهم مشكلات المداخل السائدة في محاولاتها تفسير ظاهرة التنظيم، وحصرها فيما يلي:

- التناقض والتعارض بين تلك النظريات بعضـــها البعض.
- تناقض المفاهيم والمبادئ [حتى في نطاق النظرية ذاتهـــا].
- عدم واقعية الفروض التي قامت عليها تلك النظريـــات.

وكانت الرسالة الأساسية في المقال هي أهمية البحث عن مدخل متكامل لتفسير التنظيم كظاهرة كلية شاملة وليس مجرد التركيز على بعض جوانبه أو عناصره.

3. أسس المدخل التكاملي للتنظيم

وطرح المقال الأسس الكفيلة بتطوير مدخل متكامل لتفسير التنظيم ورصدها فيما يلي:

3.1. التنظيم نظام اجتماعي مفتوح Open social system يتركب من أجزاء متفاعلة فيما بينها ومتصلة مع البيئة المحيطة ومتفاعلة معها أيضاً .

3.2. ينشأ التنظيم بشكل رسمي وعلني استجابة لوجود حاجات محددة تهتم بها جماعات أو شرائح في المجتمع، ويكون التنظيم وسيلتهم لضم الجهود وحشد الموارد لتحقيق أغراضهم المشتركة.

3.3. كما قد ينشأ التنظيم بشكل تلقائي وغير رسمي وذلك في استجابة فورية وتلقائية لاحتياجات فريق من الناس، ولكن يتوقف استمرار وفعالية هذا التنظيم غير الرسمي على إسباغ الشكل الرسمي عليه.

3.4. يتحدد سلوك وفعالية التنظيم وما يتحقق عنه من نتائج بتأثير التفاعل بين أجزاءه وخصائصها وقدراتها المتمايزة، وكذا بتأثير تفاعله مع المتغيرات في البيئة المحيطة.

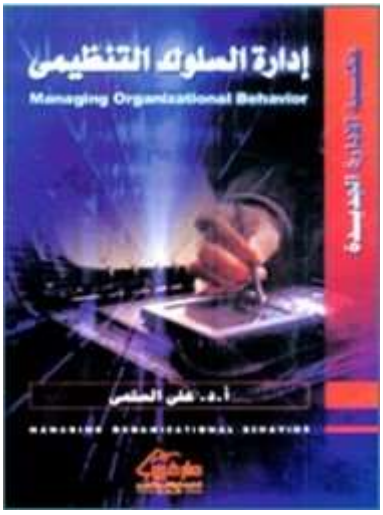
3.5. يسعى التنظيم دائماً أن يكون في حالة توازن داخلي [التوازن بين أجزاءه الذاتية] وتوازن خارجي [التوافق بين التنظيم وبين البيئة المحيطة]. وعند حدوث ما يخل بالتوازن تنطلق آليات ذاتية في التنظيم تعمل على استعادة التوازن. وفي حالة تعذر استعادة التوازن يعاني التنظيم من اختلال يؤثر على فعاليته وقدرته على تحقيق الأهداف التي قام من أجلها، وتهدد بالقضاء عليه.

3.6. تمارس عمليات القيادة والاتصالات واتخاذ القرارات والرقابة تأثيرات مهمة في توجيه حركة التنظيم وتحديد فعالياته.

3.7. ينمو التنظيم ويتطور طبيعياً مثل كائن حي Living Organism يسعى للمحافظة على حيويته وفرصه في البقاء من خلال المحافظة على قدراته الذاتية وتنميتها، والتوافق المستمر مع البيئة المحيطة.

3.8. الإنسان أصل التنظيم وأساس فعاليته، وتكون باقي العناصر الهيكلية والمادية والتقنية مساندة ومكملة لحركة السلوك الإنساني في التنظيم.

ثم عرض المقال إلى مجموعة من الخصائص التي تميز التنظيم الفعال حال تطبيق المدخل التكاملي عليه واعتباره نظاماً اجتماعياً مفتوحاً.



لقراءة الكتاب اضغط الرابط التالي:

إدارة السلوك التنظيمي – موقع الدكتور علي السلمي (alisalmi.com)

لقراءة المقال عن "المدخل التكاملي للتنظيم" اضغط علامة PDF في الشكل التالي:

مدخل-تكاملي-لنظرية-التنظيم-.pdf

5. العودة إلى القاهرة

لم أتم مدة الإعارة إلى جامعة الكويت، فقد استدعيت للعودة إلى مصر يوم 25 أكتوبر 1977 بناء على اختياري وزيراً في حكومة السيد/ ممدوح سالم التي صدر القرار الجمهوري بتشكيلها في اليوم التالي. وكانت محطة الكويت هي آخر نقطة وصلتها في مسيرة العمل الجامعي منذ عودتي من البعثة في عام 1967 وقد استغرقت أقل من عامين حيث تقدمت باستقالتي من وزارة د. مصطفى خليل في فبراير 1979 لأعود مرة أخرى إلى العمل الجامعي أستاذاً للإدارة بكلية التجارة ومديراً لمركز بحوث الشمية والتخطيط التكنولوجي بجامعة القاهرة.

زملاء العمر في كلية التجارة جامعة القاهرة

لقراءة ما كتبته عن زملاء العمر اضغط الرابط

زملاء العمر في تجارة القاهرة – موقع الدكتور علي السلمي (alisalmi.com)

السجل العلمي.pdf

لفتح ملف السجل العلمي لما هداني الله لتحقيقه في "رحلتي مع الإدارة" اضغط علامة PDF

المحطة الخامسة

الوزارة ومحاولات الثورة الإدارية

1979- 1977

نظرة إلى الحالة المصرية عام 1977

كانت مصر في حالة توتر عامة في بدايات هذه المحطة، فقد انقضى على حرب أكتوبر المجيدة ما يقرب من أربع سنوات ولم تتحقق الآمال التي كان المصريون يحلمون بها من حدوث الانفراج الاقتصادي مع حلول السلام. وزاد الطين بله تلك القرارات التي أصدرها مجلس الوزراء برفع أسعار مجموعة من السلع الأساسية لجموع المواطنين، الأمر الذي فجر تلك الفورة الشعبية يومي 18 و19 يناير 1977.[121]

كانت سياسة الانفتاح الاقتصادي غير واضحة المعالم استشرها نفر من المقربين إلى سدة الحكم في تلك الفترة وانطلقوا يحققون لأنفسهم الثروات، وحسب ما نسب إلى الرئيس السادات قوله " إن من لا يحقق ثروة في ذلك العهد فلن يحققها أبداً !" . وكانت مشكلات القطاع العام متفاقمة نتيجة قصور الموارد وضعف الاستثمارات في تجديد وسائل الإنتاج وما ترتب على ذلك من تقادم التقنيات. كما بدأت رياح المنافسة الأجنبية تشتد مع تصاعد الدعوة إلى الانفتاح الاقتصادي وظهور البنوك الأجنبية في ساحة الاقتصاد الوطني وخفت القيود المفروضة على الاستيراد وما نشأ عنها من زيادة الواردات من السلع الكمالية وما أطلق عليه " السلع الاستفزازية" . وكان الاقتصاد المصري في تلك الفترة معتمداً اعتماداً كبيراً على أربعة مصادر للنقد الأجنبي تنسم جميعها بعدم الاستقرار وهي:

1. تحويلات المصريين العاملين في الخارج.
2. عائدات رسوم العبور في قناة السويس.
3. إيرادات السياحة العربية والأجنبية إلى مصر.
4. عائدات تصدير البترول.

---

[121] أطلق الرئيس السادات رحمه الله على تلك الفورة الشعبية اسم " انتفاضة الحرامية"، وقد أثبت القضاء حقيقة الانتفاضة الشعبية حين صدر الحكم ببراءة جميع المتهمين في تلك الانتفاضة.

ولم يكن الاستثمار الأجنبي المباشر Direct Foreign Investment [DFI] يمثل حجماً ملموساً في تلك الفترة. كذلك كان الاقتصاد الوطني يعاني من مشكلة التضخم وتزايد الأسعار حيث وتمثلت مظاهر التضخم فيما يلي[122]:

1. تزايد حجم الفجوة بين الاستثمار والادخار بين عامي 1973 و1979 بأكثر من 12 مرة حيث ارتفعت من 136 مليون جنيه إلى 1881 مليون جنيه.
2. تزايد فائض المعروض النقدي بما يقرب من 30 مرة بين عامي 1971 و1979 حيث ارتفع من 16 مليون جنيه إلى 471 مليون جنيه.
3. تزايد حجم السيولة المحلية بأكثر من 6 مرات بين عامي 1970 و1979 حيث ارتفعت من 1129 مليون جنيه إلى 7034 مليون جنيه، على حين لم يرتفع الناتج المحلي [بأسعار سنة 1975 الثابتة] إلا بأقل من مرتين في نفس الفترة.
4. ارتفاع نسبة الودائع الجارية إلى إجمالي الودائع بالعملة المحلية ببنوك القطاع العام التجارية حيث بلغت أكثر من 50% خلال السبعينيات.
5. زيادة معدل ارتفاع الأسعار عن معدل النمو في الأجور في المتوسط [بلغ متوسط زيادة الأجور بين 1973 إلى 1979 12.7% سنوياً].

ولذلك فقد تراوحت تقديرات معدل التضخم السنوي في مصر بين 17% وأكثر من 30%، وكان هذا الميل التضخمي كفيل بالتهام الزيادات في الأجور، ومن ثم يمكن تفسير الفورة الشعبية التي حدثت يومي 18 و19 يناير 1977.

---

[122] محمد حسن فج النور، ورقة أولية عن التضخم ومستويات المعيشة في جمهورية مصر العربية، من أوراق هيئة مستشاري رئيس الجمهورية، 1981.

مظاهر المشكلة الاقتصادية في 1977

تمثلت المشكلة الاقتصادية في مصر مع بدايات مرحلة الانفتاح في الاختلال الهيكلي للنشاط الاقتصادي لأسباب فرضتها ظروف النمو التي يمر بها الاقتصاد القومي، كما فرضتها ظروف الحروب والمواقف السياسية المعقدة التي عاشتها مصر، وأهم مظاهر ذلك الاختلال ما يلي:

1. تصاعد معدلات الإنفاق العام في شكل أجور ومرتبات والنفقات الجارية للجهاز الإداري للدولة ووحدات الحكم المحلي. وقد ترتب على الزيادة المتصاعدة في الإنفاق العام أن تزايد الاعتماد على أسلوب التمويل بالعجز وذلك بالالتجاء إلى زيادة إصدار البنكنوت فقد ارتفع معدل الزيادة السنوية في البنكنوت المصدر إلى 28% سنة 1980، 24% في الشهور الأولى لسنة 1981، وكانت هذه الزيادة 22.5% في 1979، وكذلك الالتجاء إلى الجهاز المصرفي لتمويل عجز الموازنة، فقد بلغت صافي المطلوبات من القطاعات الحكومية أكثر من 70% من صافي الائتمان المحلي بينما تتوزع أل 30% الباقية بين القطاع العام والخاص والتعاون والمشترك[123].
2. اختلال الهياكل الإنتاجية للقطاع العام وتصاعد تكلفة الإنتاج وتدني معدلات العائد على رؤوس الأموال المستثمرة، وكذا ارتفاع نصيب الأجور والمرتبات من إجمالي تكلفة الإنتاج.
3. انخفاض معدلات الإنتاجية Productivity وتعطل نسبة عالية من طاقات الإنتاج في وحدات القطاع العام.

---

[123] المرجع السابق، ص 4.

4. انخفاض نسبة عالية من رأس المال العامل بوحدات القطاع العام في المخزون السلعي الراكد.
5. انخفاض نسبة عالية من الاستثمارات في مشروعات معطلة لم تتم بعد [مشروعات تحت التنفيذ].
6. عدم توازن هيكل توزيع الاستثمارات حيث لم تكن موزعة بتنسق متعادل مما يؤدي إلى اندفاع الإنفاق الاستثماري في بعض المجالات التي تم توقفها عن تحقيق النتائج الإنتاجية المستهدفة بسبب قصور الاستثمارات المخصصة لمجالات أخرى متصلة بها.
7. محاولة حل مشكلات البطالة عن طريق خلق فرص عمل غير منتجة وطرح مبالغ متصاعدة في استثمارات لا تعد بإنتاج حقيقي بمعدلات تكافئ معدلات الاستثمار وتكلفته.
8. انفلات الاستيراد وما يترتب عليه من المضاربة على أسعار العملات الأجنبية وخاصة الدولار الأمريكي نتيجة السماح بالاستيراد عن طريق السوق الحرة وسعر الدولار فيه غير محكوم ومتروك لظروف الوساطة المالية السائدة والمسيطرة وظروف الطلب والعرض وإن كانت لها انعكاساتها الكبيرة على أسعار السلع المستوردة. وقد اصطلح على تسميه هذا الأسلوب بنظام الاستيراد بدون تحويل عملة وإن كان أي نظام استيراد إنما يتطلب بالضرورة تحويل عملة ويتم تنفيذ هذا التحويل عن طريق المقاصة وغيرها من الطرق.
9. وقد كان لاضطراب نظم الاستيراد والتوسع في نظام الاستيراد بدون تحويل عملة – مع عدم إحكام الضبط على بور سعيد كمدينة حرة – آثار سالبة واضحة حيث تحولت نسب متزايدة من مدخرات المصريين في الخارج عن القناة الطبيعية وهي البنوك المصرية

واتجهت لتمويل تجارة الاستيراد في كثير من السلع الاستهلاكية الترفيهية مساعدة الأسعار والمحملة هوامش ربح مبالغ فيها .

10. اختلال العلاقة بين الإنتاج المحلي والصادرات والواردات مما أدى إلى جمود الإنتاج المحلي وعدم تزايده بمعدلات تواكب معدلات ارتفاع الأسعار - فقد كان معدل الزيادة في الإنتاج 8.5% وفق أحسن التقديرات بينما كان معدل ارتفاع الأسعار ما يقرب من 30%- ، ومن ثم اخذت القدرة التصديرية للاقتصاد المصري، واتجهت الواردات بالتالي إلى التصاعد بشكل مستمر .

11. اختلال هيكل الصناعة المصرية بإقامة صناعات لا تأخذ في الاعتبار العائد الاقتصادي الصافي والآثار غير المباشرة على القطاعات الأخرى مما يؤدي إلى ارتفاع تكلفة المنتجات مع عدم مسايرتها لمستويات الجودة العالمية . وقد ساعد هذا على خلق طاقة عالية للتضخم كانت نتيجتها النهائية في كثير من الحالات هي تحول الصناعة المصرية إلى الاستيراد للحصول على الآلات وقطع الغيار ومستلزمات الإنتاج بأسعار تعكس التضخم العالمي الأمر الذي جعل الصناعة المصرية في ذاتها مستوردة للتضخم .

12. اتجاه معدلات متزايدة من الاستثمارات إلى قطاعات الخدمات والمرافق لتعويض القصور الشديد الذي شابها فيما قبل الأمر الذي جعل معدلات النمو في القطاعات السلعية أقل منها في قطاعات التوزيع والخدمات .

13. الانفجار الاستهلاكي وتزايد المنفق على الاستهلاك وعدم نمو القدرة الادخارية بنفس الدرجة . إن الضغط الاستهلاكي إذ لا يقابله إنتاج محلي لا يجد سبيلاً للإشباع إلا من خلال الاستيراد . وقد ساهمت الدولة في هذا بقدر وافر إذ اتجهت إلى الاستيراد لسد فجوات الطلب على السلع التموينية المحلي . السلع الغذائية بدلاً من دعم الطاقات الإنتاجية المحلية [على سبيل المثال استيراد الملابس الجاهزة والصابون والمعلبات والأغذية المحفوظة

ومنتجات الألبان مع وجود طاقات إنتاجية معطلة في الصناعات الغذائية وصناعات الغزل والنسيج]. كذلك كان لدخول القطاع الخاص في الاستيراد أثرا واضحا في زيادة الميل للاستيراد بدلا من الإنتاج المحلي. وحتى مشروعات الانفتاح التي نمت برؤوس أموال أجنبية وعربية والمشروعات المشتركة فقد اتجهت في الأساس إلى مجالات الخدمات [فنادق، تجارة، بنوك] والقليل الإنتاجي منها انحصر في صناعات استهلاكية خفيفة لا تضيف كثيراً إلى القاعدة الإنتاجية الوطنية.

14. ضعف الميل إلى الادخار في السلوك الاقتصادي للمواطن المصري. وبرغم كل الحوافز التي رصدتها الدولة لزيادة المدخرات برفع أسعار الفائدة على شهادات الاستثمار وغيرها من الأوعية الادخارية، وتنافس الجهاز المصرفي في خلق وتطوير أوعية ادخارية جديدة، إلا أن الميل إلى الاستهلاك لا يزال هو النمط الغالب. وقد ساهمت الدولة نفسها والقطاع العام في تنمية الطلب الاستهلاكي من خلال اتجاه شركات القطاع العام التجاري للتسابق في منافسة القطاع الخاص لاستيراد سلع كمالية ترفيهية وعرضها بأسعار منخفضة نسبيا مما تخلق لدى المواطنين اتجاهات استهلاكية جديدة.

15. كما اتجهت الدولة لتشجيع الاستهلاك بالتوسع في إنشاء منافذ للتوزيع يتكرر فيها بيع نفس السلع الأمر الذي يزيد من فرص المواطن للحصول على كميات أكبر من نفس السلع مما يزيد عن حاجته وهذا يؤدي إلى زيادة الاستهلاك وتستمر بذلك الحلقة المفرغة من الاضطرار لزيادة الاستيراد وزيادة الدعم للأسعار وهكذا.

16. اختلال توزيع العبء الضريبي إذ يقوم الهيكل الضريبي بدرجة كبيرة على أساس الضرائب غير المباشرة التي يتحمل عبئها في النهاية المستهلكون من خلال قيام التجار والمستوردون بإزاحتها إليهم عن طريق إضافتها إلى أسعار البيع. ويلاحظ أنه خلال الفترة من 1973 حتى 1979 لم يتغير الوضع كثيراً فقد كانت الضرائب المباشرة تمثل 22.6%

من إجمالي حصيلة الضرائب زادت إلى 24.6% بينما ظلت الضرائب غير المباشرة تمثل الجانب الأكبر من الحصيلة الضريبية حيث انخفضت من 77.4% إلى 75.4%[124].

١. رحلتي مع الوزارة

تلك كانت حالة مصر واقتصادها في الفترة التي عينت فيها وزيرا، وفي صبيحة يوم الرابع والعشرين من أكتوبر 1977 جاءني اتصال هاتفي من القاهرة وأنا في مكتبي بكلية التجارة والاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة الكويت. وكان المتحدث اللواء محمد نبوي إسماعيل مدير مكتب السيد/ ممدوح سالم يخبرني بأنني قد عينت وزيراً في الحكومة الجديدة التي شكلها سيادته طالباً مني الحضور فوراً إلى القاهرة للمشاركة في مراسم أداء اليمين الدستورية أمام الرئيس محمد أنور السادات.

وتركت الأسرة في الكويت وعدت إلى القاهرة في اليوم التالي مباشرة لأجد أن الحكومة قد أدت اليمين الدستورية فعلاً في ذات الصباح، وكان على أن انتظر فرصة مناسبة يتحدد فيها موعد أؤدي فيه اليمين، وتم ذلك بعد عدة أيام قليلة حيث كان الرئيس السادات مغادراً القاهرة في زيارته الشهيرة إلى النمسا والتي التقى فيها المستشار النمساوي برونو كرايسكي والذي يقال إنه أوحى خلالها إلى الرئيس بفكرة المبادرة والذهاب إلى القدس والتي نمت بعد ذلك بحوالي شهر في يوم من أيام نوفمبر 1977. وكان أن أديت اليمين الدستورية في قاعة الرئيس بمطار القاهرة يوم 29 أكتوبر[125].

---

[124] محمد حسن فج النور، مرجع سابق، ص 11.

[125] وقد تصادف أيضاً أن أؤدي اليمين الدستورية مرة أخرى منفرداً حين اشتركت في وزارة الدكتور مصطفى خليل في أكتوبر 1978 حيث كنت خارج مصر حين أدت الوزارة اليمين الدستورية، وقد أديت اليمين أمام الرئيس السادات في استراحة القناطر الخيرية وأداها معي كل من الدكتور مصطفى الحفناوي وزير الإسكان والسيد/ جمال الناظر وزير الدولة للتعاون الاقتصادي.

وحتى وصولي من الكويت إلى القاهرة لأنضم إلى تشكيلة الوزارة الجديدة لم أكن أعلم ما هي الوزارة التي تولينها، وعلمت ذلك عند وصولي إلى مطار القاهرة حيث أخبرني بعض من استقبلني أنني عينت وزيراً للدولة! وكان على أن أنتظر حتى المساء حين التقيت السيد/ ممدوح سالم رئيس مجلس الوزراء لأستقس منه عن المقصود بحكاية وزير الدولة، ولأعلم منه أنه قد اختار ثلاثة وزراء دولة أنا واحد منهم والآخرين هما أ.د. نعيم أبو طالب وأ.د. بطرس غالي لكي نشكل ثلاثتنا "مجموعة فكرية" Think Tank تساند رئيس مجلس الوزراء وتقدم له الخبرة المتخصصة في مجالات محددة.

وقد أشار د. بطرس غالي إلى هذا الموقف في كتابه "طريق مصر إلى القدس"[126] على النحو التالي" وعرفت من الصحف أن الوزارة الجديدة ستضم ما يقرب من ثلاثين وزيراً لكل منهم وزارة محددة، وثلاثة وزراء دولة بلا حقيبة، وهم أنا واثنان آخران. في يوم الأربعاء 26 أكتوبر 1977 توجهت إلى قصر عابدين لأداء اليمين. كان قصر عابدين هو المقر الملكي للملك فؤاد والملك فاروق. وكانت قاعاته الواسعة تلمع بالديكورات المذهبة. ووجدتني أصافح عدداً كبيراً من الأشخاص الذين لا أعرفهم واحتميت بزميلي الجديدين، الدكتور نعيم أبو طالب الأستاذ بكلية الهندسة جامعة الإسكندرية، والدكتور علي السلمي الأستاذ المساعد بكلية التجارة جامعة القاهرة. قال الدكتور السلمي إنه سيكون مسئولاً عن إعادة هيكلة الإدارة المصرية، وقال الدكتور نعيم إنه مسئول عن

---

[126] بطرس بطرس غالي، طريق مصر إلى القدس، مركز الأهرام للترجمة والنشر، مؤسسة الأهرام، القاهرة، 1997، ص 16-17.

معالجة الجانب الفني لشتى المشاكل. كان هناك شيء واحد واضح: إن اختصاصاتنا كوزراء بلا حقيبة غير واضحة"[127].

وكان أن طلب منا سيادته أن نحدد المجالات التي نهتم بها وأصدر قراراً بتحديد اختصاصاتنا على النحو التالي[128]:

1. يتولى الدكتور بطرس غالي متابعة تعميق مفهوم الاشتراكية الديمقراطية، والاتصال بالأحزاب والمنظمات السياسية الأجنبية، والتكامل المصري السوداني، والاتصال مع المنظمات الدولية غير الحكومية والجمعيات العلمية الدولية.
2. يتولى الدكتور نعيم أبو طالب مهام التعرف على الخطوط الرئيسية للخطة الخماسية للدولة، وأسلوب متابعة ومراقبة تنفيذها وما يتطلبه ذلك من رسم سياسات عامة تساعد أجهزة التنفيذ على تحقيق أهداف الخطة على الوجه الأكمل، وكذلك اقتراح أسلوب لقيام الوزارات والمحافظات والأجهزة المحلية بالمشاركة الفعلية وبنصيب أكبر في اتخاذ القرارات. كما يعهد إلى سيادته إجراءات البحث والتحليل وإيجاد الحلول المناسبة لبعض المشاكل العامة ذات التأثير الفعال في الحياة اليومية للمواطنين مما يؤدي إلى راحتهم ويساعد على زيادة الإنتاج وتشجيع الاستثمار لرؤوس الأموال.
3. يعهد إلى الدكتور علي السلمي بحث القضايا العامة للتطوير الإداري في القطاعين الحكومي والعام وتحديد المشكلات الأساسية التي تحد من كفاءة الإدارة، واقتراح

---

[127] إشارة د. بطرس غالي تحتاج إلى تصويب حيث لم أكن حاضراً أداء اليمين في قصر عابدين لوصولي متأخراً من الكويت، ولكن مضمون إشارة د. بطرس صحيحة وقد دار حولها حوار طويل بيننا نحن وزراء الدولة الثلاثة والثقينا السيد/ ممدوح سالم وعرضنا عليه تصوراتنا وكان أن وافق عليها وأصدر قراره بتحديد اختصاصاتنا على النحو الذي اقترحه كل منا.

