

الباب الثالث

حصار العمل

حصار العمل

تقديم :

عرضنا فى هذا الكتاب تجارب خمسة عشر رائدا من رواد الصناعة المصرية المعاصرين ، هذا بالاضافة إلى تقديم دراسة جديدة عن طلعت حرب بصفتها الرائد الأول للصناعة فى العالم العربى كله .

ولقد اتاح لنا منهج هذه الدراسة الذى اعتمد على اسلوب المقابلة المباشرة والحوار المفتوح أن نطلع على معالم التاريخ الشخصى والخلفية الاجتماعية والعلمية لنخبة مختارة من رجال الصناعة. وتعرفنا على المثل والطموحات التى تحركهم، على أساليبهم المختلفة فى الإدارة وتنظيم العمل . وكذلك على آرائهم بخصوص الصناعة المصرية ومستقبلها .

ولعل اختيارنا لعناوين الفصول التي قدمنا فيها هؤلاء الرواد يفصح عن بعض الشروط الأساسية للنجاح في العمل الصناعي اليوم ، ومنها الحاجة لأن يتمتع رجل الصناعة بقدر كبير من الابتكار ، والعصامية ، المشاعر الفنية والإنسانية ، الصبر ، العلم ، القدرة على أن يكون لاعبا في فريق العمل ... إلخ .

وسوف نقدم فيما يلي بعض السمات المشتركة التي يتصف بها القادة الصناعيين الذين شملتهم الدراسة . وسيتيح لنا التحليل الدقيق والتناول الواعي لتجارب الرواد أن نستقرئ مجموعة من الروافد المشتركة التي ساعدت في تكوين الشخصية وأسلوب الحياة الناجح الذي انتهجه .

مقومات المنظم الصناعي الناجح :

(١) الاهتمام بالعلم والمعرفة التجريبية :

اخترنا أن نضع هذا في المقدمة ، وذلك لما لاحتضناه من اهتمام كل من ناقشناهم من رجال الصناعة بالعلم واكتساب المعرفة . وقد سجلنا أن نسبة عالية منهم قد سافروا للدراسة أو التدريب في الخارج ، وأن معظم هؤلاء تحمل الكثير من المشقة والتضحيات في سبيل الحصول على درجة علمية أو الاستزادة من المعرفة والتدريب في الخارج . وحتى الذين لم يكونوا بالضرورة متفوقين دراسيا ، مثلت متابعة التعليم قيمة أساسية في حياتهم . ومنهم من اعتبر حضوره برنامجا دراسيا معيناً بمثابة نقطة تحول أساسية في حياته .

ونحن مع ذلك ، لاندعى أن النجاح الأكاديمي هو الطريق إلى النجاح في الإدارة الصناعية ، أو أن الأستاذ المتفوق في مادته يصبح «منظما» متألقا . بالعكس فالطبيعة النفسية والسلوكية للطالب الدؤوب لاتجعله بالضرورة مؤهلا لقيادة فريق العمل . وما لاحتضناه ، في المجموعة المختارة ، أنهم جميعا اتخذوا من العلم وسيلة للتفوق في الصناعة وأكثرهم كان قد قرر مسبقا ميله إلى الحياة العلمية ورأى ببصيرته انه يجب أن يشحذ قدراته العلمية والإدارية عن طريق الدراسة والتدريب . ولو تحمل في سبيلها

السفر وبتكلفة عالية . فالدكتور محمد الغرورى لم يسافر على بعثة ، وإنما سافر للدراسة على حسابه ، وكذلك المهندس نبيه برزى الذى أشتغل كعامل يدوى فى المصانع الانجليزية وكساعى برید خلال الاجازات حتى يمول دراسته بنفسه ..

