

الباب الأول

رجل الصناعة ودوره فى التنمية

منهج الكتاب

مقدمة :

فى اعتقادنا أن هذه دراسة فريدة فى نوعها
بالنسبة للصناعة المصرية .

ذلك أنه فى الوقت الذى تزخر فيه المكتبة
العربية بدراسات عن قادة الفكر والأدب والسياسة
والاجتماع فإن حظ رجال الصناعة جد قليل . والغريب
أن الاهتمام برجل الصناعة ، كعنصر من عناصر
تطور المجتمع والنهوض بالبلاد ، يبدو أكثر قبولا
وعمقاً أثناء تجربة مصر الصناعية الأولى فى
العشرينيات والثلاثينيات من هذا القرن ، عما هو الآن .
ولذلك فمن السهل أن يجد الباحث كتابات عن طلعت
حرب أو أحمد عبود وغيرهما من رجال الطليعة
الصناعية بأقلام معاصريهم ، بينما يندر أن نتعرف
على رجل الصناعة المصرى اليوم .

حقيقة أن الصناعى المصرى اليوم لم تعد تغلفه الهالة الأسطورية التى أحاطت بأسلافه فى أوائل القرن ، كذلك فإن النجاح فى الأعمال أصبح عملية معقدة لا تعتمد على قدرات الفرد فحسب بقدر اعتمادها على المناخ الاقتصادى العام ، وتوافر التمويل ، وتنظيمات المؤسسة الكبيرة ... إلخ، إلا أن هذا لا ينفى دور المنظم الصناعى فى تجميع كل العوامل الكفيلة بنجاح المؤسسة ، وقيادة فريق العمل ، والتغلب على الظروف المناوئة للمصنع والصناعة . والدليل الأكبر على ذلك تدهور كثير من المؤسسات الصناعية التى كانت تتوافر لها كافة ظروف النجاح ، وازدهار غيرها مما حكم عليها بالفشل والتعثر ، وذلك بتغيير قائد سفينة العمل فقط .

ولا ينكر أحد أن معركة التنمية الاقتصادية التى تدور فى المنطقة العربية كلها لاتقل أهمية عن التحديات الحضارية الأخرى التى تجابه المجتمع العربى .

وعلى ذلك فإن التعرف على عناصر الشخصيات الفذة التى استطاعت أن تحقق نجاحاً صناعياً فى بلد زراعى ساكن ، لا تقل أهمية عن التعرف على قدرات السياسيين أو العسكريين الذين ينهضون بشعبهم أو يقودون جيوش بلادهم إلى النصر .

منهج الدراسة :

الغرض من هذه الدراسة هو توضيح دور رجل الصناعة فى التنمية الاقتصادية عن طريق دراسة بعض النماذج الناجحة من رواد الصناعة والتعرف على كيفية تكوينهم، ما الذى يحركهم ، إلى أى هدف يسعون ، كيف يديرون مؤسساتهم ، علاقتهم بالعمال ، ونظرتهم إلى صناعتهم ومستقبل بلادهم .

ولقد اعتمدت الدراسة على المقابلات المباشرة مع خمسة عشر من رجال الصناعة المصرية المعاصرين . وهم جميعاً يتميزون بالريادة والابتكار والإنجاز الكبير فى مجال الصناعة ، وإن اختلفت منابعهم وتأهيلهم ، ومع أن اختيار هذه النخبة بوساطة المؤلف

تم على أساس معرفة مسبقة فى مجال العمل أو الزمالة المهنية ، فإن ذلك لم يتدخل فى طبيعة الأسئلة الموجهة أو شمولها . ذلك أن المقابلات جميعاً تمت على أساس استقصاء موحد . وكان لأسلوب الاختيار المباشر فائدة إضافية حيث إن المعرفة المسبقة أتاحت قدراً أكبر من الصراحة من جانب رجال الصناعة مع توافر الثقة بين الراوى والسائل . ومن ناحية أخرى كان من الممكن استكمال المعلومات الخاصة بحياة المدير الناجح وأسلوب إدارته خارج نطاق اللقاءات المحدودة التى تمت معهم .