[128] تصحيحاً أدلى به الدكتور محمد حافظ غانم نائب رئيس الوزراء ووزير شئون مجلس الوزراء ونشر في الأهرام يوم 4 نوفمبر 1977.

السياسات الرئيسية للتنمية الإدارية وكذلك تخطيط الثورة الإدارية والإعداد لتنفيذها بواسطة الأجهزة والوزارات المعنية، متابعة تقدم التنفيذ، وتقييم الإنجازات المحققة وإعداد الدراسات والاستشارات الخاصة بالتنمية الإدارية.

وبدأت عملي ضمن وزارة ضمت نخبة من أعلام مصر قبل إن تتكرر في تشكيلة وزارية أخرى، وقد أوردت التشكيل الكامل للوزارة في ملحق هذه المحطة.

2. قضايا محورية على طريق التنمية [الثورة] الإدارية

شاع في تلك الفترة التي توليت فيها مهام وزير التنمية الإدارية تعبير "الثورة الإدارية"[129] والذي أطلقه الرئيس السادات رحمة الله عليه تعبيراً عن رغبته في إحداث تغيير شامل في هياكل وأساليب الإدارة من أجل التيسير على المواطنين ورفع كفاءة الأداء. وقد تركزت اهتماماتي أثناء تحملي تلك المسئولية في عدد من القضايا المحورية سأعرض لكل منها بإيجاز فيما يلي:

تطوير الأداء ورفع كفاءة الإدارة في شركات القطاع العام

كان برنامج تطوير أداء ورفع كفاءة القطاع العام الذي حاولت تنفيذه ينطلق من مجموعة ركائز فكرية تمثلت فيما يلي:

1. يمثل القطاع العام قلب الاقتصاد الوطني في مصر حيث تتركز فيه استثمارات زادت عن المائة مليار جنيه[130]، فضلاً عن تراكم مخزون هائل من الخبرات الفنية والإدارية أنفق عليها مبالغ طائلة في عمليات التدريب والتنمية وإكساب الخبرة لا يمكن تكرارها أو تعويضها بسهولة.

---

[129] أرفق في ملحق هذه المحطة وثيقة "الثورة الإدارية" التي أعددتها ووافق عليها مجلس الوزراء وكانت أساساً في توجيه عمل وزارة الدولة للتنمية الإدارية.

[130] يشير هذا الرقم إلى الحالة في 1977.

2. رغم التوجه نحو إعمال آليات السوق وبدأ محاولات لطرح جانب من رؤوس أموال بعض شركات القطاع العام للملكية الخاصة[131]، إلا أن استمرار القطاع العام متحملاً الجانب الرئيسي في تنفيذ خطط وبرامج التنمية الاقتصادية هو أمر لازم لا يمكن التفريط فيه.
3. أن الإبقاء على القطاع العام والتأكيد على استمراره لا ينبع من أسباب عقائدية، وإنما يصدر عن اقتناع موضوعي بقدرته على الإسهام في برامج التنمية بما يتوفر له من طاقات إنتاجية وموارد وأصول لا يتوفر مثلها لشركات القطاع الخاص. كما أن الفترة اللازمة لنمو القطاع الخاص كي يصل إلى مستوى التراكم الرأسمالي المتاح للقطاع العام ستكون طويلة وغير مضمونة النتائج.
4. أن شركات القطاع العام وإن كانت مملوكة للدولة، إلا أنها تجب أن تخضع لمعايير ومفاهيم الإدارة السليمة. وينبغي أن يتوفر لها الكوادر الإدارية ذات الخبرة والصلاحية وتتاح لها الفرص لحرية الحركة واتخاذ القرارات، على أن تحاسب بالنتائج.
5. أن الإشراف على شركات القطاع العام من جانب الجهات الحكومية المختلفة سواء الوزارات المعنية أو أي تنظيمات فوقية مثل المؤسسات العامة أو الشركات القابضة وغيرها ينبغي أن ينحصر في حدود دور المالك وليس المدير. بمعنى أن جهات الإشراف تتولى صلاحيات الجمعية العامة الممثلة لحقوق الملكية فقط من دون أن تتدخل في إدارة الشركات التي تجب أن تنحصر في مجالس الإدارة والقيادات التنفيذية للشركات.

---

[131] درجت الحكومة في سنوات السبعينيات على إدراج مبلغ يقترب من 50 مليون جنيه في الموازنة العامة للدولة كحصيلة متوقعة لبيع بعض شركات القطاع العام خاصة من شركات قطاع الصناعات الغذائية.

فلسفة التطوير المقترح للقطاع العام

كانت فلسفتنا عن تطوير القطاع العام تتسع لقبول دوراً متزايداً للقطاع الخاص باعتباره شريكاً في مسئولية التنمية الاقتصادية والاجتماعية وليس بديلاً أو وريثاً للقطاع العام. كذلك لم تكن تلك الفلسفة تؤمن بأسلوب القوالب الجامدة واللوائح الموحدة والقواعد العامة التي تجب على جميع شركات القطاع العام الالتزام بها بغض النظر عن اختلاف أنشطتها وتنوع مجالات عملها وتباين ظروف وأوضاع كل منها . بل كانت فلسفة تنادي بضرورة تحرير شركات القطاع العام بحيث يكون لكل شركة حرية تامة في تنظيم أوضاعها وترتيب آليات العمل بها وتحديد نظمها الإدارية والفنية والتسويقية، ومباشرة كافة الاختصاصات المعتادة للإدارة المحترفة في شركات الأعمال بغض النظر عن كونها مملوكة للدولة. كانت فلسفتنا في تطوير القطاع العام تبشر بضرورة فصل الملكية عن الإدارة.

من جانب آخر، كان برنامج تطوير أداء ورفع كفاءة القطاع العام يهدف إلى منح شركات القطاع العام كل المزايا والإعفاءات الضريبية والجمركية التي تتمتع بها شركات القطاع الخاص والشركات المشتركة وشركات قطاع الاستثمار، في نفس الوقت وقف كل أشكال الدعم غير المبرر والمساندة غير المحدودة والمعاملة الاستثنائية التي كانت تحصل عليها من الدولة باعتبارها المالك المسئول عنها. كان الهدف هو إقامة نوع من التوازن بين القطاع العام والقطاع الخاص [والمشترك وقطاع الاستثمار] حتى يمكن أن تنشأ حالة صحية من التنافسية الموضوعية لصالح الاقتصاد الوطني.

المحاور الرئيسة لبرنامج تطوير القطاع العام

تضمن برنامج تطوير القطاع العام عدداً من المحاور تهدف إلى التعامل مع المشكلات والقضايا التي يعاني منها من جانب وإعداده للانطلاق إلى مستويات أداء أعلى وأفضل

وتأهيله للتعامل بمنطق السوق والتنافس مع القطاع الخاص والاستثماري من جانب آخر.

وتشمل تلك المحاور ما يلي:

1. توفير الاستقرار التنظيمي العام للقطاع من خلال تفعيل وتنشيط المجالس العليا للقطاعات وأماناتها الفنية التي أنشأت بموجب القانون رقم 111 لسنة 1975، وحل المشكلات التي صادفتها في التطبيق العملي.
2. تصويب الهياكل المالية للشركات ومعالجة الاختلال التي تعاني منه لقصور رؤوس الأموال أو تضخم المديونيات والخسائر المتراكمة.
3. حل مشكلات المخزون السلعي المتراكم ووضع أسس سليمة لإدارة المخزون بالتنسيق بين سياسات وبرامج الإنتاج والتسويق. تطوير وتحديث التقنيات الإنتاجية والتسويقية وتطوير نظم الإدارة.
4. حل مشكلة الطاقات الإنتاجية العاطلة ومعالجة أسبابها.
5. مراجعة هياكل الموارد البشرية بالشركات والعمل على إعادة هيكلتها بما يحقق التناسب بين أعداد وكفاءات العاملين ومتطلبات الإنتاج، والقضاء على مظاهر البطالة المقنعة والعمالة الزائدة، وضبط تكلفة العمل باعتبارها من المكونات الرئيسية لتكلفة الإنتاج.
6. تنشيط الوظائف الإستراتيجية في إدارة شركات القطاع العام بالتركيز على مفاهيم التخطيط الإستراتيجي وتخطيط التسويق وتنمية الموارد البشرية وتطوير العلاقات مع العملاء، والسعي إلى اكتشاف وتنمية وتوظيف القدرات التنافسية للشركات.
7. تحريك المشروعات تحت التنفيذ والتي تمثل استثمارات معطلة وغير منتجة، والسعي إلى تدبير الاستثمارات والموارد اللازمة لإنهاء تلك المشروعات وإدخالها في حيز التشغيل.

8. تأكيد المعايير الاقتصادية والإدارية السليمة في تحديد سياسات وقرارات وتوجهات شركات القطاع العام والتخلي عن اعتبار المعايير السياسية كأساس في توجيهها .
9. تأكيد الأسس الاقتصادية وشروط الشافسية في التعامل بين شركات القطاع العام بعضها البعض، وكذا في تأسيس علاقاتها وتعاملاتها مع أجهزة الدولة المختلفة .

بعض التوجهات الرئيسة لتطوير القطاع العام

كان التوجه الرئيس في برنامج تطوير القطاع العام هو التعامل المباشر مع ما تصورنا أنه المشكلة الحقيقية لهذا القطاع وهي " طبيعة تنظيم القطاع العام وعلاقته بالأجهزة الحكومية ممثلة المالكين وما أدت إليه هذه العلاقات من اختلاط وتداخل في الأدوار بين متطلبات ومقومات الإدارة وبين حقوق الملكية، وكذلك ما نشأ عن هذه العلاقات من استبدال بمصادر وقوى الضغط الطبيعية التي تعمل في إطارها منظمات الأعمال عادة، مصادر وقوى مصطنعة تتمثل في أنواع من التوجيه الإداري والقرار السياسي وهياكل إشرافية فوقية لا توفر للإدارة مصادر التأثير والتوجيه اللازمة لتحقيق الفعالية والكفاءة . إن مشكلة القطاع العام في رأينا كانت تتمثل بالدرجة الأولى في عزله عن قوى السوق الحقيقية وإبعاده عن التفاعل معها مستنداً إلى مصادر قوته الشافسية، وتم استبدال تلك القوى الطبيعية بأشكال مصطنعة من مصادر التوجيه والتأثير تتمثل في النهاية كونها قرارات يصدرها موظفون لا يلتزمون بديناميكيات السوق ومتطلبات الشافسية .

وللتعامل مع تلك المشكلات تضمن برنامج التطوير التوجهات التالية[132]:

1. إلغاء تبعية شركات القطاع العام للوزارات والاقتصار على التعبير عن مصالح وتوجهات تلك الوزارات من خلال تمثيلها في المجالس العليا للقطاعات .

---

[132] تقتضي الأمانة العلمية الإشارة إلى أن هذه التوجهات لم تجد فرصتها الكافية للتحقق، وإن كانت مثلت الأساس الذي قام عليه القانون 203 لسنة 1991 .

2. تأكيد الأسس والمبادئ التنظيمية الرئيسية التي احتواها القانون رقم 111 لسنة 1975 والتي تؤكد استقلال إدارة شركات القطاع العام وانحصار السلطة والمسئولية الإدارية في مجالس الإدارة. فقد نص القانون على أن يتولى إدارة الشركة التي يساهم فيها شخص عام بر أسمال أيا كان مقداره مع رأسمال مصر خاص مجلس يكون حده الأدنى سبعة ولا يزيد عن أحد عشر، ويكون لذلك المجلس جميع السلطات اللازمة للقيام بالأعمال التي تحقق أغراض الشركة وعليه على وجه الخصوص إعداد الخطة العامة للشركة والخطط التنفيذية وتدبير الموارد اللازمة لتمويل العمليات الجارية للشركة، كذا إجراء الإحلال والتجديد، ووضع هيكل التنظيم الإداري والهيكل الوظيفي للشركة إلى جانب وضع قواعد ونظم العمالة والتدريب، واللوائح الداخلية وذلك من دون التقيد بالنظم الحكومية وبما يتناسب مع ظروف الشركة الإدارية والمالية والإنتاجية والتسويقية وطبيعة نشاطها.

كما أكد القانون الدور الرئيسي والمحوري لمجلس إدارة الشركة بأن نص على أن "يتولى مجلس إدارة الشركة أو رئيس مجلس الإدارة بحسب الأحوال الاختصاصات المنصوص عليها في القوانين واللوائح لمجلس إدارة المؤسسة العامة [الملغاة] أو رئيس مجلس إدارتها بالنسبة للشركات التابعة لها.

3. تفعيل الجمعيات العمومية للشركات والتي نص عليها القانون وأسند إليها اختصاصات المالك من حيث إقرار الميزانية وحسابات الأرباح والخسائر وتوزيع الإرباح، والنظر في تقرير مجلس إدارة الشركة، وإقرار مشروع الخطة العامة للشركة، وتعديل نظام الشركة وإطالة مدتها أو تقصيرها، وزيادة رأس المال أو تخفيضه في الحدود التي نص عليها القانون، والترخيص باستخدام المخصصات في غير الأغراض المخصصة لها، واقتراح تصفية أو إدماج الشركات أو تقسيمها على أن تعتمد تلك الاقتراحات من المجلس الأعلى

للقطاع. كما أجاز القانون للجمعية العمومية تنحية رئيس وأعضاء مجلس الإدارة كلهم أو بعضهم على أن يكون ذلك بأغلبية ثلثي أصوات أعضاء الجمعية.

4. تفعيل دور المجالس العليا للقطاعات وحفزها على التنسيق بين الشركات وتحقيق التكامل بينها وتأكيد تحقيقها للأهداف المحددة لها وذلك من خلال تقرير الأهداف العامة والخطط والسياسات العامة التي تتفق وتوجهات الدولة، ومن دون تدخل في شئون الشركات التنفيذية.

5. تصويب تشكيل المجالس العليا للقطاعات وتنسيق الشركات الداخلة في نطاق كل مجلس وفق المنطق الذي قصد إليه القانون رقم 111 لسنة 1975 الذي نص على أن "ينشأ بقرار من رئيس الجمهورية مجلس أعلى لكل قطاع يتكون من مجموعة متشابهة أو متكاملة من شركات القطاع العام أو من الشركات العاملة في مجالات متصلة، ويجوز أن يشمل نطاق القطاع المؤسسات العامة التي تمارس نشاطها بذاتها والهيئات العامة والجمعيات التعاونية التي يتصل مجال نشاطها بمجال نشاط القطاع". [133] وتطبيقاً لهذا النص كان من المتصور مثلاً أن ينشأ قطاع يضم كافة الشركات والمؤسسات والهيئات العاملة في مجالات تتصل بالقطن من أول مرحلة الزراعة مروراً بالحليج والغزل والنسيج وصناعة الملابس الجاهزة وغيرها من المنتجات التي يعتبر القطن خامة رئيسية لها، وكذا شركات تجارة القطن وتصديره والبنوك وشركات النقل فيما تختص اتصالها بعمليات القطن. ولكن التشكيلات الفعلية للقطاعات جاءت على نمط التنظيم النوعي للمؤسسات العامة الملغاة كما يتضح من البيان التالي:

---

[133] يلاحظ أن فكرة التكامل طبقت في بعض القطاعات مثل قطاع الزراعة والري واستصلاح الأراضي، بينما جاء تشكيل أغلب القطاعات على أساس نوعي يماشي التنظيم النوعي للمؤسسات العامة الملغاة مما أفقد أهدر المنطق الرئيسي للتنظيم القطاعي.

رقم	القطاعات	رقم	القطاعات	رقم	القطاعات
1	قطاع الصناعات الغذائية	9	القطاع المصرفي	17	قطاع الزراعة والري
2	قطاع الغزل والنسيج والملابس	10	قطاع التجارة الخارجية	18	قطاع التعاون والائتمان الزراعي
3	قطاع الصناعات الكيماوية	11	قطاع القطن	19	قطاع الإنتاج الحيواني
4	قطاع الصناعات المعدنية الأساسية ومنتجاتها	12	قطاع التأمينات	20	قطاع السياحة والنقل الجوي
5	قطاع التعدين	13	قطاع النقل الداخلي	21	قطاع الدواء
6	قطاع البترول	14	قطاع النقل البحري	22	قطاع الورق والطباعة والنشر
7	قطاع الإنتاج الحربي	15	قطاع الإسكان والمرافق	23	قطاع الثقافة والإعلام
8	قطاع الكهرباء	16	قطاع التشييد والبناء	24	قطاع الخدمات الصحية

6. ويترتب على إعادة تشكيل القطاعات إعادة النظر في تشكيل مجالسها العليا بحيث لا يكون من الضروري أن يضم المجلس الأعلى للقطاع في عضويته جميع رؤساء مجالس إدارة الشركات والوحدات الداخلة في نطاقه والأعضاء من ذوي الخبرة وممثلي الوزارات إذا زاد العدد عن الحد العملي الذي تحقق فعالية المجلس ولا يعوق أعماله. فقد تراوح عدد أعضاء المجالس العليا للقطاعات بعد تطبيق القانون 111 لسنة 1975 بين 12 عضوا في مجلس قطاع التأمين التجاري و72 عضواً في مجلس الزراعة والري، بينما بلغ متوسط عدد الأعضاء في المجالس كلها 32 عضواً.

7. تعديل تشكيل المجلس الأعلى للقطاع بحيث تكون رئاسته بالاختيار من بين أعضاءه وأن يكون متفرغاً، وبذلك يتم الخروج عن الشكل التقليدي الذي جعل رئاسة المجالس العليا للقطاعات للوزراء المعنيين بها بحيث أصبحت نتيجة لذلك مجالس إدارية تقليدية غير منتظمة في الاجتماعات ولا تمارس فيها العمليات الإدارية الإستراتيجية التي يتقنها المديرون المحترفون، وخضعت لتوجهات الوزراء السياسية. وقد ترتب على إنشاء القطاعات على الأساس النوعي كما ذكرنا أن بلغ عددها أربعة وعشرين مجلساً وكان بعض الوزراء يرأس خمسة مجالس عليا للقطاعات التابعة لهم كما كان الحال مع وزير الصناعة مثلاً.

8. إطلاق حرية الإدارة وتأكيد توجهها بالسوق في كافة فعالياتها، وإلغاء عزلة شركات القطاع العام عن قوى السوق المحلية والخارجية وتفاعلاتها، وإلغاء النظم والآليات المصطنعة لتحل محلها آليات طبيعية تعكس أوضاع السوق وحالات العرض والطلب والقيم الحقيقية لمنتجات ونتائج شركات القطاع العام.

ويتطلب تحقيق هذه الإستراتيجية اتخاذ الخطوات التالية[134]:

8.1. إعلان شركات القطاع العام باعتبارها شركات مساهمة مصرية يسري عليها قانون الشركات المساهمة، ومن ثم إلغاء أول مظهر للاصطناع والانعزالية كونها تخضع لقانون خاص بشركات القطاع العام.

8.2. تقويم أصول وخصوم شركات القطاع العام وتقسيم رؤوس أموالها إلى أسهم تسجل في سوق الأوراق المالية وتجري عليها التعامل وفق القواعد والنظم السارية

---

[134] لم تتحقق هذه الإستراتيجية خلال فترة عملي وزيراً للتنمية الإدارية، وإن كانت قد وضعت الأساس لما تحقق بعد ذلك بإصدار القانون رقم 203 لسنة 1991 وإطلاق حرية شركات قطاع الأعمال العام للتحول تحت إطار قانون الشركات المساهمة رقم 159 لسنة 1981.

على الشركات المساهمة. ويسمح هذا الإجراء بتدبير مصادر للتمويل من خلال ما قد يقرره مجلس إدارة كل شركة وتقره الجمعية العمومية.

8.3. إلغاء تبعية شركات القطاع العام للوزارات وتحريرها نهائياً من بيروقراطية الجهاز الحكومي.

8.4. إلغاء التنظيمات الفوقية التي تقيد حركة الشركات، وتفعيل منطق المجالس العليا للقطاعات أو أي تنظيم مشابه يحقق أهداف التنسيق والمساندة الإستراتيجية من دون التدخل في شئون الإدارة التنفيذية للشركات.

8.5. إعادة تشكيل مجالس الإدارة والجمعيات العمومية للشركات حسب ما نص عليه قانون الشركات المساهمة.

8.6. إنهاء احتكار الجهاز المركزي للمحاسبات لوظيفة مراقب الحسابات الخارجي وإشراك مراقبين من خارجه في أعمال مراجعة حسابات الشركات.

8.7. إنهاء علاقة شركات القطاع العام بالجهاز المركزي للتنظيم والإدارة وغيره من أجهزة الرقابة الحكومية إلا فيما تنص عليه القوانين العادية السارية ومما ينطبق على شركات المساهمة.

9. النظر في توحيد الجهة المالكة لرؤوس أموال شركات القطاع العام، وقد طرح اقتراح في ذلك الوقت بمناسبة التفكير في إنشاء بنك الاستثمار القومي بأن يكون هذا البنك هو المالك والمدير لمحفظة الاستثمارات التي تملكها الدولة في شركات القطاعين العام والمشترك.

10. تطوير المجالس العليا للقطاعات بحيث تصبح وسيلة للتنسيق والترشيد وإعادة تحديد دور الأمانات الفنية باعتبارها أجهزة فنية على مستوى عالي من الخبرة والكفاءة للقيام

بالدراسات المعاونة للمجالس القطاعية في أداء دورها . وكذلك لخدمة الشركات والجمعيات العمومية وأجهزة التخطيط والرقابة في الدولة.

11. تطوير الجمعيات العمومية لكي تصبح أدوات رقابية فعالة ومصدراً للتوجيه والتقييم، ومركزاً هاماً لاتخاذ القرارات الإستراتيجية على مستوى الشركة.
12. تطوير قانون العاملين بالقطاع لكفالة الحرية للإدارة في وضع نظم وضوابط التشغيل الاقتصادي للقوى العاملة، وتهيئة مناخ صحي لتنمية علاقات العمل الإيجابية وشحذ الحوافز والمبادرات من جانب العاملين للارتفاع بالكفاءة الإنتاجية والتغلب على مشكلات الإنتاج.
13. تحقيق المزيد من الانفتاح الإداري وتعميق مفهوم الإدارة بالأهداف والنتائج كأسلوب تؤمن فيه الإدارة على إنجاز الأهداف القومية ومساءلتها على النتائج مع تحريرها تماماً من الإجراءات الشكلية والتدخل في أعمالها من جهات خارجية. بحيث لا تقيد في أعمالها وقراراتها إلا بالضوابط والنظم العامة وفي حدود متطلبات التخطيط القومي والتنسيق الضروري بين مختلف القطاعات والوحدات الإنتاجية.

مقترحات لعلاج مشكلات شركات القطاع العام الصناعية

كان محور رئيسي في إستراتيجية الثورة الإدارية هو التعامل مع قضايا القطاع العام وعلى وجه الخصوص القطاع الصناعي نظراً للدور المهم الذي يقوم به في توفير احتياجات المجتمع وخلق فرص العمل. وكانت شركات القطاع العام الصناعية تعاني من مشكلات متعددة وتطرح لها حلولاً، كما كانت هناك أفكار ومقترحات لتطوير أوضاع الشركات الصناعية كانت محل دراستنا على النحو التالي:

1. بالنسبة لمؤشرات الأداء والإنتاجية، تطالب بعض الشركات بمراعاة استبعاد آثار المتغيرات الخارجة عن إرادتها وأهمها الزيادات الحتمية في الأجور وتغير أسعار

عناصر التكلفة مع ثبات أسعار البيع، وذلك عند تحديد النقط التي تصرف على أساسها المكافآت التشجيعية الجماعية[135].

2. بالنسبة لظاهرة عجز السيولة النقدية وتراكم الفوائد المستحقة للبنوك والشركات الخاسرة كانت الحلول المقترحة لعلاج تلك المشكلات تتبلور في معالجة اختلال الهياكل التمويلية للشركات عن طريق مساهمات من وزارة المالية في شكل زيادات في رؤوس أموال الشركات، وإطلاق حرية مجالس إدارة الشركات في تخطيط السياسة السعرية للمنتجات، وإعادة النظر في سياسة توزيع الأرباح والسماح بتكوين احتياطات لدعم المراكز المالية للشركات، وأن تقوم وزارة المالية بسداد المستحق للشركات طرف صندوق الودائع والتأمينات.