ولقد فتح التفوق الكثير من الأبواب المغلقة أمام هؤلاء الرواد فى شبابهم . ومن هذه الأمثلة الأستاذ مشهور أحمد مشهور الذى امتحنت قدراته فى مواقع العمل القيادي فى السنة الأولى من تخرجه من الكلية . كذلك الدكتور عادل جزارين الذى وجد اسمه منشورا فى الجرائد ضمن المبعوثين لدراسة الدكتوراه فى الخارج، فى أواخر الاربعينات ، حتى نون ان يتقدم لمثل هذه البعثة ، فقط لكونه الأول على دفعته فى كلية الهندسة . والكيمائى منير عزالدين وجد الطريق مفتوحا فى أحد مصانع القطاع الخاص فى أوائل الخمسينات لتفوقه فى عمله ، وكذلك الكيمائى فتحى الفقى . هذه هى أيضا القاعدة فى تجربة القطاع العام فى التصنيع فى أواخر الخمسينات وأوائل الستينات كما يتضح من خبرة الدكتور عادل جزارين ، والدكتور زكريا جاد .

ولعل أحد المؤشرات الخطيرة التى تكرر الأزمة التى نعيشها أن المعوقات أصبحت توضع فى طريق المتفوقين والناهبين . ولم يعد التميز فى العلم أو العمل ضمانا لفتح مجال التجربة والترقى . ذلك أن الوساطة والعلاقات والقدرة المادية أصبحت تلعب دورا أكبر فى كل هذا . وبينما تفتح المجتمعات الناهضة فى الشرق والغرب الفرص أمام المتفوقين نجد فى مجتمعنا أن التفوق قد فقد بريقه بجانب الثروة والسطوة والعلاقات .

(٢) العصامية :

تمثل المجموعة التى شملتها هذه الدراسة درجة عالية من التفرد والعصامية . إذ ينطبق عليهم جميعا التعبير الانجليزى «رجل صنع نفسه» أى أن كلا منهم خلق لنفسه

مكانا تحت الشمس بالعرق والجهد الذاتى . حتى أولئك الذين نشأوا فى محيط من الوفرة، أو حتى الثروة الطائلة ، وجدوا أنفسهم مضطرين للبدء مرة أخرى تقريبا من القاع بسبب كارثة طارئة مثل التأميم أو وفاة الوالد أو تغير أحوال السوق .

أما ظاهرة التفرد التى ميزتهم جميعا فقد أثارت دهشتنا . ذلك أننا توقعنا أن يكون الدخول إلى مجال الصناعة نتيجة لخبرات مكتسبة فى محيط الاسرة أو الوسط الاجتماعى ، ولقد وجدنا عكس ذلك . فنحن نتعامل مع جيل صناعى ابتدأ تقريبا من الصفر . وهذا ليس مستغربا فى بلد ذى تجربة صناعية حديثة . ولكن الشئ الغريب أن نجد أن خبرة العائلة لم تنتقل إلى الولد «الفلته» حتى عندما توفرت بعض الخبرات الصناعية فى الأسرة لامتلاكها «لمصنع ثلج» ، أو «محلج قطن» ، أو «ورشة لصناعة الأحذية» .. بالطبع أثرت هذه الخبرات العائلية فى كيفية تعامل المنظم الجديد مع العمال أو العملاء ، ولكن فى جميع الأحوال فإن اختياره للصناعة التى يقوم بها ومثله الأعلى فى مجاله الجديد كان بعيدا عن منهج الاسرة وخبرتها ، بحيث نرى المنظم الجديد فى أحيان كثيرة متباعدا عن افكار والده وصنعتة . فالكثير منهم صرحوا بأن «والدى لم يساعدى» «لم أحب التجارة التى مارسها الوالد» «كان مثلى الأعلى أحد أبناء العم الكبار الذى عمل بالأعمال الحرة» ... ، وهكذا .

وعليه فإن النتيجة التى تؤكدنا هذه الدراسة هى أن المنظم المصرى لا يختلف عن قرينه فى الدول التى سبقتنا فى التصنيع ، فهو يمثل «المترد» الذى يتمتع بصفات نفسية وسلوكية مختلفة عن اترابه ، ومحيطه العائلى . وهو يدخل الصناعة ليطبق أفكاره المبتكرة ، وأسلوب حياة مغامر ومتفرد .