مع ذلك فنحن لا ندعى أننا نقدم « سيرة ذاتية كاملة » لأى من رجال الصناعة المختارين . وقد يختلف معنا أى منهم فى التأكيد الذى وضعناه على جانب من جوانب شخصيته . والاختلاف هنا يماثل ذلك الموجود بين الصورة الضوئية لشخص معين وبين الرسم التعبيرى ، الذى قد يبرز جزءاً من الملامح على حساب أجزاء أخرى ، لذات الشخص .

وبرغم اعتماد المقابلات على استقصاء محدد ومنضبط من الأسئلة المتدرجة التى كان الغرض منها إلقاء الضوء على كافة جوانب الشخصية وأسلوب الإدارة وفلسفة العمل ، إلا أن المنهج المتبع فى اللقاء كان منهجاً مرناً ، ولم يأخذ شكل السؤال والجواب فيما عدا الأسئلة الأولية عن العمر والتعليم والخلفية الاجتماعية . غير ذلك فإن تيار الحديث كان ، فى معظم الأحيان ، منطلقاً وغفويماً ، ويسير إلى حد كبير فى مجرى الاستقصاء الموحد بمساعدة من المؤلف عند هذا المنعطف أو الآخر من الحديث . وفى كل الأحوال فإن علاقة الزمالة أو المعرفة المسبقة المبنية على الاحترام المتبادل والتواصل الفكرى مكنت المؤلف من الإضافة إلى البيانات التى تم جمعها اثناء المقابلات مع رواد الصناعة . وفى أحيان كثيرة روجعت بعض المعلومات مرة أخرى مع صاحب النموذج ، أو أضيفت بعض اللحات من حياته الخاصة أو من تاريخ مصنعه أو حتى من تقرير الميزانية المنشور عن بعض عملياته .

وقد يتساءل البعض عن مفهوم النجاح الذى استخدم كمعيار لاختيار عينة الرواد التى يضمها هذا الكتاب . طبعاً النجاح مفهوم نسبي . ومن السهل أن نختلف بخصوص أى عينة من الرجال الناجحين . مع ذلك فقد كان المعيار الأساسى الذى أخذنا به هو القدرة العملية على الخلق والابتكار ، وتمثل هذا فى أن يكون وراء كل رجل من رواد الصناعة الذين نتناولهم فى هذا العمل صرح صناعى واحد على الأقل ، وأن يكون مسئولاً بشكل مباشر عن إقامته ورعايته ، فهو إما أن يكون قد تولاه منذ نشأته أو أن يكون قد حافظ عليه فى مرحلة حرجة ثم أوصله إلى بر الأمان . ولم يكن من الصعب على أى ممن اخترناهم أن يجتازوا هذا الاختبار . فكل منهم قد أدار بكفاءة أكثر من مصنع ، ومنهم من شارك فى خلق صناعة جديدة كلية . وهم جميعاً بذلك مسئولون عن توفير عشرات الألوف من فرص العمل ، وعن تغيير نمط حياة ورفاهية أهل هذا البلد الطيب .