3. تطوير دور وزارة الصناعة، كانت مقترحاتنا لتطوير دور وزارة الصناعة بالنسبة للشركات الصناعية التابعة لها أن تتحول إلى جهاز للتخطيط الإستراتيجي للتنمية الصناعية وإجراء الدراسات الأساسية لرصد حالة الصناعة المصرية وتقويم أداء القطاعات والشركات الصناعية المختلفة، ورسم خطط وبرامج التطوير والتحديث، وتقديم المساندة التقنية والإدارية والدعم اللوجيستي للشركات.

كما كان من المنصور أن تقوم وزارة الصناعة بإنشاء مركز وطني للمعلومات الصناعية، وأن تنشئ مراكز ومؤسسات للبحث والتطوير في مختلف مجالات الصناعة.

---

[135] لم تكن وزارة الصناعة تؤيد هذا الطلب باعتبار أن جميع المتغيرات الخارجة عن إرادة الشركة تؤخذ في الحسبان عند منح نصيب العاملين في الأرباح وكذلك في تطبيق نظم الحوافز، وكانت الوزارة ترى أن يستمر منح المكافآت الجماعية على أساس مؤشرات الأداء والإنتاجية لتكون حافزاً للشركات على رفع الإنتاجية واستيعاب آثارها.

3. إعادة هيكلة وتطوير أداء الجهاز الإداري للدولة

كانت القضية الثانية في ترتيب الأولويات هي وضع تصور شامل لإعادة هيكلة الجهاز الإداري للدولة بهدف رفع كفاءته وتحويله إلى آلية مساعدة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية. وأركز في هذا المجال على مجموعة من التوجهات التي كنت - ولا أزال - أراها مهمة وفعالة ومطلوبة لإحداث التطوير المستهدف في جهاز الدولة الإداري[136].

التوجهات الرئيسية لبرنامج إعادة هيكلة وتطوير أداء الجهاز الإداري للدولة

1. إحداث تغيير جذري شامل في مجمل الجهاز الإداري للدولة وفي إطار إستراتيجية جديدة تعكس الدور الجديد للدولة في ظل سياسة الانفتاح الاقتصادي والتي أخذت نفسها بها وبدأت في تفعيلها في مجالات الاقتصاد والإنتاج، وينطلب الأمر أن تصل آثارها إلى منطق العمل الحكومي أيضاً وبذات الدرجة وعلى نفس المساق إن لم يكن أسبق منه.
2. ينطلق التطوير الشامل لجهاز الدولة الإداري من مراجعة صريحة للأهداف والغايات التي تأمل الدولة تحقيقها في مجالات العمل الوطني المختلفة، واستيضاح الدور الذي يمكن لجهازها الإداري القيام به والأنشطة الأكثر تناسباً مع طبيعة الكيان الرسمي، بالمقارنة لما يمكن أن يسند إلى القطاعات الأخرى [القطاع الخاص، القطاع التعاوني، القطاع الأهلي، فضلاً عن القطاع العام بعد تطويره وتحريره] في المجتمع من مسئوليات

---

136 استكمالاً لهذا الاهتمام بقضية التطوير الإداري في الدولة واستجابة لنداء الرئيس محمد حسني مبارك في حديثه أمام مجلسي الشعب والشورى في 15 نوفمبر 1997 أعددت في إطار نشاطات الجمعية العربية للإدارة مشروعاً متكاملاً للإصلاح الإداري تم نشره في كتابي – خواطر في الإدارة المعاصرة – والمنشور في سنة 2001 في القاهرة بواسطة دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ص225–235 .

وأنشطة اعتماد الجهاز الحكومي القيام بها في ظل المجتمع الشمولي ومراحل التخطيط المركزية والتوجيه الإداري لكافة الفعاليات والأنشطة في البلاد.[137]

3. أن يسمح التغيير الجذري في جهاز الدولة الإداري المركزي [الوزارات وملحقاتها من مصالح وهيئات ومجالس وغيرها من التكوينات] بنسبة واسعة من حرية الحركة المسئولة ونقل الاختصاصات والصلاحيات إلى ووحدات الحكم المحلي والأجهزة المحلية المختلفة فيما يتصل بإدارة شئون المجتمعات المحلية. وقد كان هذا التوجه يعكس إيماناً عميقاً لدينا بأهمية تفعيل نظام للحكم المحلي يتوفر فيه للوحدات المحلية صلاحيات التمويل المحلي، التشريع المحلي فضلاً عن اللامركزية التامة في إدارة الخدمات ومشروعات التنمية المحلية.

4. أن يكون التغيير الجذري شاملاً لهيكل وفعاليات وقواعد ونظم العمل في جهاز الدولة الإداري وما تختص له من موارد وإمكانيات بشرية ومالية وتقنية ومادية، وأن يتناسب حجم ومدى التغيير المطلوب مع النتائج والأهداف المطلوب من ذلك الجهاز تحقيقها في خدمة التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة.

5. أن يكون التغيير الجذري شاملاً لهيكل وفعاليات وقواعد ونظم العمل في جهاز الدولة الإداري وما تختص له من موارد وإمكانيات بشرية ومالية وتقنية ومادية، وأن يتناسب حجم ومدى التغيير المطلوب مع النتائج والأهداف المطلوب من ذلك الجهاز تحقيقها في خدمة التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة.

---

[137] أزعم أن هذا التفكير الذي طرح في العام 1977 كان سابقاً على مفهوم "الحوكمة" Governance الذي ذاع وانتشر في السنوات الأخيرة ليشير إلى ضرورة مشاركة كافة أصحاب المصلحة Stakeholders في إدارة شئون المجتمع وليس الحكومة بمعناها التقليدي فقط.

6. أهمية تركيز دور الوزارات وأجهزة الدولة المركزية في مهام التوجيه الإستراتيجي والتخطيط العام ورسم السياسات والقواعد العامة وتحديد أسس ومعايير وآليات المتابعة والتقويم من المنظور الوطني الشامل لأنشطة وخطط وبرامج ومشروعات التنمية في مختلف المجالات، وما يتطلبه ذلك من توفر الخبرات العلمية والكفاءات الإدارية والتقنية ومصادر المعلومات وأجهزة البحث والتحليل.
7. نقل مهام التخطيط التفصيلي والبرمجة التنفيذية ومباشرة تنفيذ الخطط والبرامج والمشروعات، والإشراف على العمليات الجارية في مختلف المجالات إلى الهيئات والأجهزة والمراكز المتخصصة على المستوى الوطني، وهيئات وأجهزة الوحدات المحلية كل فيما تخصها. وفي ذات الوقت توسيع مجال المشاركة في تنفيذ برامج ومشروعات التنمية الاقتصادية والاجتماعية لطوائف وهيئات المجتمع المدني[138] بالتوازي مع قدراتها وإمكانياتها البشرية والمادية.

محاور برنامج إعادة هيكلة وتطوير أداء الجهاز الإداري للدولة

1. تنشيط التوجه نحو نقل اختصاصات الوزارات المركزية إلى المحليات بمستويات متصاعدة مع الأخذ في الاعتبار تأهيل الوحدات المحلية وتدريب القيادات الإدارية بها لضمان الممارسة الصحيحة للاختصاصات المنقولة إليها.
2. إعادة توطين الوزارات المركزية جغرافياً بحيث تتواجد في أنسب الأماكن المتوافقة مع مجالات نشاطها وطبيعة العملاء الأساسيين المتصلين بخدماتها. ومن ذلك مثلاً التفكير في جدوى وجود وزارة الزراعة في الجيزة بدلاً من تواجدها في منطقة زراعية واعدة،

[138] لم يكن تعبير "المجتمع المدني" شائعاً أو متداولاً في تلك الفترة من أواخر السبعينيات من القرن الماضي، ولكن المقصود به كان متفقاً عليه وهو أن يشارك القطاع الخاص والقطاعين الأهلي والتعاوني في تحمل مسئوليات التنمية مع الدولة.

وجدوى وجود وزارة البترول في القاهرة بينما مجالات نشاطها الأساسية في مناطق قناة السويس أو الصحراء الشرقية وغيرها من مناطق إنتاج البترول.

3. تبسيط الهيكل العام للجهاز الإداري للدولة بتصفية العدد الهائل من المجالس واللجان العليا وغيرها من التنظيمات الفوقية التي لا تضيف قيمة حقيقية إلى الناتج الوطني بينما تسحب من وقت وجهد الوزراء وكبار القيادات المشاركين فيها.
4. مراجعة قضية التضخم الوظيفي في الجهاز الإداري ووضع أسس نظام فعال للتخطيط الوظيفي يضمن تواجد الأعداد المناسبة من التخصصات والمؤهلات المطلوبة والمتوافقة مع متطلبات الأداء في كل وحدة من وحدات جهاز الدولة.
5. مراجعة قضية التضخم الوظيفي في الجهاز الإداري ووضع أسس نظام فعال للتخطيط الوظيفي يضمن تواجد الأعداد المناسبة من التخصصات والمؤهلات المطلوبة والمتوافقة مع متطلبات الأداء في كل وحدة من وحدات جهاز الدولة.
6. تأكيد التوجه بتخفيض أعداد العاملين في الدواوين العامة للوزارات المركزية تمشياً مع تطوير أدوارها وقصرها على أعمال التخطيط الإستراتيجي والمساندة والمتابعة والتقويم لأجهزة وهيئات التنفيذ المختلفة[139].
7. تأكيد التوجه الذي تبناه السيد/ ممدوح سالم بتقليص حجم الجهاز الحكومي المركزي بتقليل عدد الوزارات من خلال دمج الوزارات المتشابهة أو ذات الصلة. ويلاحظ أن التشكيل الوزاري في أكتوبر 1977 تضمن ما يلي:

---

[139] كان السيد/ ممدوح سالم قد بدأ هذا التوجه بقراره ألا يزيد عدد العاملين في ديوان عام أي وزارة عن مائتي [200] من الخبراء والمتخصصين في أمور التخطيط والتوجيه الإستراتيجي، وتيسير نقل الأعداد الفائضة إلى محافظاتهم الأصلية أو إلى أجهزة الحكم المحلي في ذلك الوقت.

وزارات منفصلة ذات حقائب أحادية الاختصاص	وزارات مدمجة ذات حقائب ومتعددة الاختصاصات	وزارات دولة أحادية أو متعددة الاختصاص	وزارات دولة متعددة الاختصاصات
1. التخطيط	1. شئون مجلس الوزراء وشئون السودان	1. الحكم المحلي والتنظيمات الشعبية والسياسية والشباب	1. وزير دولة
2. الخارجية	2. الحربية والإنتاج الحربي	2. الرقابة والمتابعة	2. وزير دولة
3. الكهرباء والطاقة[140]	3. الصناعة والبترول والتعدين	3. الشئون الخارجية	3. وزير دولة
4. شئون مجلس الشعب	4. التعليم والدولة للبحث العلمي[141]		
5. العدل	5. التجارة والتموين[142]		
6. الصحة	6. الري واستصلاح الأراضي		
7. المالية	7. الاقتصاد والتعاون الاقتصادي		
8. الداخلية	8. الأوقاف ووزارة دولة لشئون الأزهر		
9. القوى العاملة والتدريب المهني	9. الإعلام والثقافة		
	10. الزراعة والإصلاح الزراعي والتنمية الريفية		
	11. السياحة والطيران المدني		
	12. الشئون والتأمينات الاجتماعية		
	13. النقل والمواصلات والنقل البحري		
	14. الإسكان والتعمير		

[140] استخدم تعبير الطاقة ليشير إلى مجالات الطاقة الجديدة والمتجددة من الرياح والمصادر الأخرى ولكنها لا تعبر عن اختصاص مختلف عن طبيعة عمل وزارة الكهرباء.

[141] كانت وزارة التعليم تشمل كافة مستويات وشرائح المنظومة الوطنية للتعليم وكانت تنقسم من قبل إلى وزارتي التربية والتعليم العالي، فضلاً عن وزارة دولة للبحث العلمي.

[142] كان تعبير التجارة يشمل اختصاصات التجارة الداخلية والتجارة الخارجية.

8. وضع ضوابط حاكمة وحاسمة للإنفاق في الجهاز الإداري المركزي وترشيد أسلوب إعداد الموازنات وربطها بمعدلات تنفيذ البرامج الجارية والمشروعات الاستثمارية[143].

9. تطوير نظم العمل الأساسية في المجالات المالية وشئون الأفراد والمشتريات والمخازن ونظم الحفظ والإحصاء. وفي هذا الصدد فقد بدأت أول محاولة لتنسيق قواعد البيانات المتكررة في أجهزة الدولة والسعي إلى الربط بينها في شبكة تعبر عن التوجه الحديث في نظم وقواعد المعلومات. وقد تمت المحاولة بدعوة ممثلي الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء وهيئتي التأمينات الاجتماعية والتأمين والمعاشات ووزارة الداخلية وهي الجهات الأكثر اهتماماً بقضية المعلومات من حيث توفر قواعد بيانات بكل منها تتعلق بالمواطنين [السجل المدني مثلاً وهيئتي التأمين الاجتماعي والأنشطة والطاقات الإنتاجية في جهاز التعبئة العامة والإحصاء].

10. تعميق المحاولات التي بدأت بتوجيه من السيد/ ممدوح سالم لرصد المخزون السلعي الراكد في المخازن الحكومية وتخطيط عملية التصرف فيه وفق برنامج يقوم على تبادل المعلومات بين أجهزة الدولة عن المخزون بكل منها ومحاولة الاستفادة مما يوجد بتلك المخازن قبل الإقدام على شراء أي شيء.

---

[143] كنا في هذا الاتجاه أقرب إلى منطق نظام موازنة البرامج والأداء والتي دعا أ.د. عبد العزيز حجازي إلى الأخذ بها وقت أن كان وزيراً للخزانة في عام 1968، وبعد مرور ما يقرب من أربعين عاماً تكررت المحاولة من جانب وزير المالية السابق أ.د. مدحت حسنين ومع ذلك لم تتحقق أي نتائج في هذا الشأن.

4. تطوير وإعادة هيكلة أوضاع الهيئات العامة

تمثل فكرة الهيئات العامة حلاً جيداً لمشكلة تراخي الأداء في المصالح والإدارات الحكومية وعدم قدرتها على الحركة السريعة والتعامل بمنطق يتوافق ومتطلبات السوق حين تتعامل في تقديم خدمات وإدارة مرافق مهمة للمجتمع. من أجل ذلك دعا أ.د. عبد العزيز حجازي وأ.د. محمد حلمي مراد أيام كانا وزيرين في حكومة الرئيس عبد الناصر عام 1968 إلى التوسع في استخدام نمط الهيئة العامة كأسلوب من أساليب الإصلاح المالي والإداري. وكان قد صدر قرار رئيس الجمهورية العربية المتحدة بالقانون رقم 61 لسنة 1963 بإصدار قانون الهيئات العامة والذي نص على أنه يجوز "بقرار من رئيس الجمهورية إنشاء هيئة عامة، لإدارة مرفق مما يقوم على مصلحة أو خدمة عامة، وتكون لها الشخصية الاعتبارية".

وتتميز الهيئة العامة عن وحدات الجهاز الإداري للدولة بعدد من الخصائص التي نص عليها القانون المشار إليه، كان الأمل أن تكون مصدراً لحيويتها وقدرتها على الأداء الأعلى كفاءة، ومن أهم تلك الخصائص ما يلي:

1. الهيئة العامة كيان قانوني مستقل وهي شخصية اعتبارية قائمة بذاتها ومنفصلة عن الوزارة أو الجهة الإدارية التي تتبعها.
2. للهيئة العامة أن تتعاقد وتجري جميع التصرفات والأعمال التي من شأنها تحقيق الغرض الذي أنشئت من أجله [مادة رقم 3 من القانون].
3. تضع الهيئة لوائح داخلية لتنظيم أعمالها تتضمن القواعد التي تتبع في إدارتها والتي تجري عليها العمل في حساباتها وإدارة أموالها، وذلك في حدود الأحكام المنصوص عليها في قانون الهيئات العامة وفي قرار رئيس الجمهورية الصادر بإنشائها [المادة رقم 4 من القانون].

4. يقوم على إدارة الهيئة مجلس إدارة له كل السلطات اللازمة لتسيير أعمالها وإقرار كافة التصرفات التي تحقق الأغراض والأهداف التي قامت من أجلها . ونص القانون في مادته رقم 7 ما يؤكد تفرد مجلس الإدارة بإدارة الهيئة على "مجلس إدارة الهيئة هو السلطة العليا المهيمنة على شئونها وتصريف أمورها واقتراح السياسة العامة التي تسير عليها وله أن يتخذ ما يراه لازماً من القرارات لتحقيق الغرض الذي قامت من أجله وفقاً لأحكام هذا القانون، وفي الحدود التي يبينها قرار رئيس الجمهورية الصادر بإنشاء الهيئة. . ".
5. يكون للهيئة العامة موازنة مستقلة تجري إعدادها على نمط يتفق وطبيعة نشاط الهيئة ومتطلباتها ومن دون التقيد بالنظم والقواعد الحكومية المتبعة في إعداد الموازنات بأجهزة الدولة، ويكون للهيئة ترحيل فوائض الموازنة من عام إلى آخر.
6. يكون للهيئة حسابات مستقلة في المصارف التي تحددها مجلس إدارتها، وتتعامل الهيئة في كافة احتياجاتها من خلال تلك الحسابات تودع فيها إيراداتها وتسحب منها للصرف على الأنشطة المختلفة.
7. تضع الهيئة الهيكل التنظيمي المناسب ويصدر بقرار من مجلس الإدارة.
8. تضع الهيئة النظم واللوائح والقواعد لتنظيم العمل بها والقرارات المتعلقة بالشئون المالية والإدارية والفنية للهيئة، وكذا اللوائح المتعلقة بتعيين موظفي الهيئة وعمالها وترقيتهم ونقلهم وفصلهم وتحديد مرتباتهم وأجورهم ومكافآتهم ومعاشهم وفقاً لأحكام هذا القانون وفي حدود قرار رئيس الجمهورية بإنشائها بما يتفق وطبيعة نشاطها ومن دون التقيد بالقواعد والنظم الحكومية.

9. كذلك يستفاد من القانون المشار إليه أن رئيس مجلس إدارة الهيئة يكون متفرغاً لإدارتها وأن الوزير المختص له فقط سلطة التوجيه والإشراف والرقابة على الهيئات العامة التابعة له.

تلك الخصائص تبدو كافية في الإطار التجريدي بعيداً عن الواقع العملي لتهيئة الظروف المناسبة لأداء متميز حيث لا تجد الهيئة العامة سوى قدرة وكفاءة المسئولين عنها. ولكن الواقع أوضح أن التطبيق الفعلي لقانون الهيئات العامة قد أفرغه من مضمونه وأهدر تلك الخصائص المتميزة، مما أحال الهيئات العامة إلى أجهزة حكومية تقليدية تعاني من ذات القيود والمعوقات التي تحيط بالجهاز الإداري للدولة من كل جانب. وأوضحت دراسة موقف الهيئات العامة أن قيداً مهماً طرأ على أدائها من خلال أسلوب الوزير المختص في التعامل مع الهيئة ومجلس إدارتها، وأن كثيراً من قرارات مجالس الإدارة كانت تتعطل في التنفيذ نظراً لعدم اعتمادها من الوزير المختص.

كما اتجه التطبيق في مراحل لاحقة إلى التخلص من بعض القيود التي يفرضها القانون رقم 61 لسنة 1963 في شأن ضرورة وجود رئيس مجلس إدارة متفرغ للهيئة، أن اتجه بعض الوزراء إلى استصدار قوانين خاصة عند إنشاء الهيئات العامة وابتدع لها مسمى جديد هو "الهيئة القومية" يرأس الوزير المختص مجلس إدارتها [144] ورأينا كثيراً من الهيئات العامة تحول إلى هيئات قومية بقوانين خاصة.

من جانب آخر، فقد تم في التطبيق الفعلي تعطيل المميزات المتعلقة بتحرر الهيئات العامة في إعداد موازناتها ووضع نظم العمل ولوائح العاملين بها على غير نمط الإدارة الحكومية،

---

[144] مثال الهيئة القومية للاتصالات السلكية واللاسلكية، الهيئة القومية للبريد، الهيئة القومية لسكك حديد مصر. كما نصت قوانين إنشاء هيئات عامة أخرى على أن يكون الوزير المختص هو رئيس مجلس إدارتها مثل هيئة المجتمعات العمرانية الجديدة، وهيئة الاستثمار والمناطق الحرة.

ووجدت الهيئات العامة نفسها خاضعة لثلاثة قوانين محورية تلف الإدارة الحكومية كلها بقيود لا فكاك منها، وتلك القوانين هي قانون الموازنة العامة رقم 53 لسنة 1973 وقانون الخطة رقم 70 لسنة 1973 وقانون العاملين المدنيين بالدولة رقم 47 لسنة 1978، وذلك فضلاً عن خضوع الهيئات العامة للجهاز المركزي للتنظيم والإدارة في شأن اعتماد هياكلها التنظيمية وجداول الوظائف بها وإنشاء وتمويل الوظائف الجديدة.

واقع الهيئات العامة في السبعينيات[145]

وقد أوضحت الدراسة التي قمنا بها لواقع الهيئات العامة أنها لم تعد نمطاً تنظيمياً متميزاً ولا تحقق أهداف الإدارة العلمية للمرافق وقطاعات الإنتاج والخدمات التي تقوم عليها تلك الهيئات. وقد بينت الدراسة أن عدد الهيئات العامة وقتها كان 38 هيئة عامة اقتصادية [وصلت في 2003 إلى 61 هيئة عامة]، و57 هيئة عامة خدمية. وقد تبين تنوع أوضاع الهيئات العامة الاقتصادية على النحو التالي:

1. هيئات عامة تقوم بممارسة أنشطة اقتصادية.
2. هيئات عامة اقتصادية لا تباشر أنشطة اقتصادية بذاتها وإنما تمارس أنشطة تخطيطية ورقابية على وحدات إنتاجية.
3. هيئات عامة اقتصادية تباشر أنشطة وسيطة.

أما الهيئات العامة الخدمية فكانت تضم خليطاً من الأنشطة البحثية والتعليمية وأنواع الخدمات الصحية. ومنها ما كان يباشر أنشطة تخطيطية، ومنها ما يقوم على أداء وظائف

---

[145] لا تزال الهيئات العامة القائمة الآن تعاني من ذات المشكلات التي رصدناها في 1977 وحاولنا تغييرها من خلال إعادة ترتيب أوضاع تلك الهيئات وتطويرها، فقد أعلن وزير المالية السابق أ.د. مدحت حسنين عن برنامج لتحويل الهيئات العامة الاقتصادية إلى شركات قابضة لتفادي استمرارها في الخسائر وهو جزء مما كنا نهدف إليه في 1977. راجع تصريحات وزير المالية في جريدة الأهرام العدد 42623 بتاريخ 18 أغسطس 2003.

حكومية أو إدارة مرافق عامة. كذلك تبين وجود تداخل في الأنشطة إذ كانت بعض الهيئات العامة الخدمية تباشر أنشطة إنتاجية أقرب إلى طبيعة الهيئات الاقتصادية، وبعض الهيئات كان يمارس نفس الوظائف التي تقوم عليها أجهزة حكومية ضمن إطارات وزارات مثل الهيئة العامة للسلع التموينية التي كانت كثير من إدارات وزارة التموين تكرر ذات الأنشطة التي تقوم بها الهيئة

وانتهت دراستنا لواقع الهيئات العامة إلى النتائج الأساسية التالية:

1. أن نمط الهيئة العامة كإطار تنظيمي قد أصابه الكثير من الخلط والتشويه حيث لم يعد معبراً عن النمط المتميز المستهدف من إصدار قانون الهيئات العامة، كما أنه لا يعبر عن حقيقة الأوضاع الإدارية للوحدات المتخذة شكل هيئات عامة، ولا يعكس حقيقة ما تقوم به من أنشطة.
2. أن الخلط والتشويه قد أصابا المفاهيم الأساسية والمعايير التي يتم في ضوئها إنشاء الهيئات، فلم تعد الحدود واضحة بين ما يسمى هيئات اقتصادية وبين الهيئات الخدمية، كذلك اختلط وتباينت أوضاع الهيئات الاقتصادية والخدمية فيما بينها .
3. أن كثيراً من الوحدات المتخذة شكل هيئات عامة لا يوجد ما يبرر استمرارها على هذا الوضع وأنها أقرب في طبيعتها إلى التكوينات الحكومية التقليدية في إطار وزارات قائمة.
4. أن كثيراً من الهيئات تباشر أنشطة تقع في دائرة " الأعمال " وأنشطة الإنتاج السلعي أو إنتاج وتوزيع الخدمات، الأمر الذي يحتم تطوير أوضاعها لتكون شركات حتى تستقيم أوضاعها وتخضع لمعايير المحاسبة والتقويم السليمة.
5. أن كثيراً من الإدارات والمصالح الحكومية التي تم تحويلها إلى هيئات عامة – بغرض تحريرها من أطر الإدارة الحكومية التقليدية– ظلت لها رواسب وجذور وروافد

في الوزارات التي انسلخت منها واستمرت تلك الروافد تنمو وتتشعب كي تنشأ حالة من الازدواجية غير المبررة، وفي ذات الوقت تنمي القدرة الإدارية وتعوق فرص الانطلاق للهيئات العامة.