من المهم أن نفرق بين التفرد بمعناه الرغبة فى إثبات الذات وتجربة شئ جديد . وبين أن يكون رجل الصناعة خارجا على الجماعة أو منبوذا . حيث إن هذا السلوك الأخير يتضاد مع وظيفة المنظم الصناعى فى خدمة المجتمع عن طريق انتاج خدمة أو

سلعة أو ابتكار جديد . ولقد وجدنا جميع أفراد العينة يؤكدون ، بصورة أو بأخرى ، أهمية إحياء روح الفريق في أداء العمل ، وكذلك التجانس والتناسق مع الآخرين . وإن لم يكونوا جميعا ناجحين في ذلك ، بالرغم من المحاولة . فمنهم من يؤكد أنه «مرؤوس جيد» ومنهم من يجاهر بأنه «صعب المراس» . ولعل هذا التفاعل الايجابي بين التمرد والانتقياد ، بين الابتكار والالتزام هو أساس النجاح الصعب في الصناعة المصرية .

(٣) هب المخاطرة :

فيما عدا القليل من أفراد العينة المختارة ، يتضح أن المنظم الصناعي المعاصري تصف بدرجة عالية من الميل إلى المخاطرة والسعى وراء المجهول الواعد . منهم من تحمل الكثير من المخاطر في حياته الخاصة بحثا عن مستقبل مثير ، ومنهم من ترك وظيفة تقليدية أو سافر للخارج بلا مورد معروف ، ومنهم من ضحى بالمال القليل الذي جمعه في مشروع صناعي في أحلك أيام ما بعد النكسة ، وهكذا ... وتتوارد تعبيرات مختلفة لهذا السلوك فمنهم من يقول «كنت افتتح المصانع في الوقت الذي كان غيري يصفى أعماله» ، «الحرص الزائد يوقف العمل» ، «تركت الجامعة وذهبت للصناعة لأنى شعرت إنى سأتعلم فيها» ... ومع ذلك لم تكن حياتهم تقوم علي حب الخطر والمغامرة . بل كانت تعتمد علي نظرة تحليلية للمستقبل ، وبصيرة بتطورات الصناعة والمجتمع ، وصلت إلي حد وضع خطط دقيقة للمستقبل كما هو الحال في هيئة قناة السويس بعد التأميم .

(٤) القيم الدينية والاخلاقية الراسخة :

بعكس صورة «رجل الأعمال» التي انتشرت اليوم ، فقد وجدنا أن القدرة على العمل ، والثقة بالنفس ، والمواظبة ، والنظرة الإنسانية للعمل ، وتكوين علاقات سوية في التعامل ، قد اعتمدت لدى معظم من حاورناهم من رجال الصناعة على قيم دينية و اخلاقية راسخة يعبرون عنها بشكل عرضي بون تعصب أو انفعال . ومع ذلك يمثل الشعور الديني والتوجه الاخلاقي جزءا مهما من نسيج الشخصية لدى كل منهم .

وقد كان واضحا أن هذه القيم الوسيطة للمجتمع المصرى قد تم اكتسابها خلال تنشئة عائلية مستقرة .

(٥) الرغبة فى العمل المباشر :

كانت الصفة الشائعة بين النماذج الناجحة التى قابلناها هى اعتيادها وممارستها بصورة مباشرة من الإدارة التى تتضمن التواجد فى مكان العمل والإشراف القريب عليه . ومنهم من ذكر تواجده فى كشك داخل المصنع أو خيمة فى موقع البناء أثناء المراحل الأولى من المشروع . ولا يعنى هذا بالضرورة التدخل فى كل صغيرة وكبيرة ، وإنما يعنى الاهتمام المباشر بالعمل ومتطلباته وإقامة علاقات من الاتصال والتواصل مع العاملين . وتخالف هذه الصورة ما اعتدنا أن نراه من أسلوب «الإدارة عن بعد» من المكاتب المغلقة وخلال الحواريين والنواب !