الإطار العام لخطة تطوير الهيئات العامة[146]

كانت الخطة المقترحة لتطوير أوضاع الهيئات العامة جزءاً لا ينفصل من خطة إعادة هيكلة الجهاز الإداري للدولة ورفع كفاءته، ومن ثم كان المخطط أن تتم الإجراءات التالية:

1. إصدار قانون جديد للهيئات العامة يحل محل القانون رقم 61 لسنة 1963 يتضمن المبادئ والأسس والضمانات التي تكفل تحقيق استقلال الهيئات العامة مالياً وإدارياً، ويوفر لها الضمانات الحقيقية لتمكينها من تحقيق أهدافها في نطاق خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية الوطنية، ويضع المعايير والآليات المناسبة لمتابعة أدائها وتقويم إنجازاتها.[147] وقد تضمن مشروع القانون الجديد الملامح الرئيسية التالية:

1.1. التركيز على طبيعة الهيئة العامة باعتبارها وحدة قائمة على إدارة مرفق قومي عام، أو القيام بأنشطة ذات نفع عام ولها طابع قومي وفقاً لأسس الإدارة والاقتصاد السليمة. وتحقق هذا التحديد معياراً واضحاً لاختيار الوحدات التي تتخذ شكل الهيئة العامة، ويساعد في استبعاد الوحدات التي لا يتناسب نمط الهيئة العامة مع طبيعة نشاطها.

---

146 أزعم أن هذه الخطة لا تزال صالحة للتطبيق الآن، بل إنها أكثر إلحاحاً في ضوء الأوضاع الاقتصادية المتردية وتفاقم الدين المحلي العام وتصاعد عجز الموازنة العامة للدولة وضرورة تقليص حجم الجهاز الحكومي وضبط تكلفته مع التطور نحو الحكومة الإلكترونية.

147 حسب ما صرحت به لجريدة الأهرام في 18 يونيو 1978 فقد أقرت لجنة تعديل القوانين الأساسية مشروع القانون الجديد للهيئات العامة وأحالته إلى لجنة السياسات العامة تمهيداً لإقراره وتحويله إلى مجلس الشعب، ولكن هذه الخطوة الأخيرة لم تتم.

1.2. يؤكد القانون على ضرورة إعمال اللامركزية الإدارية وفصل الهيئات العامة عن الوزارات التي تتصل بطبيعة نشاطها، وأن يكون لمجلس إدارة الهيئة أوسع السلطات والصلاحيات لمباشرة أعمالها وتحقيق أغراضها من دون إعادة إخضاعها لما يكبل تلك الصلاحيات ويعطلها في الواقع.

1.3. النص في القانون على حق الهيئة في مباشرة تصرفات مهمة بقراراتها مباشرة من دون الحاجة إلى الحصول على موافقات جهات أخرى، من ذلك مثلاً حق الاستيراد لما تحتاجه من مواد ومعدات وغير ذلك في حدود موازنتها، وحق التصرف في مواردها من العملات الأجنبية لأغراض مباشرة نشاطها في ضوء القواعد التي تحددها لوائحها الداخلية وفي إطار قوانين النقد الأجنبي المعمول بها.

2. وضع خطة متكاملة لتصحيح أوضاع الهيئات العامة القائمة وتتضمن الإجراءات التالية:

2.1. تحويل الهيئات العامة التي تمارس أنشطة اقتصادية إلى شركات عامة تخضع لأحكام قانون الشركات العامة الساري وقت إجراء التحويل.

2.2. إلغاء الهيئات العامة التي لا تباشر أنشطة اقتصادية أو خدمية تتفق والمعايير التي نص عليها القانون الجديد، ومن ثم لا يوجد ما يبرر استمرارها في شكل الهيئة العامة والأجدر أن تعود اختصاصاتها إلى الوزارات التي سبق سلخها منها.

2.3. لا يبقى في شكل هيئة عامة سوى الهيئات القائمة على إدارة مرافق عامة قد لا يناسبها نمط الشركات العامة، أو تقوم على تقديم خدمات جماهيرية لها طابعها القومي المتميز ولا يمكن للإدارات الحكومية التقليدية في الوزارات المعنية القيام بها بالكفاءة والمرونة المطلوبة.

2.4. مراعاة التدقيق عند إنشاء هيئات عامة جديدة ضرورة انطباق المعايير التي تحدد طبيعة الأنشطة التي تتخذ شكل هيئات عامة.

3. بالنسبة للهيئات الاقتصادية التي يتقرر تحويلها إلى شركات عامة تطبق القواعد التالية:

3.1. يجوز تحويل الهيئة العامة إلى شركة واحدة أو عدة شركات تختص كل منها ببعض جوانب النشاط الذي كانت تقوم به الهيئة أصلا.

3.2. تسري على الشركات الجديدة أحكام قانون الشركات المعمول به، وتتمتع بكل المزايا والإعفاءات التي تتقرر لشركات القطاع العام والمزايا المقررة بشأن استثمار المال العربي والأجنبي والمناطق الحرة.

3.3. تطبق على الشركات الجديدة أحكام القرار الجمهوري رقم 262 لسنة 1973 في شأن زيادة رأس المال وطرح جانب من الأسهم للاكتتاب العام.[148]

5. تطوير وتحديث قوانين العاملين في الدولة وفي القطاع العام

كان رفع كفاءة العنصر البشري وترشيد استخدامه في مواقع العمل المختلفة بالجهاز الإداري للدولة والقطاع العام من المبادئ المقررة في "إستراتيجية الثورة الإدارية". ومن ثم كان تطوير وتحديث قوانين العاملين في الدولة وفي القطاع العام من المهام ذات الأولوية. وقد كانت أهم مظاهر الخلل في نظم العاملين بالدولة والقطاع العام في فترة السبعينيات من القرن الماضي تلك المشكلة الشهيرة المعروفة باسم "الرسوب الوظيفي" وهي الناشئة عن بقاء أعداد كبيرة من العاملين في الدرجات الوظيفية التي يشغلونها لمدد طويلة تتجاوز المدد المنصوص عليها في القانون للترقية إلى درجة وظيفية أعلى بما يترتب على ذلك من تجمد رواتبهم ببلوغهم الحد الأقصى للربط المالي للوظيفة.

---

[148] لعل هذا القرار كان البداية الصحيحة لموضوع الخصخصة.

وقد كان أسلوب الدولة في مواجهة تلك المشكلة ينحو إلى فكر الترميم والتسكين من دون مواجهة صريحة، لذا تكرر إصدار قرارات بما يسمى " الرسوب الوظيفي" بترقيات فئات من هؤلاء الراسبين وظيفياً ترقية حكمية، مثال ذلك قرار رئيس الوزراء رقم 1182 لسنة 1976 والذي قضى بترقية من تتوفر فيهم شروط الترقية في الفترة من 31 ديسمبر 1976 حتى أول مارس 1977 طبقاً لقواعد الرسوب الوظيفي الصادرة في عامي 1973 و1974 .

ثم عمدت الدولة إلى محاولة تطبيق فكرة " الإصلاح الوظيفي" حين أصدرت القانون رقم 11 لسنة 1975 والذي جدد العمل به لسنوات تالية، وقد اتخذ ذلك القانون المدد الكلية للخدمة التي قضاها الموظف في العمل أساسا للترقية إلى درجات أعلى وليس الفترة التي قضاها في الدرجة الحالية كما كانت تقضي بذلك قواعد الرسوب الوظيفي. كما أجاز قانون الإصلاح الوظيفي ترقية الموظف إلى درجة أعلى أو أكثر بشرط ألا يتجاوز درجتين في السنة المالية الواحدة .

وقد أحدثت قواعد الرسوب الوظيفي ثم الإصلاح الوظيفي اختلالا جوهرياً في الهياكل والعلاقات الوظيفية كان لها آثارها السالبة على استقرار وكفاءة الأداء في وحدات الجهاز الإداري للدولة وكذا في شركات القطاع العام التي طالها هي الأخرى نظام الإصلاح الوظيفي بعد أن كانت قواعد الرسوب الوظيفي تنطبق فقط على العاملين المدنيين بالدولة .

المبادئ الواجبة في تخطيط سياسات العاملين

كان من اللازم الاتفاق على مجموعة المبادئ الرئيسية لتوجيه سياسات العاملين في الدولة لتوفير المناخ الإيجابي المؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية وتحقيق الاستقرار النفسي والاقتصادي للعاملين، وبما يرسي قواعد الإدارة الصحيحة والأسس الاقتصادية في التشغيل حتى تتفق تكلفة العمل مع النتائج والقيم التي تتحقق من تشغيل العاملين بالدولة والقطاع العام.

وقد اقترحنا مجموعة المبادئ التالية والتي نظنها لا تزال حتى الآن، مهمة وصالحة لبناء هيكل إيجابي ومتطور من علاقات العمل في منظماتنا العامة:

1. نبذ الحلول الجزئية والمسكنات الوقتية لمشكلات العاملين، والبحث دائماً عن الحلول الموضوعية والمعالجات الرشيدة لجذور تلك المشكلات.
2. ضرورة مراعاة الفروق بين طبيعة النشاط وظروف الأداء في أجهزة الدولة المختلفة [الخدمة المدنية] وبينها في وحدات القطاع العام [القطاع الإنتاجي بصفة عامة]، ومن ثم يجب صياغة قواعد ونظم الخدمة في كل قطاع بما يتناسب وطبيعته وأهدافه وما يتوفر له من موارد، وتجنب التوحيد والنمطية.
3. التأكيد على أن تكون قواعد ونظم الخدمة وأسس تنظيم علاقات العمل وتحديد حقوق وواجبات العاملين مؤسسة على اعتبارات موضوعية تأخذ في الاعتبار طبيعة الأعمال والمهام التي تسند إليهم وما يتطلبه الأداء من خبرات ومهارات، وما يتعرض له العاملون من ضغوط ومخاطر. بحيث يستند تحديد علاقات العمل على الأساس الموضوعي الاقتصادي الذي يتأسس على أفكار وآليات إدارية سليمة. وبالتالي، ينبغي استبعاد العوامل السياسية العامة والاعتبارات الاجتماعية غير المتصلة بمتطلبات وظروف الأداء ومواصفات وقدرات العاملين، والتوقف عن استخدام الاعتبارات السياسية والاجتماعية ذريعة لإهدار الهياكل الوظيفية والالتفاف حول قواعد الترقية الموضوعية وأسس قياس أداء العاملين وتعويضهم العادل عما يقومون به من جهد وفقاً لقواعد موضوعية.
4. إلغاء أسلوب تسعير الشهادات والتأكيد على مبدأ تقويم الوظيفة وليس المؤهل كأساس لتحديد قيمة الوظيفة وما يمنح لشاغلها من رواتب ومميزات.

5. تطوير أسلوب التوظيف بحيث لا يتم إلا بناء على احتياجات حقيقية وفق خطط للموارد البشرية، والامتناع عن استخدام التشغيل الجزافي للخريجين كوسيلة للتخفيف من أعباء البطالة[149].

6. التأكيد على أهمية التوافق بين حجم التوظيف وهيكل الموارد البشرية وتكلفة العمل في كل وحدة إنتاجية [أو قطاع] وبين العائد المتحقق من عمل هؤلاء البشر ومستوى الإنتاجية والقيمة المتحققة من جهودهم. ومن ثم يكون التناسب والتوافق بين ما تحصل عليه العاملين في شكل رواتب ومكافآت ومميزات عينية وغيرها وبين ما يقدمونه من مساهمة في تحقيق الناتج القومي الإجمالي.

وتحقيقاً لهذه الغاية لا بد من الربط بين الأجر والإنتاج وأن يكون الراتب على أساس الأداء Pay for Performance.

المحاور الرئيسة لقانون 48 لسنة 1978

صدر القانون رقم 48 لسنة 1978 وبدأ العمل به اعتبارا من أول يوليو 1978. وقد استهدف القانون إرساء الأسس الصحيحة لإقامة نظام متطور لعلاقات العمل يقوم على مفهوم إيجابي للوظيفة ورؤية حقيقية لقيمة العمل الإنساني الخلاق في تنمية الإنتاج ورفع كفاءة وقدرة الوحدات الإنتاجية.

كذلك استهدف القانون إعادة تنظيم أوضاع الموارد البشرية في شركات القطاع العام، وتأسيس ممارسة إدارية متطورة في مجال إدارة الموارد البشرية. وأعرض في هذا الجزء

---

[149] من أسف أنه رغم توقف الدولة منذ سنوات عن أسلوب التعيين الجزافي للخريجين بالجهاز الحكومي والقطاع العام، إلا أنها لا تزال تلجأ إلى أسلوب اختلاق فرص عمل وهمية لتعيين الخريجين الذين طال انتظارهم لسنوات في صفوف العاطلين. وتأبى الحكومات المتعاقبة منذ منتصف التسعينات على الإعلان عن تشغيل مئات آلاف العاطلين من خريجي الجامعات والمعاهد في وظائف مؤقتة أو تحت مسمى وظائف ولكنها في حقيقتها عمليات تدريب مؤقتة.

المحاور الرئيسية لذلك القانون والتي جاءت أيضاً مماثلة إلى حد كبير لتوجهات القانون رقم 47 لسنة 1978 بشأن العاملين المدنيين في الدولة.

1. تأكيد أهمية العمل باعتباره المحور الأساسي الذي تقوم عليه العملية الإنتاجية، ومن ثم فإن تصميم العمل وتحديد واجبات ومهام ومسئوليات الوظيفة المعبرة عن أهداف العمل [الأداء] هو نقطة الارتكاز في تحديد مواصفات القائم بالعمل وتقرير حقوقه وواجباته.
2. تأكيد سلطة الإدارة في وحدات القطاع العام لإعداد النظم واتخاذ القرارات في مختلف الشئون الوظيفية بما يتناسب ومتطلبات الإنتاج وظروف العمل بها، وبالتالي تجنب التدخلات الفوقية من السلطات المركزية، والتخلص من أسلوب التوحيد والتبسيط في النظم والإجراءات الذي يغفل أهمية الظروف التي تعمل فيها كل وحدة إنتاجية.
3. تأكيد مفاهيم جديدة عن العلاقات الوظيفية في مختلف مراحلها بما يسهم في إلغاء مشكلات وتراكمات إدارية ويسمح بالانطلاق في تطبيق أساليب متطورة في أمور تصميم الوظائف وتوصيفها وتقييمها، واختيار الأفراد وتدريبهم وترقياتهم وتحديد حوافزهم وقياس كفاءتهم وتأديبهم وإنهاء خدماتهم.
4. التأكيد على حق شركات القطاع العام في تحديد جداول المرتبات بحيث تعكس المحتوى الحقيقي للعمل وأهميته من ناحية، والمستوى الاقتصادي ومستوى الأجور السائدة في المجتمع، وبما يمكنها من التنافس فيما بينها ومع الشركات الجديدة المنشأة وفقا لسياسة الانفتاح الاقتصادي خاصة الأجنبية.
5. أهمية منح مجلس إدارة الشركة سلطة تقرير نظم البدلات والمزايا العينية والتعويضات عن الجهود الغير عادية والأعمال الإضافية التي يكلف بها العاملون.

العناصر الأساسية لفلسفة القانون

1. شركة القطاع العام هي وحدة إنتاجية يجب أن تدار وفقاً للأسس والمفاهيم الاقتصادية والإدارية العلمية.
2. ينص القانون على توضيح قواعد عامة تسترشد بها الإدارة في كل شركة لتعيد صياغتها بشكل أكثر تفصيلاً في ضوء المتطلبات الخاصة بالشركة وطبيعة العمل بها .
3. مجلس إدارة الشركة هو السلطة الحقيقية فيها ، ومن ثم فقد أناط به القانون صلاحيات وسلطات واسعة تفوق ما للوزير أو الجمعية العمومية أو رئيس مجلس الإدارة . والقصد هنا إبراز أهمية العمل الجماعي والمسئولية التضامنية لأعضاء فريق الإدارة العليا للشركة ومن ثم الابتعاد عن أسلوب الإدارة الانفرادية التي تتركز فيها الصلاحيات فرد واحد هو رئيس مجلس الإدارة .
4. يعكس الهيكل الوظيفي للشركة هيكلها التنظيمي، ومن ثم فإن نقطة البداية السليمة في بناء نظم الأفراد على أساس علمي لابد أن تكون إعداد هيكل تنظيمي واضح وموضوعي، يترجم إلى وظائف يتم توصيفها وتقييمها .
5. تكامل السلطة والمسئولية من العناصر الأساسية في القانون، فمن يتحمل مسئولية لابد أن تكون له سلطة معادلة. كذلك تكامل الصلاحيات أساس آخر في فلسفة القانون – إن من يقر أمراً تكون له صلاحية تعديله، ومن يتخذ قراراً تكون له صلاحية الرجوع عنه.
6. تخطيط القوى العاملة هو صلب إدارة الأفراد والمحور الحقيقي لنجاحها وفعاليتها ، ومن ثم يجب وضع قواعد ومعايير تسترشد بها الإدارة في إعداد خطط الموارد البشرية بها .

7. إن إجراءات الترشيح للوظائف والتعيين فيها والترقية والنقل والندب والإعارة وإنهاء الخدمة تصبح كلها بلا معنى ولا هدف إن لم تصدر قراراتها عن خطط واعية تستهدف تكوين قوة عاملة محددة المواصفات والقدرات والأعداد.
8. إن الحركية والتجدد هما من السمات الأساسية للإدارة العصرية، ومن ثم فإن القانون إذ يخول لمجلس إدارة شركة القطاع العام صلاحية وضع النظم والإجراءات وإصدار اللوائح والقرارات المنفذة لها، إنما يسمح له في نفس الوقت بصلاحية مراجعتها وتعديلها وتطويرها مع تغير وتطور الأوضاع.
9. إن التنظيم النقابي ركن هام في أي شركة، وبالتالي ينبغي له أن يشارك في اتخاذ القرارات ذات التأثير على أعضائه، كما يجب أن يشارك في تحمل المسئولية عن الإنتاج وأهدافه، لذلك حفل القانون بالنصوص التي تؤكد أهمية وتعاظم دور التنظيمات النقابية في القطاع العام.

صلاحيات خولها القانون لمجلس إدارة الشركة

خول القانون مجلس إدارة الشركة سلطة وضع الهيكل التنظيمي وجداول توصيف وتقويم الوظائف واعتمادها وإعادة النظر فيها كلما اقتضت مصلحة العمل ذلك. وفي هذا المجال فأن على مجس الإدارة أن يراعى الاعتبارات التالية:

1. إن الهيكل التنظيمي هو الإطار الأساسي لتحديد التقسيمات الداخلية للشركة والعلاقات بينها، كما يعكس تسلسل السلطة والمسئولية بين المستويات المختلفة. والأساس في إعداد الهيكل التنظيمي هو الالتزام بالموضوعية الكاملة وتجنب إنشاء أو توسيع نطاق تقسيمات أو خلق مستويات تنظيمية لاعتبارات شخصية.

2. إن الهيكل التنظيمي يمثل خطة مستقبلية للشركة. وبالتالي يجب أن يتسع لاستيعاب التطورات الإدارية والتكنولوجية والتسويقية المحتملة على مدى سنوات قادمة، الأمر الذي يجنب عدم شغل جميع وظائفه دفعة واحدة.
3. مراعاة التوازن بين قطاعات الهيكل التنظيمي والتناسب بين حجم كل تقسيم تنظيمي ومستواه من جانب، ومدى إسهامه في تحقيق أهداف الشركة من جانب آخر.
4. إن وضع الهيكل التنظيمي للشركة هو الخطوة الأولى نحو إقامة بناء إداري متكامل لذلك لابد أن يصاحبه "دليل تنظيمي" يوضح الأهداف الرئيسية للشركة، السياسات العامة التي تسير وفقاً لها في مختلف مجالات النشاط، الاختصاصات المحددة لكل قطاع وكل تقسيم تنظيمي، طبيعة العلاقات بين التقسيمات والمستويات التنظيمية المختلفة، حدود السلطة والمسئولية لشاغلي الوظائف الرئيسية. وينبغي أن يكون هذا الدليل التنظيمي مطبوعاً بشكل جيد ومتاحاً لجميع شاغلي الوظائف الإشرافية بالشركة على اختلاف مستوياتهم.

نظرة القانون إلى مفهوم "الوظيفة"

1. إن تحديد الوظائف في الشركة ينبع من دراسة الهيكل التنظيمي الذي يعبر عن أهداف الشركة ومجالات نشاطها. لذلك يجب على الشركة تجنب إنشاء وظائف لا تتصل بنشاطها، أو إسباغ مسميات وظيفية مبالغ فيها. كذلك ينبغي تجنب تفتيت الوظيفة الواحدة إلى وظائف متعددة دون أن يكون بينها فروق حقيقية في الأعباء أو المسئوليات أو متطلبات شغلها، ويتم توصيف الوظائف استنادا إلى الدراسة الميدانية والمقارنة بالوظائف المماثلة ويراعى دائماً أن يتضمن وصف الوظيفة المعلومات الكاملة عن الوظيفة وما تحيطها من ظروف، وتحدد مواصفات شاغل كل وظيفة استنادا إلى تلك المعلومات.

2. ضرورة إجراء تقويم الوظائف بإتباع إحدى طرق التقييم المتعارف عليها، ومع مراعاة المعايير الموضوعية التي تعكس طبيعة الوظيفة وأهميتها النسبية ومدى مساهمتها في تحقيق أهداف المنظمة، ومن دون النظر إلى الاعتبارات الشخصية المتعلقة بمن يشغل الوظيفة.
3. يراعى في إعداد جدول الوظائف تقسيمها إلى مجموعات نوعية بحيث تمثل كل مجموعة فئة متميزة من الوظائف تشترك فيما بينها بصفات مشتركة سواء من حيث التأهيل العلمي أو الخبرة العملية المطلوبة لها، أو من حيث تداخل وتكامل الأعباء والمسئوليات، أو من حيث تقارب المهن المرتبطة بها.
4. يجب التأكد أن كل مجموعة وظيفية نوعية تمثل تكاملاً وظيفياً يسمح بالحركة الأفقية والرأسية لشاغلي وظائفها بحيث تكون هناك مجالات رحبة لحركة العاملين بين وظائف مختلفة عند نفس المستوى التنظيمي، وكذلك ترقياتهم إلى وظائف أعلى، كل ذلك داخل نفس المجموعة.
5. تعتبر المجموعة الوظيفية النوعية وحدة متكاملة في مجال التعيين والترقية والنقل والندب والإعارة، بحيث لا تجوز الحركة الوظيفية فيما بين المجموعات النوعية.

6. تصور مقترح للتنظيم الوطني لأجهزة التنمية الإدارية[150]

كان من أهداف برنامج التطوير الإداري الشامل أو إن شئت "الثورة الإدارية" إعادة إحياء دور المعهد القومي للإدارة العليا وإعادة صياغة دور الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة وتشكيلهما في نسيج متكامل يحقق تناسق وتكامل مساهمتهما في التنمية الإدارية الشاملة وذلك في ضوء رؤية متطورة ترى التنمية الإدارية متكاملة شاملة

[150] كان هذا الاقتراح أحد عناصر برنامج التطوير الإداري الشامل الذي عملت على تنفيذه أثناء فترة شغلي لمنصب وزير الدولة للتنمية الإدارية، ورغم عدم تحققه على أرض الواقع وقتها، أراه صالحاً للتطبيق الآن.

ومستمرة تستهدف توفير الكوادر الإدارية القيادية ذات القدرة والتأهيل المناسبين لممارسة وظائف الإدارة وقيادة جماعات من البشر وإقامة تنظيم حركي فعال تحقق إنجازات وأهدافا مطلوبة قومياً، ومن ثم فإن إعداد وتكوين وتنمية تلك الكوادر الإدارية هو جهد قومي حيوي يأتي في المقام الأول من الأهمية والحيوية.