(٦) ديمقراطية الإدارة :

تفاوتت هذه النزعة لدى العينة المختارة . ولقد صرح معظمهم باقتناعهم بلا مركزية العمل وتفويض السلطات . مع ذلك ، فإن هذه المبادئ لم تكن مطبقة فى كل حالة . وقد يحتاج هذا العنصر من عناصر الإدارة الناجحة إلى دراسة مستقلة .

(٧) الاهتمام بالرياضة :

لابد أن نعتزف أننا دهشنا لأن غالبية الصناعيين الناجحين قد ذكروا أهمية الرياضة فى حياتهم . ذلك أن صورة المدير المصرى المعتادة توحى بشخص متوتر ، عصبى المزاج ، مترهل فى العادة ، يعانى من كافة أمراض ملازمة المكاتب مثل إرتفاع ضغط الدم ، سوء الهضم ، وأمراض الكبد ، هذا إلى جانب تاريخ من مرض السكر والأزمات القلبية .

وقد وجدنا بالعكس ، أن معظم المديرين الذين قابلناهم فى صحة جيدة ، وغالبيتهم العظمى ممن مارسوا الرياضة فى أول الشباب ، ومنهم من حصل على جوائز رياضية . وهم اليوم ، مع عدم توفر الوقت ، بدلوا نشاطهم ببعض الرياضات الخفيفة أو المشى ...

ولعل الاهتمام بالرياضة وممارستها يفسر لنا كثيرا النجاح الذى حققه هؤلاء الرواد . ذلك أن الرياضة تربي روح العمل الجماعى ، وتساعد على التوازن فى النظر إلى الأمور . وتكسر من حدة الطموحات الهوجاء والمنافسة الغاشمة . ولعل الاهتمام بالرياضة قد ساعدهم على النظر إلى خلق الصناعة كلعبة لها قواعدا تتطلب الاستعداد والتأهيل والتعاون مع الآخرين ، كذلك فإن الفشل فى بعض الاشواط لايعنى نهاية كل شىء ، بل إن العمل الدؤوب والتنافس الشريف والخلاق كفيلا بتحقيق انجاز أكبر فى فرصة قادمة .

ولعل القاريء يتفق معنا فى أن فقداننا الكثير من القيم الجماعية البناءة يرجع فى جزء منه إلى حرمان الغالبية العظمى من الشباب من المشاركة الفعلية فى الرياضة ، وقد تحولت مدارسنا الى كتل اسمنتية صماء لايجد فيها الطالب متنفسا للحركة ناهيك عن ممارسة الرياضة الجماعية .

(٨) العلاقات الإنسانية والأبوية مع العمال :

فى كل النماذج التى قدمناها ، لاحظنا أن المدير الناجح هو الذى يربط نجاحه برفاهية ونجاح العاملين معه . ولقد تواردت الكثير من العبارات التى تتضمن هذه المعانى فى لقاءاتنا . ومن ذلك «لقد اخطرت العمال اننا فى مركب واحد اما نطقو معا أو نفرق معا» ، «اساس النجاح هو خلق روح الفريق وليس العمل الفردي» ، «لا بد من الاحتفاظ بعلاقات جيدة مع العمال واشعارهم بأنهم مسئولون . كنت أعرفهم جميعا وأعرف مشاكلهم» ... ولقد اكتفى بعض المديرين مع ذلك بترجمة هذه المبادئ الحميدة

إلى نظم للحوافز المادية دون أن ينعكس هذا فى خلق نظام لديمقراطية الانتاج والإدارة. وبينما كان البعض يرى أن المصنع هو أسرة كبيرة يجب رعايتها ، كان البعض الآخر يظهر ضيقه بأى نشاط اجتماعى مثل إنشاء فريق للكرة ، ويرى أن أحسن نتيجة تتحقق بخلق نوع من «عدم الأمان الكامل» بالنسبة للعمال . وذلك بالتاكيد على حرفية العلاقة التعاقدية مع العامل مع الايحاء الدائم أن المستقبل الوظيفى مرتبط بحسن الأداء .