وكان الاهتمام بالتنمية الإدارية في مصر قد بدأ مع نشأة القطاع العام من خلال تنظيم دورات الإدارة العليا التدريبية التي بدأتها "المؤسسة الاقتصادية" سنة 1960 لتدريب رجال الإدارة العليا بشركاتها.

ومع صدور قوانين التأميم سنة 1961 وما ترتب عليها من توسع في القطاع العام وتنوع لمجالات نشاطه أنشئ "المعهد القومي للإدارة العليا" ليكون معهداً لتدريب قيادات إدارية مزودة ببعض المهارات اللازمة من بين القيادات العاملة في الشركات.

ومع تطور الأوضاع في القطاع العام خلال السنوات التي تلت إنشاءه، تعددت المحاولات لترشيد الأداء الإداري ورفع مستوى كفاءة الإدارة من خلال جهود تنظيمية مختلفة. وفي جميع الأحوال كان يتضح أنه مع اختلاف مداخل الإصلاح وتنوع المفاهيم والفلسفات التي ترتكز عليها تلك المداخل، إلا أن القضية الأساسية في أي إصلاح إداري هي دائماً.. المديرين.

وبانكشاف هذه الحقيقة ازداد الاهتمام بالتنمية الإدارية ورفعت شعارات كثيرة في هذا المجال، إلا أن الإطار التنظيمي لعمليات التنمية الإدارية ونمط العلاقات بين الأجهزة القائمة لها لم تكن جميعاً مناسبة مع الغايات المستهدفة، بل كانت في كثير من الأحيان عقبة في سبيل تحقيق أي تقدم يذكر في مجال إعداد وتدريب المديرين على أسس علمية سليمة.

7. تقويم جهود التنمية الإدارية في مصر[151]

من الملاحظ إن محاولات التنمية الإدارية في مصر تعاني من نقاط ضعف أساسية تقلل كثيراً من فاعليتها وتحد من عائدها . وأهم نقاط الضعف هذه ما يلي:

1. غياب مفهوم واضح ومتكامل للتنمية الإدارية يتخذ أساساً لرسم خطة وطنية بعيدة المدى. ويكون مرتكزاً لإستراتيجية واضحة نحو تطوير وتنمية الإدارة في مصر.
2. تشتت وتنافر الأجهزة المعنية بالتنمية الإدارية وتداخل اختصاصاتها وتنازعها مجالات العمل التدريبي والاستشاري وانعدام التنسيق بين أنشطتها والتكامل بين إمكاناتها.
3. وجود عدد من المراكز والجمعيات الأهلية التي تمارس دوراً خطيراً في مجالي التدريب والاستشارات الإدارية دون أي ضوابط أو معايير وبغير أدنى رقابة أو تنسيق من جانب جهة إشراف رسمية.
4. كثير من الجهات العاملة في مجالات التدريب والاستشارات لا يزال يديرها ويسيطر على مجرى الأمور فيها غير المختصين الذين قد لا تتوافر لهم المقومات العلمية السليمة للعمل في مجال التنمية الإدارية. كما أن المعايير والمواصفات العلمية والمهنية غير محددة لمن يمارس أعمال التدريب الإداري وتقديم الاستشارات.
5. ضآلة تأثير المعهد القومي للتنمية الإدارية[152] والجهاز المركزي للتنظيم والإدارة في إعادة توجيه وترشيد عمليات التدريب والاستشارات الإدارية. الأمر الذي ترك مجال العمل

---

[151] يتعلق التقويم بالفترة محل البحث وهي المنتهية في 1979، وإن كانت مؤشرات هذا التقويم لا تزال تعكس الحالة الراهنة حتى اليوم.

[152] كان المعهد القومي للتنمية الإداري قد أنشأ بدمج المعهد القومي للإدارة العليا، ومعهد الإدارة العامة، ومعهد الإدارة المحلية بقرار من أ.د. عبد العزيز حجازي وقت أن كان وزيراً للخزانة ورئيساً للجهاز المركزي للتنظيم والإدارة.

مفتوحا على مصراعيه لغير المختصين الذين ساهموا بقدر واضح في إفساد هذا الميدان وإضعاف ثقة الإدارة العليا في كثير من الوحدات الإدارية بصلاحية أفكار التنمية الإدارية أو جدواها .

6. تردد منظمات الأعمال والهيئات العامة وغيرها من الوحدات الإشرافية في أخذ زمام المبادرة نحو تصحيح الأوضاع التدريبية وترشيد جهود التنمية الإدارية في الشركات والوحدات التابعة لها وقصورها عن متابعة وتقييم أنشطة التدريب الجارية ومن ثم إرساء الأساس لتطويرها .

7. قصور وندرة المعلومات المتاحة عن الأوضاع الإدارية والتنظيمية والمشكلات التي تعوق الإنتاج وتحد من الكفاءة وغياب أي محاولات علمية ذات قيمة لحصر وتحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية. وبسبب هذا القصور فان كثيراً من الجهود التدريبية الحالية تمثل جهداً ضائعاً وتبديداً للموارد دون أن يتوافر أساس صحيح للحكم على فعاليتها أو ضرورتها أصلا .

8. تخلف أساليب وإمكانيات التدريب المستخدمة بسبب تشتت الجهود وتكرارها وعدم التجميع والتركيز فيها واقتصارها على أسلوب المحاضرة التي لا تزيد عن كونها شكل من أشكال الثقافة الإدارية.

9. تخلف المادة التدريبية وانعزالها عن المشكلات الحقيقية للإدارة في مصر وانحصارها في المفاهيم والنظريات الإدارية الأجنبية دون القدرة على تعديلها لتصبح أداة مساعدة في حل المشكلات الإدارية المحلية.

10. انعزال أنشطة التدريب عن محاولات التنظيم وإعادة التنظيم، وتنازع الاختصاص بين أجهزة ووحدات التدريب والتنظيم وشئون الأفراد في المؤسسات والهيئات والوزارات والشركات الأمر الذي يصيب عملية التنمية الإدارية بالتجزؤ والشلل.

ملاحظات مهمة

تجدر وتحن نعرض لمشكلة التنظيم الوطني للتنمية الإدارية أن نورد الملاحظات الأساسية التالية:

1. إن محاولات التنظيم السابقة لجهود التنمية الإدارية لم يتحقق لها النجاح أو الفاعلية المنشودة وآخرها فكرة "مجلس التنمية الإدارية".
2. أن "اتحاد جمعيات التنمية الإدارية" لا يضم في عضويته كل المراكز العاملة في مجال التدريب والاستشارات الإدارية ومن ثم لا تشملها جهوده التنسيقية وتخرج بالتالي عن نطاق أي شكل من أشكال الرقابة التي تحتمل أن يمارسها، فضلاً عن ضعف إمكانيات الاتحاد وضآلة موارده الأمر الذي يجعل الإحساس بوجوده على الساحة منعدماً تقريباً.
3. أن فاعلية أي شكل من أشكال التنظيم القومي للتنمية الإدارية تتوقف تماماً على مدى الصلاحيات التي تخول لهذا التنظيم ومدى توافر الأدوات المساعدة له في ممارسة صلاحياته.

المبادئ الأساسية للتنظيم الوطني للتنمية الإدارية

إن أي تنظيم للتنمية الإدارية على المستوى الوطني يجب أن يراعي المبادئ الأساسية التالية:

1. أن يشتمل على نظام متطور يتخصص في وظيفة التخطيط الإستراتيجي والتقويم الشامل والمستمر لجهود التنمية الإدارية،
2. أن تحتوي على إمكانيات البحث والدراسة الهادفة إلى تطوير جهود التنمية الإدارية وترشيدها،

3. أن تتفصل فيه وظائف التخطيط والمتابعة والتقويم عن الإجراءات والأنشطة التنفيذية لبرامج وفعاليات التنمية الإدارية،
4. أن تحقق التكامل العضوي بين عمليات التدريب والاستشارات والبحوث والدراسات التنظيمية والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على المستوى الوطني،
5. أن تحقق أقصى إفادة ممكنة من الإمكانيات والموارد المتاحة ويوفر أساساً واضحاً لتجميعها وتركيزها .

الجهاز الوطني للتنمية الإدارية

في تصوري فان الشكل التنظيمي الذي تحقق هذه المبادئ هو "الجهاز الوطني للتنمية الإدارية"[153] والذي يقوم على أداء الواجبات الأساسية التالية:

1. إجراء الدراسات التنظيمية وتقديم المساعدات والاستشارات العلمية للوحدات الإدارية المختلفة بالدولة والقطاع العام في شأن تطوير تنظيماتها وأساليب العمل بها وعلاج ما يعترضها من مشكلات.
2. تطبيق نظم الخدمة المدنية وقوانين العاملين وتطوير النظم التفصيلية المكملة له ومساعدة الوحدات الإدارية المختلفة في تنفيذ التزاماتها القانونية.
3. متابعة النظم الإدارية وأساليب العمل المطبقة في الوزارات والمؤسسات والوحدات الإدارية المحلية والشركات الإنتاجية للتأكد من سلامتها وتناسبها مع القواعد والتوجيهات العامة التي تتفق والأهداف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية للدولة.

---

[153] تشير صفة "الوطني" إلى أنه جهاز تشمل اهتماماته مصر كلها، وتلبي أنشطته احتياجات التنمية الإدارية على مستوى الجهاز الإداري للدولة على المستويين المركزي والمحلي ومؤسسات وهيئات وشركات القطاع العام وقطاع الأعمال العام ومؤسسات المجتمع المدني ذات العلاقة.

4. المشاركة في رسم وإعداد خطة القوى العاملة على مستوى الدولة والتركيز على حصر وتحليل العمالة الإدارية وتحديد الاحتياجات المستقبلة منها .
5. إعداد الخطة الوطنية للتنمية الإدارية والقيام بالبحوث والدراسات التدريبية الأساسية وتوفير مستلزمات التدريب. كذلك مساعدة أجهزة التدريب القطاعية ووحدات التدريب المتخصصة على مستوى الوحدة التنظيمية الأساسية[154] في أداء واجباتها ومتابعة ما تقوم به من نشاط في ضوء الخطة الوطنية للتنمية الإدارية .
6. المشاركة في رسم الخطة الوطنية للإعداد والتدريب المهني التي تقوم على إعدادها وزارة القوى العاملة [أو من يقوم مقامها]، والمساهمة بالخبرة العلمية المتخصصة في تطوير ورفع كفاءة عمليات التدريب المهني .
7. تنفيذ الأنشطة التدريبية للمستويات الإدارية العليا في الدولة والقطاع العام ومتابعة تثقيف هذه المستويات القيادية بشكل مستمر وتنظيم بغرض إحاطتهم بكل جديد ومستحدث في مجال الإدارة .
8. تنفيذ البرامج الإعدادية لتأهيل أفراد ذوي تخصصات نادرة مطلوبة لشغل وظائف جديدة في أجهزة الدولة والتي لا تستطيع وحدات التدريب الفرعية القيام بها .
9. وضع وتنفيذ خطة شاملة للبحوث تشمل كافة القطاعات تستهدف تحليل الأوضاع الإدارية القائمة والكشف عن الثغرات التي تهدد جهود التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
10. إنشاء نظام وطني متكامل للمعلومات الإدارية تتجمع فيه كافة المعلومات والبيانات عن التطورات الإدارية وانجازات الوحدات الإنتاجية والأجهزة الإدارية المختلفة بالدولة ويعمل على إمدادها بكل ما تحتاج إليه من معلومات.

---

[154] يقصد بالوحدة التنظيمية الأساسية الوزارة، الهيئة العامة، المحافظة، الشركة،

ويلاحظ أن " الجهاز الوطني للتنمية الإدارية" المقترح يتضمن الاختصاصات المسندة حالياً إلى كل من الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، مركز إعداد القادة للقطاع الحكومي، مركز إعداد القادة للصناعة، واختصاصات الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء المتعلقة بحصر القوى العاملة وتطوير قواعد المعلومات، واختصاصات وزارتي التخطيط والقوى العاملة في شأن تخطيط القوى العاملة.

ويتفوق التنظيم المقترح في أنه يحقق الاتصال العضوي بين مراحل عملية التنمية الإدارية المتكاملة ويتغلب على الانفصال القائم حالياً بين الأجهزة والجهات المعنية بها، ويقدم نمطاً متطوراً للإفادة من الإمكانيات والموارد المحدودة المتاحة في هذا المجال.

8. مناقشة لا تنقصها الصراحة.. حقيقة دور الوزير في مصر

من الشائع في مصر أن المسئول الحكومي أيا كان موقعه - خاصة الوزراء منهم - يكون أثناء وجوده في وظيفته مدافعاً وبكل قوة عما يجري ومساندا للأوضاع القائمة ملتمساً المعاذير والحجج التي تبرر الفشل في تحقيق الأهداف التي يتمناها المواطنون، أو العجز عن تحقيق الوعود التي قدمها المسئولون.

وحين يترك المسئول الحكومي موقعه - خاصة الوزراء منهم -، تجده ينقلب إلى معارض شرس لكل ما يجري على الساحة، وناقداً بقسوة للقرارات الصادرة من الدولة وطارحاً بقوة أفكاراً جميلة ورائعة وحلولاً مبتكرة للمشكلات التي ينعى على المسئولين القائمين عدم قدرتهم على حلها.

والعجيب أنه إذا سئل هذا المسئول السابق " ولماذا لم تنفذ تلك الأفكار وقت أن كنت في موقع السلطة وتملك الصلاحية؟"يأتي الرد دائماً بأنه لم يكن مطلق السراح وكان مقيداً بقرارات وتوجهات عليا لا يملك الخروج عنها.

وأنا أطرح هذه الإشكالية تمهيداً لمناقشة بضع أسئلة مهمة أوجهها إلى نفسي - وقد

سألني إياها كثيرون-، وهو هل قدمت شيئاً ذا بال خلال فترة تواجدي في موقع الوزير؟ وهل كنت أستطيع تحقيق إنجازات أفضل؟ وهل يعود القصور في الإنجاز إلى أسباب تتصل بي وأسلوبي ومنهجي وقدراتي، أم أن القصور نشأ بفعل أوضاع ومؤثرات لم أكن أملك السيطرة عليها ؟

وأتصور أن تفسير هذا الموقف الذي يبدو متناقضاً يكمن في توصيف واقعي وحقيقي لدور الوزير في مصر .وسوف أتناول هذه القضية من خلال المحاور التالية:

1. يأتي أسلوب اختيار الوزير في مصر في مقدمة الأسباب التي تسهم في الحد من إنجازاته وتقييد حركته في الأداء العام .ذلك أن الاختيار يكون في أغلب الأحيان على أساس شخصي حيث تشترك جهات مختلفة في ترشيح عدد من الأفراد للاختيار من بينها بناء على تقويم لصفات شخصية والتركيز على اعتبارات الولاء للنظام وعدم التورط في مواقف معارضة للدولة.
2. يأتي اختيار بعض الوزراء أحياناً بغرض أن يشغل شخص معين منصباً وزارياً أياً كان وبغض النظر عن ضرورة الوزارة أو أهميتها أو طبيعة النشاط المطلوب منها ونوع الخبرة اللازمة لمن يشغل منصب الوزير فيها . فالمطلوب مجرد أن يعين الشخص المحدد وزيراً، ومن أبرز الأمثلة على ذلك اختيار الرئيس محمد أنور السادات للسيد /محمد كامل العقيلي وزيراً لوزارة ابتدعت خصيصاً له بمسمى " وزير دولة لشئون التنظيمات الشعبية "وتم إلغاءها بمجرد خروجه من الوزارة .وقد اختير سيادته ليس لخبرات كان يتمتع بها رحمة الله عليه، ولكن لمجرد أنه كان صديقاً للرئيس الراحل فترة كان مطروداً من الجيش قبل الثورة واشتغاله على سيارة نقل تعرف أثناءها على السيد / العقيلي.
3. لا يكون لدى أغلب الوزراء برنامج عمل واضح حين اختيارهم للمنصب الوزاري

حيث يبدءون في تكوين اهتماماتهم بالتجربة والخطأ مدفوعين بالرغبة في إشعار المجتمع بتواجدهم ومن ثم يطلقون النصرخات ويعلنون عن برامج وخطط لم تسنح لهم فرص كافية لدراستها وفحيصها، الأمر الذي يسبب درجة عالية من الإحباط - لهم وللمجتمع- حين يكتشفون عدم صلاحية تلك الأفكار والمشروعات للتنفيذ، أو عدم توفر الإمكانيات والموارد اللازمة لها.

4. ينطلق الوزراء - وأكثرهم يغلب عليهم التكوين المهني وليس السياسي - في أعمالهم كأفراد تحاول كل منهم إثبات وجوده، وتتقلص إلى درجة بعيدة فرص العمل كفريق يلتزم ببرنامج واضح له أهداف متفق عليه.
5. وتبدو خطورة هذه القضية في أن الحكومة - أي حكومة - يتم تشكيلها في الغالب بنفس الطريقة حيث تجري اختيار رئيس الوزراء بنفس الأسلوب، ومن ثم يفاجئ من يكلف بتشكيل الوزارة ويجد نفسه غير جاهز ببرنامج عمل ينطلق من إستراتيجية واضحة، ومن ثم لا يكون هناك مجال للاتفاق على مضمون توجهات محددة تمت دراستها قبل الشروع في إجراء مشاورات تشكيل الحكومة، مما تنشأ معه احتمالات اختلاف آراء الوزراء بعد أن يكونوا قد أصبحوا أعضاء في الوزارة فعلاً. ولو كانت المشاورات لاختيار الوزراء تتم في ضوء برنامج يطرحه رئيس الوزراء المكلف ويكون للمرشحين فرصة مناقشته ومقارنته بتوجهاتهم وخبراتهم وتصوراتهم لما يمكنهم تحقيقه ومدى اتفاق ذلك البرنامج مع التوجهات الإستراتيجية التي ينوي الالتزام بها لكانت عملية قبول المنصب الوزاري أو الاعتذار عن عدم قبوله أوضح.
6. حين ينخرط الوزير في مهام عمله يصير تركيزه بالدرجة الأولى على نطاق مسئوليته المحددة في وزارته، ولا توجد من الآليات أو المحفزات ما يدعم اهتمامه بقضايا وطنية عامة حتى ولو لم تكن وزارته مسئولة عنها بشكل مباشر أو غير مباشر. فنرى

الوزراء أقرب إلى اللاعبين في الألعاب الرياضية الفردية منهم إلى فريق يلعب لعبة جماعية. ومن ثم حين يواجه الوزير بمشكلة في مجاله لا تكاد ترى أي وزير آخر يتصدى لها سواء بالنقد أو المساندة أو النصح[155].

7. عدم وجود معايير واضحة للحكم على أداء الوزير، ومن ثم نجد وزراء أنهيت خدماتهم بالخروج في تعديلات أو تغييرات وزارية من دون الإفصاح عن أسباب تغييرهم بينما يبدو للناس أنهم كانوا يقومون بعمل جيد، وفي ذات الوقت يستمر وزراء في مواقعهم لفترات أطول كثيراً وتجرى تعديلات وتغييرات وزارية لا تطالهم رغم أن التوقعات العامة تكون دائماً في غير صالحهم. وبذلك لا يمكن الجزم بأن من خرج من الوزارة هم أقل كفاءة وأن من استمر هم أفضل وأعلى كفاءة.

خلاصة القول،

أن الوزير أثناء وجوده في منصبه الوزاري يكون في موقف لا يسمح له عادة بالتعبير عن آراء مستقلة في قضايا الوطن، بل نراه محصوراً في دائرة عمله التخصصي. بينما نجد الوزراء في دول أخرى يشاركون بالرأي ويعلنون مواقفهم في مختلف القضايا حتى ولو اختلفت عن آراء غيرهم من الوزراء أو حتى رئيس الوزراء.

والآن هل تراني أجبت عن السؤال لماذا يكون الوزراء أكثر صراحة وجرأة في نقد وتقويم الأوضاع العامة بعد أن يتركوا مناصبهم الوزارية!

أما بالنسبة لي،

---

[155] الأمثلة كثيرة منها الموقف الذي تعرض له وزير الإسكان والتعمير د. محمد إبراهيم سليمان حين ثارت قضية نزع ملكية جزيرة الذهب لتحويلها إلى مشروع سياحي خاص، أو حين ثارت مشكلة د. ممدوح حمزة والتهام الوزير أنه ضالع في تدبير القضية التي اعتقل من أجلها ممدوح حمزة في إنجلترا، أو أثناء مشكلة صفقة الموندیال التي تعرض لها وزير الشباب السابق د. علي الدين هلال، وأخيراً ما تعرض له وزير الزراعة المهندس أحمد الليثي بمناسبة هجوم الجراد على مصر. ولا ننسى الهجوم الدائم على وزير التموين والتجارة الداخلية د. حسن خضر.

فقد كانت تجربتي في الوزارة متميزة خلال الفترة التي عملت فيها مع السيد /ممدوح سالم رحمه الله، وكان اختياري بناء على معرفته السابقة لي وعملي مستشاراً له عدة سنوات، ومن ثم كان برنامجي متفق عليه ولو ضمناً .وتمكنت - بفضل الله ثم تفهم ومساندة السيد/ ممدوح سالم – من تحقيق إنجازات لا تصل إلى مستوى ما كنت أتمناه وأفكر فيه، ولكنها كانت بدايات موفقة في خلال فترة قصيرة أمضيتها في الوزارة قبل استقالتي، وأوجزها في العناوين التالية:

1. القضاء على مشكلة الرسوب الوظيفي وما ترتب عليها من مشكلات تنظيمية واختلال في أوضاع معظم وحدات الجهاز الإداري للدولة والقطاع العام .وتم ذلك بإصدار القانون رقم 47 لسنة 1978 في شأن العاملين المدنيين بالدولة، والقانون رقم 48 لسنة 1978 في شأن العاملين بالقطاع العام.
2. استثمار الخبرات والمعلومات التي تراكمت عبر سنوات في المؤسسات العامة الملغاة بمقتضى القانون رقم 111 لسنة 1975 وتجميع عدد كبير من الخبراء الماليين والإداريين في كيان جديد هو " مركز معلومات القطاع العام "والذي باشر تكوين قاعدة معلومات متكاملة عن شركات القطاع العام، كما أصدر دراسات عديدة كانت أساساً مهماً في جميع قرارات تطوير القطاع العام.
3. لفت النظر إلى قضية " الهيئات العامة "وأهمية تطويرها وإعادة صياغة القانون المنظم لها، وقد كان النموذج الأهم في هذا الاتجاه هو تحويل فروع هيئة الكهرباء المختصة بتوزيع الكهرباء إلى شركات وتحريرها من النظم المالية والإدارية الحكومية .كما توالى بعد ذلك تطوير الهيئات العامة إما إلى هيئات قومية ينظم كل منها قانون خاص أو تحويلها إلى شركات قابضة كما حدث بعد ذلك بسنوات طويلة من تحويل هيئات كهرباء مصر والطيران المدني والاتصالات السلكية واللاسلكية ومصر للطيران وغيرها

إلى شركات.

4. إثارة الاهتمام – ولأول مرة - بقضية تعدد جهات طلب المعلومات وتكرار طلب نفس المعلومات من شركات القطاع العام وغيرها من وحدات الدولة، وكذا التداخل والتكرار في تكوين قواعد معلومات على المستوى الوطني تشمل ذات المعلومات، ومنها مثلاً قواعد المعلومات عن المواطنين أو شرائح مهمة منهم والتي توجد في السجل المدني بوزارة الداخلية، والهيئة العامة للتأمينات الاجتماعية وهيئة التأمين والمعاشات، والجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، فضلاً عن وزارات الدولة المختلفة.

5. إرساء مبدأ تنسيق الجهود والدعوة إلى إنشاء نظام معلومات وطني شامل يلبي الاحتياجات المشتركة للوزارات والهيئات الحكومية المختلفة .وشكلت لجان شاركت فيها كل الجهات ذات العلاقة وتم اقتراح الأسس والمبادئ لتوحيد وتنسيق النشاط المعلوماتي .وقد انتظر هذا المشروع سنوات حتى تم إنشاء مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء ليتولى استكمال هذا المشروع وتطويره.

6. اعتماد المعهد القومي للإدارة العليا الجهة الوطنية المختصة بالتدريب والتنمية الإدارية والإصرار على أن يكون الجهة الوطنية المشاركة في تنفيذ برامج التدريب الممولة من جهات المعونة الأجنبية ومنها مشروع تدريب 400 من أفراد الإدارة الوسطى بالقطاع العام والذي كانت هيئة المعونة الأمريكية قد رصدت له مبلغ 20 مليون دولار أمريكي.

7. تكريس العمل الميداني أسلوباً رئيسياً في التعرف على أوضاع وحدات الجهاز الإداري للدولة والاقتراب من مشكلات العاملين والمتعاملين والبحث عن الحلول العملية لها .وقد طبق هذا الأسلوب في معالجة بعض القضايا التي كانت مثار شكوى

جماهيرية عامة منها التعامل مع مصلحة الشهر العقاري وأسلوب سداد فواتير التليفونات التي كانت تدفع شهرياً وينكر عذاب المواطنين كل شهر، ومشكلة صرف المعاشات، وكلها مشكلات أساسها إداري وعلاجها يكمن في إعادة صياغة أساليب العمل وتحديد المسئوليات وتعميق اللامركزية الإدارية.

8. بلورة مفهوم "توسيع قاعدة الملكية" في شركات القطاع العام بطرح جانب من أسهم كل شركة للعاملين فيها والمواطنين عامة من خلال سوق الأوراق المالية مع ضوابط تقصر ذلك على أسهم اسمية يتملكها المصريون فقط. وكان من الشركات المرشحة لتطبيق هذا الأسلوب فيها كبداية كل من شركة مصر للألبان، وشركة بسكو مصر.

9. إثارة الاهتمام بضرورة التواصل الإيجابي مع المصريين العاملين بالخارج، وتم إنشاء أول إدارة تحت إشرافي بمسمى "إدارة المصريين العاملين بالخارج" كانت تعمل على وضع نظام لحصر هؤلاء المصريين وتكوين قاعدة معلومات صحيحة ومتجددة عنهم [بالتعاون مع وزارة الخارجية]، ثم تلقي مشكلاتهم والعمل على حلها مع جهات الاختصاص وإيجاد حلول لها.

10. إثارة الاهتمام بالتنمية المحلية وتصميم خريطة مشروعات استثمارية لاستغلال الموارد والطاقات المحلية، وقد تم إعداد دراسات لعشرات المشروعات الصغيرة بالتعاون مع الأمانة العامة للحكم المحلي في ذلك الوقت[156]، بغرض ترويجها ومساعدة الشباب وصغار المستثمرين على تنفيذها، والدعوة لها حتى بين المصريين العاملين في الخارج لتوجيه جانب من مدخراتهم للاستثمار في تلك المشروعات.

11. تطوير أنساق جديدة في التنظيم الإداري لجهات حيوية في جهاز الدولة مثل هيئة مطار القاهرة الدولي التي كانت مشكلة تضارب اختصاصات عشرات الجهات

---

[156] كان السيد/ لبيب زمزم هو أمين عام الحكم المحلي وقتها وأشرف على لجنة إعداد المشروعات.

الحكومية العاملة في المطار سبباً رئيسياً في تدني مستوى الأداء وتدهور الخدمات للمتعاملين مع المطار .وكان الحل الذي تم تطبيقه أن يوضع تحت الإشراف المباشر لرئيس هيئة ميناء القاهرة الجوي [مطار القاهرة الدولي] جميع الأجهزة العاملة في المطار والتابعة لوزارات متعددة، وتكون له سلطة اتخاذ القرارات للتنسيق بين تلك الوحدات وتوجيه فعاليتها بما يتفق ومتطلبات العمل في المطار[157].

أين كانت المشكلة؟

وقد واجهتني مشكلة تباعد الآراء واختلاف التوجهات الفكرية والنظرة إلى قضية التنمية الإدارية ومفهوم دور وزير الدولة للرقابة والمتابعة في الفترة القصيرة التي شاركت فيها في وزارة د .مصطفى خليل، الأمر الذي قررت معه الاستقالة والعودة إلى عملي أستاذاً بجامعة القاهرة. وللحق فإن كل ما كتبته قبل دخولي الوزارة كان هو برنامجي أثناء وجودي في المنصب، وكذا فإن مواقفي بالنسبة لقضايا الإدارة ومشكلات الوطن - والتي تناولت الكثير منها في مقالاتي المنشورة بجريدة الأهرام أو في الندوات والمؤتمرات واللقاءات العامة - كانت منسجمة مع توجهاتي الفكرية ومواقفي قبل وأثناء تولي منصب الوزارة وبعد تركي للمنصب الوزاري.

---

[157] كان السيد/ ممدوح سالم شديد الاهتمام بتطوير نمط الإدارة في هيئة المطار وأسند رئاستها إلى المرحوم اللواء محمود يونس الأنصاري ومنحه كافة الصلاحيات ووضع جميع الأجهزة العاملة في المطار تحت إشرافه. وكنا نتابع التطور في أوضاع المطار من خلال زيارات ميدانية برفقة رئيس الوزراء.

التشكيل الوزاري الذي شاركت[158]

السيد/ ممدوح محمد سالم	رئيس مجلس الوزراء	د. حامد عبد اللطيف السايح	وزيرا للاقتصاد والتعاون الدولي
د. عبد المنعم القيسوني	نائبا لرئيس مجلس الوزراء للشئون المالية والاقتصادية ووزيراً للتخطيط	د. إبراهيم جميل مصطفى بدران	وزيرا للصحة
د. محمد حافظ غانم	نائباً لرئيس مجلس الوزراء للتنمية الاجتماعية ووزيراً لشئون مجلس الوزراء وشئون السودان	د. محمود صلاح الدين حامد	وزيرا للمالية
إسماعيل فهمي	نائباً لرئيس مجلس الوزراء ووزيراً للخارجية	الشيخ محمد متولي عبد الحافظ لشعراوي	وزيرا للأوقاف ووزير دولة لشئون الأزهر
الفريق أول محمد عبد الغني الجمسي	نائباً لرئيس مجلس الوزراء ووزيراً للحربية والإنتاج الحربي	عبد المنعم محمود الصاوي	وزيرا للإعلام والثقافة
المهندس أحمد سلطان	نائباً لرئيس مجلس الوزراء ووزيراً للكهرباء والطاقة	المهندس إبراهيم محمود شكري	وزيرا للزراعة والإصلاح الزراعي والتنمية الريفية
د. أحمد فؤاد محي الدين	وزيراً لشئون مجلس الشعب	المهندس محب رمزي اسنوين	وزيرا للسياحة والطيران المدني
المهندس أحمد عز الدين هلال	وزيراً للصناعة والبترول والتعدين	د. آمال عثمان	وزيرة للشئون والتأمينات الاجتماعية
د. مصطفى كمال حلمي	وزيرا للتعليم ووزير دولة للبحث العلمي	محمد نبوي إسماعيل	وزيرا للداخلية

[158] قرار رئيس جمهورية مصر العربية رقم 490 لسنة 1977 بإعادة تشكيل الوزارة – الجريدة الرسمية – العدد 42 مكرر (ب) في 26 أكتوبر 1977.

محمد حامد محمود	وزير دولة للحكم المحلي والتنظيمات الشعبية والسياسية والشباب	المهندس حسب الله محمد الكفراوي	وزيرا للإسكان والتعمير
زكريا توفيق عبد الفتاح	وزيرا للتجارة والتموين	د. بطرس بطرس غالي	وزير دولـــــة
المهندس عبد العظيم عبد الله أبو العطا	وزيـــرا للـــري واستصـــلاح الأراضي	د. نعيم مصطفى أبو طالب	وزير دولـــــة
المهندس عيسى عبـــد الحميـــد شاهين	وزير دولة للرقابة والمتابعة	المهنـــدس عبـــد الســـتار مجاهد عرفة	وزيراً للنقل والمواصلات والنقل البحري
محمـــد محمـــود رياض	وزير دولة للشئون الخارجية	د. علي السلمي	وزير دولـــــة
أحمد سميح طلعت	وزيرا للعدل	سعد محمد أحمد	وزيرا للقوى العاملة والتدريب المهني

9. استراتيجية الثورة الإدارية

إن إحداث الثورة الإدارية هو أحد المطالب القومية الملحة في المرحلة الحالية وصولاً إلى دفع جهود الإنماء الاقتصادي والاجتماعي في البلاد ورفع المعاناة عن جماهير الشعب.

ومن أجل السير في جهود الثورة الإدارية بمنطق علمي سليم لتأكيد فاعليها وتجنيبها العثرات والانحرافات المتوقعة عادة في مثل هذه المحاولات الطموحة للإصلاح والتغيير، كان لابد من تحديد إطار استراتيجي واضح يتخذ أساساً للتخطيط وإعداد البرامج المحققة للتغيير الإداري المنشود.

أهداف الثورة الإدارية:

إن الثورة الإدارية ليست هدفاً في حد ذاتها، ولكنها وسيلة تسهم في تحقيق الأهداف التالية:

1. تكريس الانفتاح الاقتصادي وتيسير المعاملات الإدارية المرتبطة بعمليات الاستثمار.
2. الإسهام في تحريك الموارد القومية المعطلة كلياً وجزئياً.
3. الإسهام في ترشيد استخدام الموارد القومية المتاحة للاستخدام ورفع كفاءتها.
4. دعم التنظيم القطاعي للدولة ورفع كفاءة الأمانات الفنية للمجالس القطاعية في التخطيط والمتابعة والتطوير.
5. دعم وتيسير التحول نحو اللامركزية الإدارية ورفع كفاءة العمل الإداري بالمحليات في إطار منطق التخطيط الإقليمي المتكامل.
6. دعم العمل الإداري في المرافق العامة ومواقع الخدمات الجماهيرية.
7. إحداث تغيرات أساسية بالجهاز الإداري للدولة تستهدف رفع الكفاءة ودعم وظائف التخطيط والمتابعة على المستوى المركزي، وتيسير الانتقال نحو اللامركزية الإدارية ونقل اتخاذ القرارات إلى المستويات التنظيمية الأقرب إلى مواقع التنفيذ.
8. الإسهام في رفع كفاءة العنصر البشري وترشيد استخدامه في مواقع العمل المختلفة.
9. تطوير نظم التخطيط والمتابعة والمعلومات على المستوى القومي وتحقيق التكامل بين الأجهزة المسئولة عنها.

مجالات العمل من أجل تحقيق أهداف الثورة الإدارية:

من أجل تحقيق الأهداف السابقة، فان العمل في المرحلة المقبلة للثورة الإدارية سوف يتركز في المجالات التالية:

1. دراسة مشكلات ومعوقات الانفتاح الاقتصادي وتتبع شكاوى المستثمرين وإجراءات العمل في المواقع المختصة واقتراح التطوير اللازم.

2. حصر الموارد القومية المعطلة كلياً أو جزئياً ووضع البرامج اللازمة لرفع كفاءة الاستخدام.
3. دراسة التطبيق العملي للتنظيم القطاعي وأساليب عمل مجالس القطاعات وأماناتها الفنية واقتراح البرامج المناسبة لترشيد التطبيق وزيادة فعالية الأمانات الفنية.
4. دراسة مشكلات التحول نحو اللامركزية الإدارية، ووضع البرامج الكفيلة بالقضاء على الازدواجية بين اختصاصات الوزارات والأجهزة المركزية وبين أجهزة الحكم المحلي، وتدريب الكوادر الإدارية بالمحليات ودعم نظم الاتصالات بين المستويين القومي والمحلي.
5. دراسة المشكلات الإدارية بالمرافق العامة ومواقع العمل الجماهيري الرئيسية والعمل على تطوير النظم والإجراءات بما يكفل تبسيط المعاملات ورفع الكفاءة العامة لتلك الوحدات الهامة.
6. تطوير الجهاز الإداري للدولة إدارياً بتصحيح الهياكل التنظيمية للوزارات واستكمال المقومات التنظيمية لها من حيث توضيح الاختصاصات وتنظيم التفويضات وتصحيح الهياكل الوظيفية لها.
7. إصدار دليل تنظيمي لكل وزارة يتضمن التحديد الدقيق لأهدافها وسياساتها واختصاصاتها وتنظيمها العام.
8. إصدار دليل للإجراءات في كل وحدة إدارية يوضح لجماهير المتعاملين أسلوب التعامل وتوقيت أداء الخدمات والمستندات اللازمة في كل حالة.
9. إزالة الازدواجية في اختصاصات الوزارات والقضاء على التكرار في أداء نفس الأنشطة بواسطة أجهزة مختلفة وتدعيم التكامل ضغطاً للنفقات تحقيقاً للتنسيق الضروري بين وحدات الجهاز الإداري للدولة.

10. تصحيح التبعية التنظيمية لبعض الأجهزة والهيئات بنقلها إلى الوزارة الأقرب لنشاطها [الصحة المدرسية وهل تتبع وزارة الصحة أم وزارة التعليم مثلاً].
11. تطوير النظم الإدارية والمالية في الجهاز الإداري للدولة بما يحقق تبسيط الإجراءات وتحسين كفاءة الأداء وتوفير معلومات متكاملة لأغراض التخطيط والمتابعة. وفي هذا الصدد فإن التركيز سوف يكون على النظم المتعلقة بشئون العاملين، المشتريات، المخازن، الشئون المالية.
12. حيث يمثل العنصر البشري دعامة أساسية للعمل الإداري الفعال، فإن إستراتيجية الثورة الإدارية المقترحة سوف تتعامل مع هذا العنصر من خلال طرح برامج لتحقيق ما يلي:
    - إعداد وتدريب القيادات الإدارية.
    - إعداد وتدريب الكوادر المتخصصة في مختلف المجالات الإدارية.
    - تطوير نظم الحوافز وربط الأجر بالإنتاج.
    - تطوير نظم المتابعة والمساءلة وتقييم الأداء.
    - تطوير نظم تخطيط القوى العاملة وترشيد عمليات التوظيف.
    - التصدي لمشكلة العمالة الزائدة وتطوير أسلوب توزيع الخريجين.
    - تطوير نظام الخدمة العامة بما يكفل الاستفادة بالطاقات المتاحة لعاملين في هذا المجال في تحقيق أهداف الثورة الإدارية.
    - تطوير قوانين ولوائح العاملين بالدولة والقطاع العام.
13. تطوير نظم التخطيط على المستوى القومي والإقليمي والمحلي، وربطها بنظم متكاملة للمتابعة والمعلومات تحقق توفير القدرة على التخطيط المتكامل بعيد المدى.

مرتكزات الثورة الإدارية:

إن الثورة الإدارية عملية تغيير جذري تتعامل مع قيم ومفاهيم ومؤسسات رسخت لمدد طويلة في مجتمعنا الإداري وأفرزت تراكمات متشابكة ومعقدة. من أجل ذلك لابد لإنجاح هذه الثورة الإدارية من الاعتماد على مفاهيم متطورة وأن ترتكز على منطلقات فكرية متحررة، وتستخدم وسائل غير تقليدية، وفي هذا الصدد فإن الإستراتيجية المقترحة للثورة الإدارية تعتمد على المرتكزات التالية:

1. الانفتاح في معناه الشامل والعميق الذي يتعامل مع الجوانب الفكرية والمؤسسية والتنظيمية فضلاً عن التوجهات الاقتصادية والسياسية في الدولة.
2. الديمقراطية وتوسيع نطاق المشاركة الجماهيرية في اتخاذ القرارات والرقابة وتحمل المسئوليات القومية.
3. التجميع والتكامل في الطاقات والموارد والتركيز في استخدامها لتحقيق أهداف ونتائج محددة.
4. التنظيم القطاعي والتخطيط الإقليمي وتحويل الدولة إلى مجموعة من الكيانات الاقتصادية والإدارية المتكاملة.
5. الإدارة الاقتصادية للمرافق والهيئات العامة وتطويرها لكي تصبح وحدات اقتصادية متحررة تعمل في نطاق تخطيط قومي شامل.
6. استثمار مواطن القوة والتميز في الإدارة المصرية وإتاحة الفرصة للانطلاق أمام العناصر الشابة عالية الكفاءة.

وسائل الثورة الإدارية

تعتمد الإستراتيجية المقترحة للثورة الإدارية الوسائل الرئيسية التالية:

1. التغيير الهيكلي للوحدات الإدارية بكل أبعاده المحتملة من التوسع والانكماش والدمج والإلغاء، أو نقل التبعية.
2. التطوير التشريعي بكل ما تحتمله من إصدار تشريعات جديدة أو تعديل تشريعات قائمة أو تطوير في القرارات والتعليمات.
3. التغيير الإجرائي بتبسيط الإجراءات وتعديل مسار الخطوات التنفيذية للمعاملات المختلفة.
4. تغيير الأفراد سواء على مستوى القيادات أو المستويات التنفيذية المختلفة بكل أبعاده المحتملة سواء بالنقل أو إلغاء الخدمة أو بإعادة التدريب أو بتقديم المكافآت والحوافز. إن التغيير البشري يستهدف- تطوير أنماط السلوك للعاملين في الحقل الإداري بالدولة وهذا يستلزم استخدام الحوافز الإيجابية والسلبية وأحكام الرقابة والحسم في المكافأة عند الإجادة والعقاب عند الخطأ والانحراف.
5. التغيير المادي بما يتضمنه من تحسين الإمكانات المتاحة للعمل وتطوير الأبنية والمعدات وتغيير المواقع المكانية وتعديل أوقات العمل.

المسئولية عن الثورة الإدارية

إن نجاح الثورة الإدارية هي مسئولية مشتركة لجميع الوزراء والمسئولين القياديين في الدولة. كما إنه مسئولية حزبية وشعبية. ومع ذلك فإن المنطق الإداري السليم يقضي بتحديد هذه المسئولية تجنباً لشيوعها ووصولاً إلى إمكان المحاسبة والمساءلة عن الإنجاز لذلك فإن توزيع المسئولية يكون كالتالي:

1. يكون وزير الدولة المختص مسئولاً عن التخطيط لبرامج الثورة الإدارية الإعداد لتنفيذها بواسطة الأجهزة والوزارات المعنية، وكذلك متابعة تقدم التنفيذ وتقييم النتائج والإنجازات.

2. يكون كل من السادة الوزراء مسئولاً عن وزارته عن طرح المشكلات والإسهام في تحديد أولويات العمل من أجل علاجها والمشاركة في إقرار خطط وبرامج الثورة الإدارية وتوفير الدعم الكامل لفرق العمل المسند إليها تنفيذ هذه البرامج في وزارته.
3. يكون الجهاز المركزي للتنمية الإدارية الأداة الفنية لتنفيذ برامج الثورة الإدارية وذلك بتقديم الإفراد المتخصصين لتكوين فرق العمل التي تختص كل منها بأحد البرامج والتي تعمل تحت الإشراف العام لوزير الدولة المختص.
4. تشترك الأجهزة التالية بالإسهام في تنفيذ الثورة الإدارية بتقديم المعاونات من معلومات أو أفراد متخصصين أو إمكانيات مادية وذلك بناء على طلب وزير الدولة المختص وبالتنسيق مع رؤساءها:
   4.1. الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء.
   4.2. الجهاز المركزي للمحاسبـــــات.
   4.3. هيئة الرقابة الإداريـــــــة.
5. يشارك حزب مصر العربي الاشتراكي[159] والاتحاد العام لنقابات العمال والنقابات والاتحادات المختلفة في إنجاح الثورة الإدارية وفقاً لمخطط عام يتولى وزير الدولة المختص إعداده والإشراف على تنفيذه.

أسلوب تنفيذ الثورة الإدارية

1. تترجم أهداف الثورة الإدارية إلى مجموعة برامج رئيسية هي:
   1.1. برنامج تيسير الانفتاح الاقتصـــــادي.
   1.2. برنامج ترشيد استخدام الموارد القومية.

---

[159] كان هو الحزب الحاكم في ذلك الوقت قبل إنشاء الحزب الوطني الديمقراطي برئاسة الرئيس محمد أنور السادات وانسلاخ معظم أعضاء حزب مصر العربي الاشتراكي عنه ومسارعتهم للانضمام إلى حزب الرئيس.

1.3. برنامج تشغيل[160] التنظيم القطاعـــــــي.

1.4. برنامج تبسيط المعاملات في مواقع الاتصال الجماهيري.

1.5. برنامج التطوير الإداري لجهاز الدولة.

1.6. برنامج رفع كفاءة الموارد البشريـــــة.

1.7. برنامج تطوير النظم الإدارية الوطنيـة.

2. تعتبر البرامج الرئيسية هي المحاور الكبرى لخطة الثورة الإدارية، وتتفرع من كل برنامج رئيسي عدة برامج فرعية حسب طبيعة كل برنامج.

3. ترتب البرامج الفرعية من حيث أولوية التنفيذ في مجموعتين، البرامج العاجلة والبرامج طويلة المدى. ويراعي إحداث التوازن بين المجموعتين حيث إنهما تكملان بعضهما.

4. يشكل فريق عمل تختص بتنفيذ كل برنامج ويكون مسئولاً مباشرة أمام وزير الدولة المختص بالثورة الإدارية. ويتم استقطاب العناصر ذات الخبرة والكفاءة من مختلف الوزارات والأجهزة لتكوين فرق العمل هذه بطريق الندب مع منحهم مكافآت مناسبة لحفزهم على بذل الجهود المطلوبة في هذا العمل القومي الحيوي.

5. تباشر فرق العمل مهامها في المواقع المحددة لها، ويكلف مسئولي الثورة الإدارية في الوزارات المختلفة بتقديم كل المعاونات والمساعدات اللازمة لهم.

6. يقدم وزير الدولة المختص بالثورة الإدارية تقريراً ربع سنوي إلى رئيس مجلس الوزراء بالإنجازات المحققة.

نوفمبر 1977

وزير الدولة

(د. علي السلمي)

---

[160] المقصود "تفعيل" ولكن هذه الكلمة لم تكن وقتها شائعة على كل لسان كما هي الآن.

تعقيب

رغم مرور ما يقرب من خمسين عاماً على تقديم تلك الإستراتيجية، إلا أن كثيراً من عناصرها لا يزال صحيحاً ومطلوباً حتى يومنا هذا .ولقد تفاعلت العديد من العوامل التي عطلت التنفيذ الكامل لتلك الإستراتيجية منها :

1. إقالة السيد /ممدوح سالم بشكل مفاجئ في 4 أكتوبر 1978 وتكليف الدكتور مصطفى خليل بتشكيل حكومة جديدة،
2. تركز اهتمام د. مصطفى خليل بالدرجة الأولى إلى متابعة مفاوضات السلام التي أعقبت مبادرة الرئيس محمد أنور السادات وتواصلت حتى تم توقيع اتفاقية كامب دافيد في عام 1979،
3. تصاعد المشكلات الداخلية المتمثلة في بدايات موجات العنف من جانب الجماعات المسماة بالإسلامية، وموقف العنف المتصاعد من جانب الدولة والذي تجلي بأقصى درجاته في حركة الاعتقالات الكبرى في سبتمبر 1981 والتي تم خلالها اعتقال أعداد كبيرة من السياسيين وأساتذة الجامعات والصحفيين والمهنيين وطوائف عديدة من المواطنين،
4. انشغال الحكومات التي تشكلت مع بدء رئاسة الرئيس محمد حسني مبارك إلى حد كبير في مواجهة حركات العنف والإرهاب التي تصاعدت بشكل خطير وكانت قمتها اغتيال الرئيس محمد أنور السادات في 6 أكتوبر 1981،
5. الثقات حكومات عهد الرئيس مبارك إلى تصحيح الأوضاع الاقتصادية حيث استهل الرئيس مبارك عهده بعقد المؤتمر الاقتصادي في بداية 1982 من أجل بحث المشكلات الاقتصادية ووضع حلول لها ، لم يواكبه في نفس الوقت الالتفات إلى قضية الإدارة والتنمية الإدارية وكان لا بد من الانتظار حتى نوفمبر 1997 حين طالب الرئيس في خطابه إلى الاجتماع المشترك لمجلسي الشعب والشورى بضرورة وضع " برنامج قومي شامل للإصلاح الإداري" .

المحطة السادسة

عودة إلى الجامعـــــة

1979 . إلى أن يشاء الله

جامعة القاهرة

LOGO.ADAM96.COM

مقدمة

كان قراري بالاستقالة والعودة إلى عملي الجامعي بتجارة القاهرة من دون ترتيب مع المسئولين في جامعة القاهرة وكان أ.د. إبراهيم بدران قد تولى رئاستها بعد أن اعتذر عن عدم الاستمرار وزيراً للصحة في وزارة د. مصطفى خليل التي تشكلت في أكتوبر 1978.