وفى اعتقادنا أن الإدارة المعاصرة لابد أن تؤكد على المعنيين (المسئولية وحسن الأداء) فى ذات الوقت . فمن ناحية فإن القيم التقليدية للمجتمعات العربية تؤكد على مسئولية رب العمل عن العمال (ونحن قد تركنا نظام الحرف ، الذى يربط الصبى بالمعلم اقتصاديا واجتماعيا ، منذ وقت قريب) ومن ناحية أخرى فلا يجب أن ننسى أن نجاح المصنع الحديث يعتمد على الأداء الجيد والإنتاجية .

ولقد أكدت خبرة اليابان الإدارية أن النجاح والتقدم الصناعى الباهر هو فى الواقع يعتمد على تنمية الولاء للمصنع ، مع توفير الاهتمام الاجتماعى والاقتصادى للعامل وأسرتة .

(٩) الانفتاح على تجارب الآخرين :

ذكرنا فى السابق أهمية العلم والتجربة فى حياة هؤلاء الرواد الذين شملتهم الدراسة . ويلزم هنا أن نؤكد على عنصر آخر فى تجاربهم كان مميذا للفترة الأولى فى حياة كل منهم بسبب طبيعة المرحلة التى كانت تجتازها مصر فى الاربعينات والخمسينات من هذا القرن وهى فترة بداية الحياة العلمية لمعظم اعضاء العينة ، وإن استمرت معظم ظروف تلك الفترة إلى اليوم . فبعد الحرب العالمية الثانية كانت مصر تبدأ بجد مشوارها الصناعى المتنوع بعيدا عن صناعة غزل ونسج القطن التقليدية . وكان مهما فى هذه الفترة بالنسبة لروادنا المبتكرين أن يتعلموا من خبرات الشعوب

الصناعية التي سبقتنا في هذا المضمار . ومن الملاحظ أن الحلم الأكبر لرجال الصناعة في تلك الفترة كان في اتباع خطوات الدول الصناعية الأوربية . ولم تكن السيطرة الفنية الامريكية واليابانية قد استتبعت بعد . ولذلك نجد أن الخبرة والمعرفة الألمانية والانجليزية والفرنسية كانت الهدف المرجو في ذلك الوقت .

ولقد ساعد في مشوار الصناعيين المصريين في تلك الفترة توفر جالية هامة من العناصر الأوربية المستوطنة في مصر . ويظهر في شهادات أعضاء العينة الكثير من الاشارات إلى هذه العلاقة وبالذات في الشركات الرأسمالية الكبرى مثل شركة «الدلتا للصلب» أو «اسكو للغزل والنسيج» أو «الأهلية للمنسوجات» .

ومع ذلك لم تكن هذه العلاقة دائما لمصلحة المنظم الوطني . ولقد ظهرت من شهادات بعضهم كيف أن العناصر الاجنبية وقفت في طريق تقدم العناصر الشابة الصاعدة من ابناء البلد . وكان السفر إلى الخارج واكتساب الخبرة في المصانع الأوربية طريقا أقصر للصعود السريع . بل إن الشهادة العليا المتخصصة أو تجربة العمل في الخارج كانت جواز المرود إلى النجاح .

ف نجد مثلا أن الكيميائي طاهر بشر يشكو من سيطرة الاسطوات الاجانب على العمل في مصانع الورق . ولم يعترف بقدراته في العمل إلا عند ظهور مشاكل فنية تحتاج إلى حلول علمية . كذلك فإن تجربة المهندس روبيير حصنى والدكتور محمد الغوررى تبين أن الشهادة المتخصصة فتحت لهما مجالات جديدة في صناعة الغزل والنسيج . وتنطبق نفس الملاحظة على تجربة الدكتور عادل جزارين في صناعة السيارات والكيميائي فتحى الفقى في صناعة إطارات السيارات وهكذا .