ولما عرضت الاستقالة على د. مصطفى خليل اتصل بالدكتور بدران وسأله رأيه في طلبي بادره بالرد أن الجامعة في احتياج شديد لعودتي كي أتولى إنشاء وإدارة مركز بحثي جديد يتم بالتعاون مع معهد ماساتشوستس MIT الأمريكي وبمنحة مالية من هيئة المعونة الأمريكية USAID.

وفعلاً صدر قرار رئيس جمهورية مصر العربية رقم 67 لسنة 1979 ونص في مادته الأولى على أن "يعين الدكتور علي محمد عبد الحافظ السلمي أستاذاً بقسم إدارة الأعمال بكلية التجارة بجامعة القاهرة، على أن يشارك في إنشاء وإدارة مشروع التنمية والتخطيط التكنولوجي بجامعة القاهرة ومع الاحتفاظ له بمرتبات وبدلات الوزير بصفة شخصية" [صدر في رئاسة الجمهورية بتاريخ 6 فبراير 1979].

وتلقيت رسالة من الرئيس محمد أنور السادات أرفقتها في الصفحة التالية.

وبعد رحلتي مع الإدارة الجامعية عبر سنوات 1979 وحتى 1996 سنة بلغت سن المعاش وبعت إحالتي إلى التقاعد، ومن ثم تركت الأعمال الإدارية بالجامعة وصرت أستاذاً متفرغاً بقسم إدارة الأعمال بكلية التجارة.

وخلال تلك الفترة كنت مهتماً تماماً بتطوير نظم الإدارة الجامعية من المناصب الإدارية التي توليتها وهي على التوالي:

1. مدير مركز بحوث التنمية والتخطيط التكنولوجي

2. مدير مركز الدراسات والبحوث التجارية
3. نائب رئيس الجامعة لشئون التعليم والطلاب
4. رئيس مركز التعليم المفتوح
5. عضو اللجنة العليا لتخطيط التعليم المفتوح[161] [المجلس الأعلى للجامعات]
6. نائب رئيس لجنة قطاع التعليم التجاري ثم رئيساً للجنة اعتباراً من إبريل 2003.
7. عضو اللجنة القومية لتطوير التعليم الجامعي[162]

وقد تبلورت مساهماتي في تسيير المواقع التي توليت مسئوليتها في الإنجازات التالية:

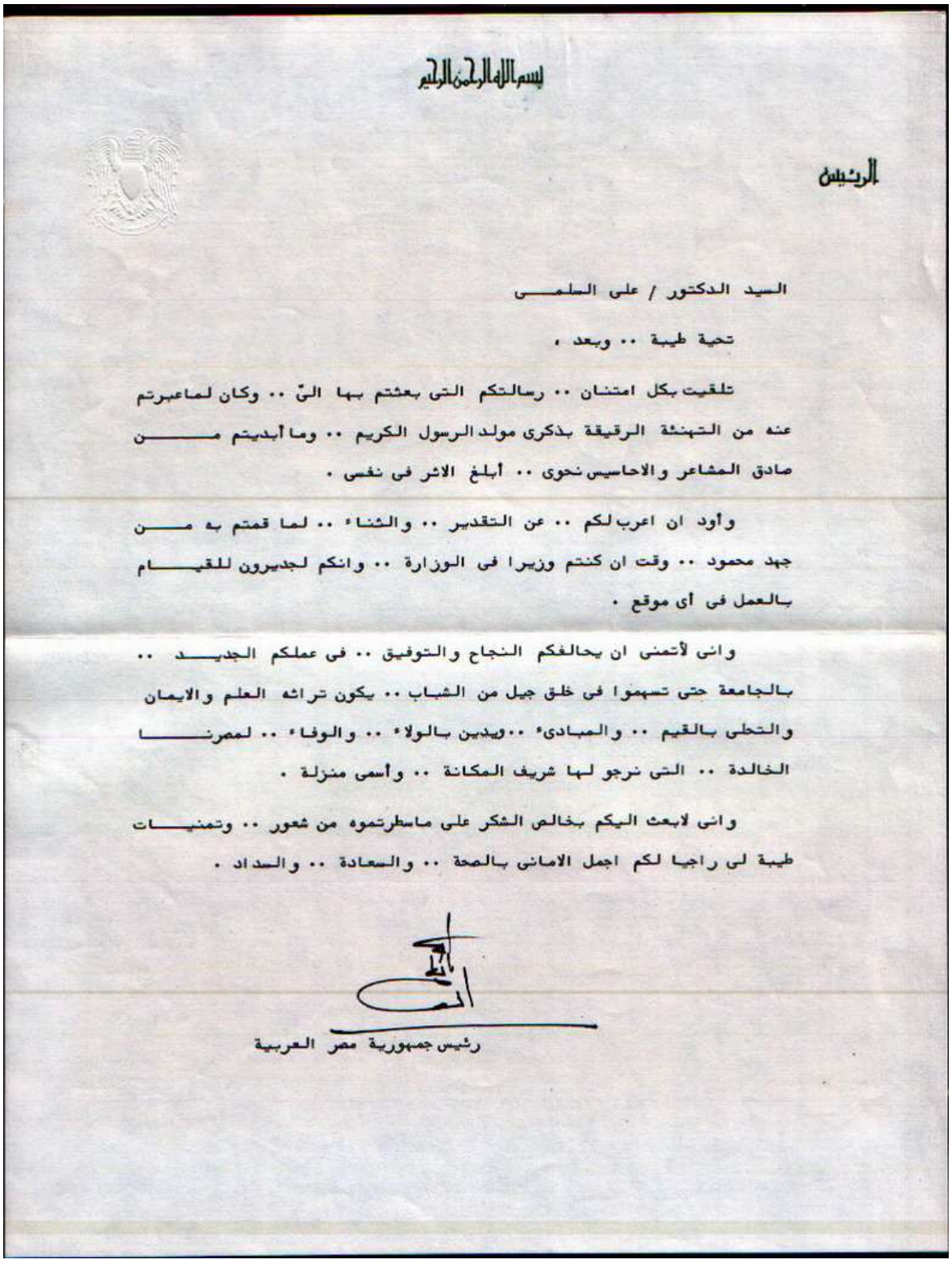
1. إنشاء وإدارة مركز بحوث التنمية والتخطيط التكنولوجي DRTPC.
2. تفعيل وإدارة مركز الدراسات والبحوث التجارية بكلية التجارة.
3. إدارة شئون التعليم والطلاب بالجامعة باعتباري نائب رئيس الجامعة المختص.
4. إنشاء وإدارة مركز التعليم المفتوح بالجامعة وهو أول مركز جامعي للتعليم المفتوح في مصر.
5. إدارة حركة الإنشاءات الكبرى بالجامعة باعتباري رئيس لجنة الإنشاءات بالجامعة.
6. دعم ومساندة قضايا التطوير التكنولوجي بالجامعة بتعميم استخدام الحاسب الآلي في إدارات الجامعة ومكاتب رئيس الجامعة ونوابه والعمداء.
7. ترويج فكر الإدارة المتطورة على مستوى الجامعة والدعوة لمشروع جامعة القاهرة 2000.
8. تنمية العلاقات الإيجابية مع الطلاب ومعايشة مشكلاتهم خاصة في المدن الجامعية.
9. المشاركة في فعاليات تطوير التعليم الجامعي على المستوى الوطني.

---

[161] اللجنة منبثقة عن المجلس الأعلى للجامعات.

[162] تشكلت اللجنة في 1999 برئاسة أ.د. وزير التعليم العالي.

خطاب الرئيس السادات عقب استقالتي من حكومة د. مصطفى خليل



بسم الله الرحمن الرحيم

الرئيس

السيد الدكتور / على السلمى

تحية طيبة .. وبعد ،

تلقيت بكل امتنان .. رسالتكم التى بعثتم بها الىّ .. وكان لماعبرتم عنه من التهنئة الرقيقة بذكرى مولد الرسول الكريم .. وما أبديتم من صادق المشاعر والاحاسيس نحوى .. أبلغ الاثر فى نفسى .

وأود ان اعرب لكم .. عن التقدير .. والثناء .. لما قمتم به من جهد محمود .. وقت ان كنتم وزيرا فى الوزارة .. وانكم لجديرون للقيام بالعمل فى أى موقع .

وانى لأتمنى ان يحالفكم النجاح والتوفيق .. فى عملكم الجديد .. بالجامعة حتى تسهموا فى خلق جيل من الشباب .. يكون تراثه العلم والايمان والتحلى بالقيم .. والمبادىء .. ويدين بالولاء .. والوفاء .. لمصرنا الخالدة .. التى نرجو لها شريف المكانة .. وأسمى منزلة .

وانى لابعث اليكم بخالص الشكر على ماسطرتموه من شعور .. وتمنيات طيبة لى راجيا لكم اجمل الامانى بالصحة .. والسعادة .. والسداد .

رئيس جمهورية مصر العربية

كشف الحســـاب

لقد كانت الفترة من 1979 وحتى الآن [163] ثرية بالتجارب حافلة بالتحديات، وقد وفقني الله سبحانه وتعالى إلى إنجازات أحسب أنها أضافت إلى رصيد الإدارة المصرية شيئاً ذا قيمة.

وأقدم فيما يلي كشف الحساب:

أولا:

إصدار ما يقرب من مائة كتاب إليكتروني تناولت فيها موضوعات مهمة وجديدة، تخاطب مجتمع الإدارة بشكل عام. وقد شملت القائمة الكتب التالية:

كتبي الإلكترونية
جديد.pdf

ثانيا:

1. إنشاء مركز بحوث التنمية والتخطيط التكنولوجي بجامعة القاهرة سنة 1979 كأول مركز علمي يهتم بقضايا التنمية على أساس تكامل التخصصات الهندسية والاقتصادية والإدارية والاجتماعية وإقامة شبكة من البحوث والدراسات تقوم على أسلوب "البرامج" لبحث مشكلات وقضايا التنمية في مصر ووضع الحلول المناسبة لها.
2. إنشاء مركز البحوث والدراسات التجارية بكلية التجارة. جامعة القاهرة ليؤدي مجموعة من الوظائف المتكاملة في مجالات البحوث والاستشارات والتدريب.

---

163. نحن اليوم 17 يوليو 2024

3. إنشاء مركز التعليم المفتوح بجامعة القاهرة والإشراف على إدارته وتطوير برامجه ليصبح أول وأكبر مركز من نوعه في العالم العربي يقوم على خدمة ما يقرب من عشرين ألف دارس ويطبق أحدث أساليب التكنولوجيا التعليمية.
4. إنجاز أكبر خطة للإنشاءات في جامعة القاهرة شملت مباني كليات الهندسة [القسم المدني]، كلية التخطيط العمراني، كلية الإعلام، كلية العلاج الطبيعي، معهد الليزر، مركز التعليم المفتوح، مبنى الخدمات الطلابية بالمدينة الجامعية [وقد تحول إلى مركز للمؤتمرات]، استكمال وتطوير وتحديث مباني ومرافق المدن الجامعية، استكمال وتطوير إسناد الجامعة، توسعات وتطوير مستشفى الطلبة، مركز الهندسة الوراثية بكلية الزراعة، استكمال وتطوير مباني كلية الصيدلة، استكمال وتطوير منشآت كلية طب القصر العيني ومستشفى المنيل الجامعي.

ثالثا:

كان نمط الإدارة الذي تحققت معه تلك الإنجازات يتبلور في الآليات التالية:

1. تفعيل دور لجنة الإنشاءات الجامعية والتي تضم عناصر متميزة من أساتذة كلية الهندسة والتخطيط العمراني والتجارة والحقوق، وتأكيد دورها في رسم مخطط متكامل للجامعة وإرساء قواعد ومعايير يتم الالتزام بها في كافة المنشآت الجامعية.
2. استثمار الاعتمادات المالية المرصودة في خطة الجامعة لإنهاء المنشآت تحت التنفيذ وتكثيف العمل بها لاستكمالها وإدخالها في حيز التشغيل. وقد حققت هذه الآلية إنهاء مبان كانت متوقفة تحت الإنشاء لسنوات طويلة.
3. تركيز التعامل مع كبرى شركات المقاولات والتشييد في مصر – شركة المقاولون العرب – والإفادة من أسلوب المقاصة الذي كان معمولاً به لتسديد مستحقات الشركة حيث كانت تتقدم بالمستخلصات الخاصة بما تم إنجازه في الجامعة إلى وزارة المالية لعمل مقاصة

بقيمتها مقابل الضرائب والرسوم الجمركية وأقساط التأمينات الاجتماعية المستحقة على الشركة.

4. إنجاز أكبر خطة في تاريخ جامعة القاهرة لإدخال الحاسبات الآلية في مختلف مرافق الجامعة، وتشغيل مجموعة النظم الآلية في مجالات شئون العاملين والمشتريات والمخازن وشئون الطلاب والدراسات العليا. كذلك تم نشر الحاسبات الآلية في جميع كليات الجامعة على هيئة معامل لتدريب الطلاب وكان أكبرها وأكثرها نشاطاً وتطوراً مركز كلية الصيدلة.

5. إعداد أول خطة متكاملة لتطوير جامعة القاهرة تحت شعار [جامعة القاهرة 2000] تشمل كافة محاور العمل الجامعي الأكاديمي والطلابي والإداري، وطرحها في ورشة عمل خاصة شارك فيها جميع أعضاء مجلس الجامعة ونخبة من الأساتذة وانعقدت لمدة يومين في منتجع خارج القاهرة في العام 1993.

رابعاً:

1. إنشاء الجمعية العربية للإدارة في نوفمبر عام 1993 حيث تم بحمد الله نجاح الجهود التي بُذلت عبر عشرين عاماً لتكوين أول تجمع مهني عربي يهتم بالإدارة وتطويرها، وتحديث مفاهيمها وأساليبها. وقد نجحت الجمعية وأصبح لها تأثيرها العلمي والمهني على الصعيد العربي وإقامة جسور للاتصالات مع المنظمات الدولية المماثلة.

2. نشر وتعميق نشاط التدريب الإداري بالغرف التجارية الصناعية بالمملكة العربية السعودية، والإشراف على إعداد وتنفيذ مئات البرامج التدريبية في مختلف مناطق المملكة لمدة تزيد على خمسة عشر عاماً.

3. المشاركة في تطوير وتفعيل برامج الماجستير والدكتوراه في الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا.

الخاتمة

رؤى إدارية متجددة

لقراءة الموضوعات التالية اضغط علامة

الاتجاهات الإدارية المعاصرة.ppt

the e organization.ppt

إدارة الموارد البشرية الالكترونية.ppt

نظام إدارة الأداء.ppt

excellence.avi

لمشاهدة الفيديو اضغط علامة

2.leadership.avi

أحمد الله على توفيقه وأشعر بالرضا عما وفقني إليه سبحانه وتعالى لإنجازه على طريق تنمية وتطوير الفكر الإداري المصري العربي، ومساندة جهود تطوير الممارسة الإدارية في المئات من المنظمات المصرية والعربية من خلال اللقاءات التدريبية والندوات وورش العمل والمؤتمرات التي أشرفت على تنفيذها أو شاركت فيها على امتداد الوطن العربي، ومن خلال الكتابة والنشر ومحاولة تقديم الجديد في الإدارة لدارسيها وممارسيها في كافة أرجاء العالم العربي، والتواصل المستمر مع مصادر المعرفة الإدارية العالمية.

وفي محاولة لرصد أهم الإنجازات والمساهمات الفكرية في عالم الإدارة العربية التي وفقني الله سبحانه وتعالى إليها أقدم البيان التالي[164]:

1. الاهتمام بفكرة "التميز" وطرح مفهوم " إدارة التميز" Excellence Management قدمته في برامج تدريبية وتمت صياغته بشكل متكامل في كتاب.
2. إثارة الاهتمام بالدراسات السلوكية وأهمية التزام منهجية علوم السلوك للتعرف على محدداته والتنبؤ بحالاته المتوقعة ومن ثم تمكين الإدارة من توجيه السلوك نحو أنماط ومستويات الأداء ومعدلات الكفاءة المتناسبة مع أهدافها.
3. لفت نظر مجتمع الإدارة المصري والعربي إلى قضية "العولمة" ومدلولاتها الإدارية وضرورة صياغة إستراتجية للتعامل مع المتغيرات والمؤثرات والأوضاع في نظام الأعمال "العولمي" Global Business System، وصياغة نموذج "الإدارة التحويلية" Transformational Management Model الذي تستهدي به الإدارة في صياغة استراتيجية التحول لتصبح منظمة متوافقة مع أوضاع وظروف العولمة.
4. إثارة الاهتمام بقضية وأهمية وخطورة " تقنيات المعلومات" وتخصيص جانب مهم من فعاليات الجهات التي أشرفت عليها أو تعاونت معها لإبراز هذه القضية وحتمية استثمارها

---

164 يتضمن هذا الجزء الموضوعات التي كان لي فيها مساهمات من دون محاولة ترتيبها زمنياً أو من حيث درجة أهمية كل منها.

في تطوير الإدارة والأداء في المنظمات.

5. إبراز مفهوم "الإدارة الإلكترونية" E-Management كمرادف للمفهوم الذي شاع في سنوات عصر المعلومات [التسعينيات من القرن الماضي] ومع انتشار شبكة المعلومات العالمية الإنترنت. وقد تكرس هذا المفهوم من خلال الطرح المستمر وتخصيص مؤتمر للجمعية العربية للإدارة في عام 2001 لهذا الموضوع وكانت لنا المبادرة بالتعريف بأفكار ونظم وتجارب "الحكومة الإلكترونية".

6. إثارة الاهتمام بمفهوم "إدارة الجودة الشاملة" Total Quality Management وضرورة تجاوز مرحلة شهادة المطابقة مع المواصفة الدولية إيزو9000 والسعي لتطبيق منهجية وآليات إدارة الجودة الشاملة باعتبارها ركن أصيل في معنى "الإدارة" في الأساس.

7. لفت انتباه مجتمع الإدارة إلى خطورة التأثير المتوقع لمنظمة التجارة العالمية WTO وضرورة الاستعداد لتكوين قدرات تنظيمية وإنتاجية وإدارية وتسويقية تؤهل الشركات المصرية والعربية للتعامل في ظروف عصر "تحرير التجارة الدولية" الذي تقوده منظمة التجارة العالمية، وأهمية التخلص من المفاهيم والتوجهات الإدارية التقليدية التي نشأت ونمت في عهود الحماية الجمركية والرعاية الخاصة من الحكومات للصناعات الوطنية في كل قطر عربي.

8. طرح المفاهيم الجديدة لإدارة "عصر المعرفة" والتعريف بها وتنبيه الإدارة المصرية والعربية إلى استيعابها واستثمارها لمواجهة المد التنافسي الآتي من شركات ومنظمات عالمية تتقن هذه المفاهيم ونجحت في تحويلها إلى نظم وآليات عمل متفوقة. ومن أهم تلك المفاهيم:

- " إدارة المعرفـــــــــة" Knowledge management
- " رأس المال الفكـــري" Intellectual Capital
- "الإدارة الاستراتيجية" Strategic Management
- " إدارة علاقات العملاء" Customer Relationships Management

9. لفت الانتباه إلى قضايا إدارة الموارد البشرية وأهمية التعامل معها من منظور إستراتيجي تجعل سياسات ونظم وبرامج وآليات إدارة الموارد البشرية متكاملة ومتناغمة مع التوجهات الإستراتيجية العامة للمنظمة، وعنصراً فاعلاً في تحقيق غاياتها وأهدافها الإستراتيجية.

10. إثارة الاهتمام وتكريس جانب مهم من المناقشة العلمية لموضوع وقضايا " إدارة القطاع العام" باعتبارها فرعاً مهماً من هيكل الإدارة في مصر، وضرورة تطوير مفاهيم وتقنيات إدارية تساعد في رفع كفاءته وتحسين اقتصادياته.

11. تطوير منهجية تدريس "الإدارة العامة" والابتعاد بها عن دائرة القانون الإداري التي انحصرت فيها لفترة طويلة بفضل مساهمات أساتذة القانون في كليات الحقوق، والتوجه إلى التعامل معها من منظور إداري يعتبر المنظمات الحكومية وما في حكمها مؤسسات ينبغي أن تعمل وفق مفاهيم الإدارة الاقتصادية ومنطق السوق والسعي إلى إرضاء العملاء أو المتعاملين معها .

12. لفت الانتباه إلى أهمية مفهوم النظم Systems Approach وتطبيقه كمنهجية تيسر فهم الظواهر الإدارية والسلوكية، وتعميق استخدامه كنموذج يساعد الإدارة في إيجاد التوازن والتناغم بين عناصر المنظمة، والربط بينها وبين المناخ المحيط.

13. المبادرة إلى طرح قضية التقويم المتكامل للأداء في منظمات الأعمال وخطورة الاعتماد على التقويم المحاسبي فقط، وتطوير نموذج "المراجعة الإدارية" المبني على تعدد مجالات

التقويم.

14. إبراز أهمية تقنية " إدارة الأداء" Performance Management وبيان فوائده في الربط بين أداء الأفراد والمجموعات في المنظمات وبين الاستراتيجيات الكلية لها، وتطوير مفهوم إدارة الموارد البشرية لتتعدى وظيفة التوظيف والتعيين ومباشرة شئون الموظفين لتصبح آلية محورية في تخطيط وتنسيق وتقويم وتحسين الأداء وتطويره.

15. الاهتمام بدراسة وتنمية " نموذج معرفي للإدارة" من منظور إسلامي يستمد مفاهيمه من القرآن الكريم والسنة النبوية المشرفة والأحاديث النبوية وتجارب وممارسات السلف الصالح من صحابة رسول الله صلى الله عليه وسلم. وقد طرح هذا النموذج المعرفي في عدة لقاءات على المستوى المحلي في مصر وفي بعض المحافل في المملكة العربية السعودية ولقى ترحيباً وأثار اهتمام كثير من الزملاء أساتذة ومفكري الإدارة العرب، واتجهت النية إلى تكوين مجموعة عمل لتعميق النموذج وتحويله إلى منهجية يسترشد بها المدير المسلم [وغير المسلم] في أداء مهامه.

ولا أرى ختاماً للجزء الأول من "رحلتي مع الإدارة" أفضل من تقديم محاولة لاستلهام فضل شهر رمضان المعظم في تكوين هذا النموذج .....

من وحي شهر رمضان المعظم
تجليات إيمانية للإدارة العربية

تمهيد

تعتبر الإدارة أسلوب لتنظيم الحياة وتوجيه فعاليات البشر وما يملكون من أدوات ومعارف نحو تحقيق غايات وأهداف نافعة لهم وللمجتمع الإنساني. كذلك، فإن الإدارة نظام معرفي ومنظومة فكرية تستفيد من تطورات العلوم والتقنيات. والشائع أن يهتم المديرون وعلماء الإدارة والمهتمون بتنمية وتطوير الفكر الإداري عن مصادر معرفية

يستلهمون منها المفاهيم والأسس والمبادئ التي يحاولون ترجمتها إلى نظم وتقنيات إدارية نافعة. ونحن نرى أن ميدان العلم الإداري يحفل بنماذج وأطر معرفية تستند إلى الفكر المادي [البشري، الوضعي] بالدرجة الأولى.

فهناك الإدارة الإستراتيجية، الإدارة بالأهداف، إدارة التميز، إدارة الأداء، وكلها تكرس المنطق المادي وتعلي من شأن المعايير المادية. ولكن حين يتدبر الإنسان المسلم هذه الظاهرة – ظاهرة البحث عن المفاهيم والإرشادات الهادية لعمل الإدارة – يجد نفسه يتساءل وهل هناك أفضل ولا أعظم من التوجيه الإلهي والوحي القرآني مصدراً لهداية القائمين بمسئوليات الإدارة؟

إن غاية المفكر الإداري المسلم أن يجد نحو منهجية إدارية جديدة تستند إلى النموذج المعرفي الإسلامي المنبثق عن القرآن الكريم والسنة النبوية المشرفة، ويهيئ شهر رمضان المعظم فرصة متجددة بإذن الله لتدارس معانيه واستلهام غاياته لبناء إطار معرفي جديد تهتدي به الإدارة في عملها، نموذج يتضمن فكر إداري جديد يمكن أن نصفه بأنه "نموذج الإدارة بالإيمان" الذي يحقق "المنظمة المطمئنة".

تساؤلات مهمة يثيرها شهر رمضان في عقل المدير المسلم

1. كيف يمكن للمديرين أن يستفيدوا من فرصة شهر رمضان إذا شهدوه " فمن شهد منكم الشهر فليصمه"، ويمتنعون عن كل ما يضر الناس أو يغمطهم حقوقهم أو يسئ إليهم؟
2. كيف يطبق المدير المعنى الحقيقي في الصيام كونه ليس مجرد الامتناع عن المأكل والمشرب، ولكنه كما قال الرسول العظيم محمد صلى الله عليه وسلم قال الله عز وجل" كل عمل ابن آدم له إلا الصيام فإنه لي وأنا أجزي به. والصيام جنة فإذا كان يوم صوم أحدكم فلا يرفث ولا يصخب فإن سابه أحد أو قاتله فليقل: إني صائم.