ومن الممكن تعميم الملاحظات السابقة بتفسير نجاح بعض القيادات الصناعية في العالم الثالث على اساس قدرتها على أن تكون وسيطا جيدا لنقل العلوم والتقنية

ومبتكرات العالم المتقدم . مع ذلك فإن هذا النقل لايعنى المحاكاة أو الانقياد الأعمى ، وتوضح مسيرة الرواد الذين درسنا مشوار حياتهم أن عبقريتهم كانت فى تطوير وتطوير معرفتهم وعلمهم فى إطار الاحتياجات الوطنية . وهم يتخذون موقفا واضحا جدا من الخبرة الأجنبية يدل على قدر كبير من الثقة بالنفس والقدرات المحلية ، ويخالف بشكل جذرى سلوك غيرهم من أبطال انفتاح السبعينات .

ولعل المثال الأول هو تجربة طلعت حرب فى بنك مصر . ففى الوقت الذى كان يتمسك فيه بتمصير إدارة شركاته واستخدام اللغة العربية فى المعاملات ، كان ينشئ الشركات المشتركة فى المجالات المتخصصة ويستخدم المستشارين الاجانب فى الفترة الأولى من حياة مشروعاته .

ولقد عبر الأستاذ فؤاد سلطان عن نفس هذا الفكر من واقع ممارسته فى مجال بنوك الاستثمار ووزارة السياحة . ذلك أن استخدام الخبرة الأجنبية ، فى رأيه ، هى وسيلة لاختصار الزمن اللازم لنقل المعرفة .

ويحذر رجال الصناعة المستنيرين من «عقدة الخواجة» التى عادت تتحكم فى السوق . فالاستاذ جلال الزربة ، الذى كان مسئولاً عن نهضة كبيرة فى مجال تصنيع وتصدير الملابس الجاهزة ، يؤكد أن أول درس تعلمه هو أن نقل التكنولوجيا لايجب أن يعطى السيطرة للاجنى . بل يجب أن يوضع الخبير الاجنبى فى إطار محدد وصارم يوضح المطلوب منه . وتبين خبرته ، وأيضاً تلك الخاصة بالمهندس نبيه برزى فى مجال الصناعات الغذائية ، والأستاذ صلاح محمد محمود فى مجال صناعة الورق ، إن الانطلاق الكبير لمصانعهم الحديثة حدث بعد أن اشتروا حصة الاجانب فى شركاتهم المشتركة ، أو على الأقل تخلصوا من سيطرتهم على الإدارة .

وهكذا توضح هذه الدراسة أن الانفتاح الناجح على الغرب يرتبط بتأكيد الثقة بالنفس ، والتعامل بندية مع أصحاب الخبرة الأجنبية ، مع تطوير هذه الخبرة لظروف واحتياجات الوطن .

خاتمة :

أتاحت لنا هذه الدراسة أن نستعرض حياة وافكار وخبرة عدد من رواد الصناعة المصرية المعاصرة . وقد كان لها الكثير من القطوف . فقد أكدت دراستنا أن النجاح فى مصر متاح لكل صاحب عزيمة ينشده من خلال العلم والعمل والتعاون مع الآخرين . كذلك ساهمت هذه الدراسة فى تسليط الأضواء على الكثير من القيم الاجتماعية والعلمية والشخصية التى ينتمى إليها الرواد الذين شملتهم الدراسة فقد وجدناهم جميعا يشاركون فى قاعدة من القيم والسلوكيات الراسخة التى تفسر نجاح هذه النخبة . ومن ذلك العصامية ، الايمان بروح الفريق ، النظرة الإنسانية للعامل والعمل ، حب التجربة المباشرة ، القدرة على اتخاذ القرار ، الثقة بالنفس مع الانفتاح على تجارب الآخرين ، وأخيرا وليس آخرا ، الايمان بالوطن .

ومع بساطة هذه القيم التى تعتبر جزءا من العناصر الايجابية فى شخصية المصرى ، فإن عبقرية النجاح الصناعى فى مصر ، كما ظهر لنا من تجربة هؤلاء الرواد الافذان ، تمثلت فى كيفية تطبيق هذه القيم البسيطة لخلق إنجاز كبير ونهضة باهرة .

تمت بحمد الله وتوفيقه