والذي نفس محمد بيده لخلوف فم الصائم أطيب عند الله من ريح المسك. للصائم فرحتان يفرحهما: إذا أفطر فرح، وإذا لقي ربه فرح بصومه" متفق عليه؟

3. كيف يستدل المدير من هذا الحديث الشريف على قيمة الرصد الصحيح للوقت والقيام بالأعمال في وقتها؟ مهتدياً بالحديث الشريف أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال" صوموا لرؤيته وأفطروا لرؤيته، فإن غم عليكم فصوموا ثلاثين يوما" متفق عليه برواية مسلم؟

4. كيف يتبين المدير أهمية المعلومات الصحيحة في توجيه الأعمال، والتدقيق في اختيار المرجعية التي يتعامل على أساسها؟

5. كيف للمدير أن يبني ممارسته باستلهام القيم الكبرى التالية التي يشحذها شهر رمضان وتحفز الصائمين على التمسك بها إيماناً واحتساباً لله رب العالمين: اليقين والتوكل، التراحم والتواصل، الاستقامة، المبادرة إلى الخيرات، المجاهدة، الاستغفار والتوبة، الصبر، الصدق، المراقبة، التقوى؟

6. ولعل من أعظم نفحات شهر رمضان العظيم أن يقف المسلم وقفة مع نفسه لتقويم أداءه وسلوكه مع الناس ومدى انضباعه لأوامر الحق تبارك وتعالى مستهدياً بالآية الكريمة "وكل إنسان ألزمناه طائره في عنقه ونخرج له يوم القيامة كتاباً يلقاه منشورا، اقرأ كتابك كفى بنفسك اليوم عليك رقيبا" [الإسراء 13]. أليس هذا التوجيه الإلهي العظيم أفضل أسلوب لتقويم الأداء ذاتياً؟ ألا يشير هذا التوجيه إلى أهمية أن يبادر الإنسان بمحاسبة نفسه وتقويم تصرفاته وتصحيحها استجلاباً لرحمة الله وغفرانه؟ كيف يمكن تفعيل هذا الأسلوب في تطوير نظم تقويم الأداء في مؤسساتنا؟

7. يهيئ شهر رمضان فرصة نادرة يستفيد منها المسلم في التأمل والمراجعة وإعادة التخطيط والسعي لتعويض ما فاته من فعل الخيرات.

وقفة المدير للتأمل والمراجعة

إن قيام المدير بالتأمل والمراجعة تعني أنه يطبق منهجية تشمل ما يلي:

1. تأمل الظروف المحيطة بالمنظمة ومراجعة مدى فهمه لها وكيفية تفاعله معهـــا .
2. تأمل ظروف ومقومات المنظمة التي يديرها ومراجعة أسلوبه في إدارتها ونتائجها .
3. مراجعة الأهداف والغايات التي تحاول تحقيقها ومدى تكاملها وواقعيتها وجدواهـا .
4. مراجعة السياسات التي يعتمدها والقواعد التي تحتكم إليها وأساليبه في تطبيقهـــــا .
5. مراجعة القرارات التي اتخذها وآثارها الإيجابية والسلبية وأساليبه في اتخاذهـــــا .
6. مراجعة علاقاته مع البشر من رؤساءه وزملاءه ومرؤوسيه، والمتعاملين معـــــــــه .

إن المدير النابه هو ذلك القادر على أن يطور لنفسه أسلوباً للتأمل والمراجعة يساعده في تقويم ما يمارسه من أعمال وما تحققه من نتائج، ويسمح له بالتالي أن يصحح ما قد يكون قد أخطأ فيه، ويدعم ما أصاب فيه نجاحاً وتفوقاً .

إعادة التخطيط

يلتزم المدير النابه طريق المرونة ولا يحرص على إتباع ما لم تتضح جدواه من سياسات ونظم وتقنيات، وبناء على التأمل والمراجعة يعيد المدير التخطيط:

1. إعادة تحديد الأهداف والغايـــات .
2. إعادة تقدير الفرص والمخاطـــــــر .
3. إعادة تصميم السياسات والنظـــــم .
4. إعادة تقويم العاملين والمتعامليـــن .
5. إعادة تقدير أساليب القيادة والتوجيه .
6. إعادة تحديد معايير الفشل والنجـاح .
7. إعادة اختيار مجالات وأساليب النشـاط .

محاولة تعويض ما فات

تحاول المدير الفعال أن يستكثر في شهر رمضان المعظم – وما بعده – من فعل الخيرات والتقرب إلى الله عز وجل بصالح الأعمال في نطاق مسئولياته في موقعه الإداري، ومنها :

1. توفير منتجات وخدمات أفضل للعملاء تحقق لهم رغباتهم وفي ذات الوقت تهيئ للمنظمة فرصاً لتأكيد تفوقها وكسب ثقة العملاء وتكرار تعاملهم وتوثيق علاقاتهم معها .
2. توفير مناخ عمل إيجابي ومنح العاملين فرصاً أفضل للأداء المتميز وتقدير جهودهم وتعويضهم عنها بما يرضي الله.
3. تطوير العلاقات مع المتعاملين وإعطاء كل ذي حق حقه، واقتضاء حقوق المنظمة منهم وفق التعاقدات والعهود المبرمة معهم.
4. الوفاء بحق المجتمع والمساهمة في تنميته وتطويره وتقديم الخدمات والمساهمات في حل مشكلات البيئة والمجتمع بقدر ما يتيسر للمنظمة من إمكانيات تفيض عن حاجة أصحابها والعاملين فيها .

أفكار للإدارة من وحي رمضان المعظم

الصيام ركن من أركان الإسلام يتكامل مع باقي الأركان لتكوين عقيدة المسلم الحق، ويصير واجب المدير المسلم أن يعمل على استثمار فكرة التكامل في تطوير عمل الإدارة وبنائها على أساس متين من الترابط بين وظائفها المتعددة ؟ وفي هذا الإطار عليه أن يتدبر الهدف الأسمى من فرض الصيام كما قال الحق تبارك وتعالى" يأيها الذين آمنوا كتب عليكم الصيام كما كتب على الذين من قبلكم لعلكم تتقـــون." [البقرة: 183]، ولعلنا نطرح بعض ما يمكن للمدير عمله ليحقق تقوى الله:

مظاهر تقوى الله في عمل الإدارة

1. أن يتحرى سلامة الهدف والقصد في كل ما يقوم به من أعمال وما يتخذه من قرارات.

2. أن يلتزم إتباع أوامر الله وتجنب نواهيه في التعامل مع الآخرين، بأن يكون كل التعامل حلالاً ولأغراض فيها صالح الناس وفي طاعة الله.
3. أن يؤكد على ضرورة كتابة الديون وعدم نخس الناس أشيائهم، والحرص على تسجيل المعاملات وتدقيق المعلومات تجنباً لضياع حقوق الناس في تعاملاتهم مع الإدارة.
4. أن يلتزم ويلزم معاونيه والعاملين معه بضرورة رد الأمانات إلى أصحابها، وذلك بسداد الديون في مواعيدها وإعطاء العاملين ما يقابل جهودهم، وحفظ حقوق الملكية الفكرية وغيرها مما يستودعه الناس من أمانات لدى الإدارة.
5. أن يراعي مبدأ الحكم بين الناس بالقسط، والعدل والموضوعية في اتخاذ القرارات، وعدم الغلو في التعامل، والرفق بالآخرين والبعد عن انتهاز الفرص والمبالغة في الأسعار أو الشطط في الشروط والإجحاف بالآخرين حتى لو كانت الظروف مساعدة كما في حالات الاحتكار مثلا.
6. أن يكثر من الإنفاق في سبيل الله في السراء والضراء، وإعطاء الناس حقوقهم سواء العملاء أو العاملين أو المتعاملين، وتخصيص نسب من الأرباح لأغراض الخير والبر.
7. أن يدرب نفسه على كظم الغيظ عند الغضب، واستعمال العقل بهدوء للتعامل في المواقف التي يصادفها وتتمثل فيها أخطاء الغير أو إهمالهم.
8. أن يوطن نفسه على العفو عن الناس، وتقدير الظروف التي يمكن أن تدفع إلى ارتكابهم الأخطاء ما لم يكونوا متعمدين الخطأ بقصد الإضرار بمصالح الناس، وعدم التهاون في حقوق الناس وحق الله.
9. أن يتذكر الله عند ارتكاب الخطأ، ويطلب العفو والمغفرة وتعويض المتضررين من أخطائه، وعدم الإصرار على الخطأ، وتجنب نسبة الخطأ إلى غير المتسبب فيه.
10. الصدق في المعلومات وتجنب المبالغة بهدف ترويج السلع والخدمات.

11. عدم كتم الشهادة، والمجاهرة بالحق وعدم خشية في الله لومة لائـــم.

الأسس الأربعة للإدارة من هدي القرآن العظيم

قال الحق تبارك وتعالى في محكم التنزيل" الم، ذلك الكتاب لا ريب فيه هدى للمتقيـــن" [البقرة:1]، وقال سبحانه وتعالى" إن هذا القرآن يهدي للتي هي أقوم ويبشر المؤمنين الذي يعملون الصالحات أن لهم أجراً كبيرا" [الإسراء: 9]، ومن ثم على المدير المسلم أن يتدبر تلك ما يهدي إليه القرآن العظيم ويعملها:

1. الأخوة الدينية

يؤكد القرآن الكريم على قيمة الأخوة بين المؤمنين وأنها السبيل للفلاح في الدنيا والآخرة، أليس هذا ما اكتشفه علماء الإدارة المحدثين حين يؤكدون على أهمية العمل الجماعي وتقوية روح الفريق Team Work بين العاملين؟

فليتأمل المدير المسلم قول الحق سبحانه وتعالى:

- " إنما المؤمنون إخوة فأصلحوا بين أخويكم واتقوا الله لعلكم تفلحـــون" [الحجرات: 10].
- " واعتصموا بحبل الله جميعاً ولا تفرقوا، واذكروا نعمة الله عليكم إذ كنتم أعداء فألف بين قلوبكم فأصبحتم بنعمته إخوانا" [آل عمران 103].

2. التكافل الاجتماعي

يوضح القرآن الكريم صور التكافل التي تجب على المسلم الالتزام بها، ومنها:

- التكافل المادي بإعطاء الصدقات " إنما الصدقات للفقراء والمساكين والعاملين عليها والمؤلفة قلوبهم وفي الرقاب والغارمين وفي سبيل الله وابن السبيل فريضة من الله والله عليم حكيم" [التوبة:60]، وإيتاء الزكاة " إن الذين آمنوا وعملوا الصالحات وأقاموا الصلاة وآتوا الزكاة لهم أجرهم عند ربهم ولا خوف عليهم ولا هم يحزنون" [البقرة:

277]، والإنفاق في سبيل الله "لا يستوي القاعدون من المؤمنين غير أولي الضرر والمجاهدون في سبيل الله بأموالهم وأنفسهم، فضل الله المجاهدين بأموالهم وأنفسهم على القاعدين درجة، وكلا وعد الله الحسنى، وفضل الله المجاهدين على القاعدين أجراً عظيما" [النساء: 95].

- التكافل المعنوي، وذلك بإتباع منهج الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، "ولتكن منكم أمة يدعون إلى الخير ويأمرون بالمعروف، وينهون عن المنكر وأولئك هم المفلحون" [آل عمران: 104].

3. الشورى

الشورى أساس الإدارة الصالحة، وهي السبيل إلى تبين الحق، ومعرفة الآراء الناضجة وقد أمر بها القرآن الكريم في سورة سماها الشورى، "والذين استجابوا لربهم وأقاموا الصلاة وأمرهم شورى بينهم ومما رزقناهم ينفقون" [الشورى: 38].

4. العدل

أمر الله بالعدل عاماً ودون تخصيص حفظاً لكيان المجتمع، فعباد الله جميعهم يستوون أمام عدله وحكمه. وجعل الله إقرار العدل بين الناس هو الهدف من بعث الرسل وإنزال الشرائع والأحكام، "لقد أرسلنا رسلنا بالبينات وأنزلنا معهم الكتاب والميزان ليقوم الناس بالقسط وأنزلنا الحديد فيه بأس شديد ومنافع للناس وليعلم الله من ينصره ورسله بالغيب، إن الله قوي عزيز" [الحديد: 52].

ملامح تقيد الإدارة من هدي القرآن العظيم

1. التوكل على الله سبحانه وتعالى والاعتماد عليه نقطة البداية وأساس السداد والتوفيق في الأعمال.

2. الاحتكام إلى عقيدة الإسلام وشريعته في كل أمور العمل وترتيب العلاقات بين أطراف العلاقة.
3. التأسي في كل الأعمال والتوجهات بهدي الرسول الأعظم النبي الخاتم محمد صلى الله عليه وسلم.
4. مشروعية الأهداف وسلامة المقاصد واستهداف المنفعة للناس ودرأ الضرر والأذى عنهم، وعمارة الأرض واستثمار ما لها من خيرات.
5. إخلاص النية وسلامة الصدور من الأحقاد شرط لتحقق الغايات.
6. التدبر والتعقل والتفكر واجتناب التسرع والانفعال والتحيز أو التعصب حين اتخاذ القرارات.
7. الإعداد والتجهيز وترتيب الأولويات والالتزام بها شرط حسن تنفيذ الواجبات والمهام والوصول إلى الأهداف.
8. حسن التنظيم وملاءمته لمقتضى الأحوال من عوامل النجاح، وتوفير المرونة وسرعة التكيف مع تطورات الظروف شرط مهم لفعالية الأعمال ونجاحها.
9. حشد الموارد وتنسيقها وإزالة ما بينها من تناقضات تحقق تعظيم القدرة في الأداء، ويتفق مع قيم التعاون والتكافل في الإسلام.
10. الإنسان مجبول على الخير والشر، وعلى الإدارة تنمية نوازع الخير فيه ومقاومة توجهاته للشر، واستثمار ما أتاحه الله عز وجل للبشر من قدرات فيما ينفع الناس.
11. تمكين البشر لكونهم المورد الأساس والعنصر القادر بإذن الله على تفعيل الأفكار وتحويلها إلى نتائج ومنافع لأطراف العلاقة في المنظمات.
12. المحاسبة على أساس نتائج العمل، يفعل الإنسان الخير فيثاب، ويفعل الشر أو يتقاعس عن الأداء فيعاقب، وكل مسئول عن أفعاله.

13. مراقبة النفس أساس صلاح الأعمال، والتقويم الذاتي لب التطوير والتوفيق في أداء الأعمال.
14. السعي الحثيث لاقتناء المعرفة الصالحة والاستزادة منها وتوظيفها في خدمة أهداف المنظمات وبما يتفق والفلسفة والنظم الإدارية تأسياً بقول الحق تبارك وتعالى " يؤتي الحكمة من يشاء، ومن يؤت الحكمة فقد أوتي خيراً كثيراً وما يذكر إلا أولوا الألباب" [البقرة: 269].
15. العدل بين الناس أساس الشعور بالرضا وتنمية الانتماء إلى المنظمة والالتزام بأهدافها وفلسفتها ونظمها، والحق تبارك وتعالى يوجه إلى ضرورة العدل في آيات عدة: "وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل" [النساء: 58]، " فأوفوا الكيل والميزان ولا تبخسوا الناس أشياءهم ولا تفسدوا في الأرض بعد إصلاحها ذلكم خير لكم إن كنتم مؤمنين" [الأعراف: 85].
16. إحسان العمل وإتقانه مسئولية كل فرد من ذوي العلاقة، ومراعاة الجودة وشروطها ومواصفاتها التزام بالأمر الرباني أن يتقن المؤمن ما يعمل.
17. لا يصرف الإدارة اهتمامها بمشكلات الوقت الحاضر عن استشراف المستقبل والإعداد له.
18. رصد المنافسين والاستعداد لهم وإعمال الفكر في مراوغتهم وعدم تمكينهم من تحقيق غاياتهم إن لم تكن في صالح الناس، فإن كان في عمل المنافسين مصلحة ومنفعة يصبح واجب الإدارة أن تجتهد لمواكبة أعمالهم والتفوق عليهم لصالح الناس. ولا بأس من التحالف والتعاون معهم من أجل المنفعة العامة.
19. إشاعة الاطمئنان بين الناس وتوفير مقومات الثقة فيما بينهم تحقق الإجادة في الأداء وبعظم القدرة على تحقيق الأهداف.

20. التدرج في إسناد المهام والمسئوليات، والتوازن في الصلاحيات بما يوافق قدرات الناس.
21. نشر ودعم وتيسير التعاون والتكافل بين أطراف العلاقة استجابة للأمر الإلهي أن تعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان. والكل مسئول عن إشاعة روح التعاون وإنجاح محاولاته.
22. وحدة المسئولية والمشاركة في الغرم والغنم وتكافؤ الفرص شروط لفعالية الموارد البشرية في خدمة أهداف المنظمات.
23. حسن التوقيت واستثمار الوقت فرض على أفراد المنظمة جميعهم، وعلى الإدارة إشاعة الحرص على الوقت وتجنب تبديده، "يسألونك عن الأهلة قل هي مواقيت للناس والحج" [البقرة: 189]، " واذكروا الله في أيام معدودات" [البقرة:203]، " إن الصلاة كانت على المؤمنين كتاباً موقوتا" [النساء: 103].
24. التغيير من ثوابت الحياة، وأخذ النفس بالتغيير ومواكبة ما يطرأ على الأحوال من تطورات ضرورة لحسن الأداء.
25. يتم اختيار الأفراد للعمل على أساس الكفاءة والقدرة والصلاحية " قالت إحداهما يأبت استئجره إن خير من استئجرت القوي الأمين". [القصص: 26].
26. القيادة الإدارية ريادة وتوجيه وعلاقة متصلة بأطراف العمل، ويقع عليها مسئولية الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر فيما تحقق أهداف المنظمات. القائد قدوة لمرؤوسيه.
27. يراعى إسناد المهام وتوزيع المسئوليات بين أفراد المنظمة على أساس القدرة والاختصاص،
28. يكافأ الأفراد عن أعمالهم بحسب النتائج التي تحققوها، ويكون أداء حقوقهم فور إنجازهم لمسئولياتهم، ولا يسأل الفرد إلا عن ناتج عمله، " ولا تزر وازرة وزر أخـــــرى" [الإسراء: 15].

29. يتم توفير المعلومات والإرشادات للمساعدة في أداء الأعمال، وتكون الإدارة مسئولة عن تحديث تلك المعلومات وضمان وصولها للعاملين في التوقيت السليم، " وما أرسلنا من رسول إلا بلسان قومه ليبين لهم، فيضل الله من يشاء ويهدي من يشاء وهو العزيز الحكيم" [إبراهيم: 4].

30. الإدارة الفعالة المهتدية بالقرآن مسئولة عن حفظ أموال المنظمة وصيانتها والبعد عن الهوى والغرض في تعاملاتها، " ولا تأكلوا أموالكم بينكم بالباطل وتدلوا بها إلى الحكام لتأكلوا فريقاً من أموال الناس بالإثم وأنتم تعلمون" [البقرة:188]، كما أنها تحترم تعهداتها وتوفي بعقودها، " يا أيها الذين آمنوا أوفوا بالعقود" [المائدة: 1].

دعوة للمراجعة

تمثل التوجهات الإستراتيجية لمؤسسات الأعمال الضوء المرشد الذي تروج له نماذج الإدارة القائمة على الفكر الغربي المادي، فنرى مؤسسات الأعمال تهتم بترويج منتجاتها ومحاولة تنمية الطلب على منتجاتها في إطار توجهات إستراتيجية تبتغي من ورائها تعظيم أرباحها وفرص نموها واستمرارها . ويكون السؤال المهم: وماذا عن مصالح ومنافع الآخرين؟

كذلك تقوم مؤسسات الأعمال باستخدام الإمكانيات البشرية والتقنية والمادية الكفيلة بتقديم منتجات وخدمات متميزة ومليبة لاحتياجات عملائها، وتعمل على تنمية وتطوير تلك الإمكانيات بما تحقق لها قدرات متعالية للتفوق على المنافسين. ولكن يثور التساؤل دائماً عن كيف تتعامل الإدارة مع العملاء والعاملين والمتعاملين معها وتحافظ على توازن مصالحها ومصالحهم؟

ومن الشائع أن تعد مؤسسات الأعمال خططها الإستراتيجية والتشغيلية بالتوافق مع مستويات المعرفة العلمية والتطورات التقنية في مجالات النشاط الذي تعمل به وما تستند إليه

من دراسات علمية وبحوث تطبيقية. ولكن هل تنطلق المؤسسات في سعيها للتفوق والتميز من مبادئ إيمانية صحيحة أم من دوافع ومصالح ذاتية؟

كما تسعى مؤسسات الأعمال لابتكار وتحديث تقنياتها ومصادرها المعرفية بالتواصل الإيجابي مع مصادر الإنتاج المعرفي العالمي وتطويعه لمقتضيات البيئة المحلية، وكذا بالاقتراب من عملائها ورصد احتياجاتهم ومشكلات الأداء ومتطلبات تطويره في مؤسساتهم.

ونتساءل كيف توفق الإدارة بين مغريات الربح السريع والضوابط الإيمانية للعمل الإداري؟

نحو بداية إدارية جديدة

تثير تجليات شهر رمضان المعظم وغيره من المناسبات الإسلامية الكريمة نفحات إيمانية يمكن للمدير المسلم النابه أن يستثمرها ويعمل بهديها ليحقق التفوق والتميز والنجاح في الدنيا وما يرضي الله سبحانه وتعالى وينيح له الفوز بما وعد الله عباده المؤمنين الصالحين في الآخرة. إن بعض تلك التجليات تهدي المدير إلى:

1. التخطيط والإعداد لممارسة إدارية تتطلع إلى المستقبل وتعمل على تحقيق مفهوم إعمار الأرض انصياعاً لأوامر الله عز وجل.
2. لم الشمل وتنمية التعاون بين أطراف علاقات العمل [الإدارة، العاملين، العملاء والمتعاملين].
3. إشاعة الاطمئنان وإفشاء السلام بين أطراف علاقات العمل وتحقيق العدل والحكم بالقسط بينهم.
4. الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر فيما تقوم به المنظمات من أعمال وما تسعى إليه من أهداف وغايات.
5. حل الخلافات والصراعات بالحسنى والتدرج في فرض العقوبات على المخالفين والاحتكام إلى شرع الله في جميع القرارات.

6. الاتصال المفتوح والتواصل الإيجابي مع أطراف علاقات العمل وتنمية إحساسهم بالأهمية وتقدير الإدارة لهم ولجهودهم [بالحق ومن دون مبالغة].
7. تحقيق مصالح الناس وأداء حقوقهم بالقسط.
8. تشجيع الناس على الابتكار والمصارحة بالرأي والمبادرة بطرح حلول المشكلات.
9. التقويم الدقيق والعادل للأداء وتقدير الجزاء المناسب مع قيمة الإنجاز وجودته.
10. الحزم في تطبيق القواعد والأحكام – بما يتفق وشرع الله – وتنمية الرقابة الذاتية وحث الأفراد على تقويم الذات ومحاسبة النفس.
11. حل الخلافات بأسلوب يقوم على تحديد نقاط الخلاف والاتفاق على التعاون من أجل حل الخلافات بالحسنى والاستماع إلى وجهات نظر المخالفين له والتناصح بين المختلفين والسعي إلى تضييق شقة الخلاف طلباً لمرضاة الله عز وجل وطاعة لأمره سبحانه وتعالى: "وإن طائفتان من المؤمنين اقتتلوا فأصلحوا بينهما فإن بغت إحداهما على الأخرى فقاتلوا التي تبغي حتى تفيء إلى أمر الله فإن فاءت فأصلحوا بينهما بالعدل وأقسطوا إن الله يحب المقسطين" [الحجرات: 9].

تجليات إيمانية للإدارة
من وحي شهر رمضان المعظم

تلك كانت إرهاصات لبداية نموذج معرفي للإدارة مستمد من نور القرآن العظيم وهدي الرسول خاتم النبيين والمرسلين محمد صلى الله عليه وسلم،

أحمد الله أن هداني إليها وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله.

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

انتهى الكتاب بحمد الله وتوفيقه