ومع أن عدداً من المشاركين فى هذه الدراسة معروف لدى الجمهور العام، ومنهم من يتولى أمور شركات ذات أسماء رنانة ، إلا أن الكثير منهم معروف فقط فى أوساط الصناعة والأعمال . ومنهم من تقاعد منذ سنوات . وقد حاولنا أن نتلافى أى شبهة للدعاية ، وذلك باستبعاد أسماء المنتجات التى تنتجها بعض المصانع . كذلك كان تركيزنا على الصفات والسمات الرئيسية فى الشخصيات المقدمة ، وأخيراً ، وفى حالة واحدة طغى الاهتمام بالصناعة على الاهتمام برجالها . وذلك فى حالة صناعة الحديد والصلب فى مصر . ذلك أن هذه الصناعة العملاقة تطلبت من المجهود الجماعى والتدخل المباشر للدولة ما فاق قدرات أى شخص أو مجموعة من الأشخاص . وبالتالي فقد جمعنا خبرات ثلاثة من رواد هذه الصناعة الأم التى مثلت معركة الصناعة المصرية فى عنقوان ثورتها . وللأسف فقد فارقنا اثنان من هؤلاء الرواد بعد أن تركا وراءهما هذا الإرث الغالى (انظر الفصل السادس) .

ومع تركيز هذه الدراسة على دور المنظم الفرد في خلق الصناعة فإننا لم نتغفل أهمية العلاقات الصناعية وحسن إدارتها في نجاح الصناعة ونهضتها . كذلك فإن إحد الثمار الرئيسية الأخرى للدراسة هي تسجيلها جزءاً من التاريخ الاجتماعى للصناعة المصرية فى العقود الأربعة الماضية . ومن ذلك دور المنظمين الأجانب وتأثيرهم على النخبة الصناعية المصرية فى الأربعينيات والخمسينيات ، آثار التأميم على العلاقات العمالية داخل المصانع ، وفترة الانفتاح وما تضمنته من تفاعلات جديدة ، وغيرها .

وفى اعتقادنا أن التاريخ الاجتماعى للصناعة المصرية لم يكتب بعد . ذلك أن معظم الدراسات المتوافرة عن الصناعة تهتم بالنواحي الكمية والفنية ، مثل تكاليف الإنشاء ، نوعية المنتج ، الطاقة المستغلة وكفاءتها .. ولا تسجل أى من هذه الدراسات التفاعلات السياسية والاقتصادية والاجتماعية التى ترتبط بإنشاء مصنع أو صناعة جديدة .

ومما يزيد من صعوبة تتبع التاريخ الاجتماعى للصناعة المصرية فى القرن العشرين عدم توافر السجلات الشخصية لرواد الصناعة . فلم نسمع عن صناعيين تركوا وراءهم مذكراتهم ، أو أتاحت أوراقهم الخاصة للباحثين . حتى العمالقة الأوائل مثل طلعت حرب أو محمد ياسين أو أحمد عبود أو هنرى نوس (H. Naus) أو هنرى خياط . كذلك فإن قباطنة الصناعة فى العقود الأربعة الماضية لم يتكلم منهم الكثير ، وكان خبرة إنشاء مصنع أو مجمع صناعى تقل أهمية عن إنتاج فيلم أو تأليف كتاب جديد ! وقد تتباين الأسباب لهذا الصمت المريب .

ولقد عبر الدكتور لويس عوض^(١) تعبيراً جيداً عن هذه المشكلة فى سعيه للإجابة على السؤال الهام : هل نجح اقتصاد الثورة فى تحقيق الغايات المرجوة منه ؟ فقال :

(١) انظر : أقتعة الناصرية السبعة ، مكتبة مدبولى - القاهرة ١٩٨٧ ، ص ٩٣ .

« الإجابة على هذا السؤال من صميم عمل رجال الاقتصاد وكبار التكنوقراطيين، وهم للأسف إما لائنون بالصمت وإما متحيزون في أحكامهم وفقاً لولاءات أو معتقدات سياسية سابقة ، أو لمصالح خاصة تجعلهم إما يتجهون للدفاع بالحق أو بالباطل عن تجربة القطاع العام ، أو يتجهون للتشهير بالحق أو بالباطل بتجربة القطاع العام » .

وإلى جانب هذا التفسير الإيديولوجي لمشكلة تسجيل تاريخ الصناعة المصرية الحديث ، فإن هناك أسباباً نفسية واجتماعية . ذلك أن رجال الصناعة ، وإن برعوا في مجال أعمالهم ، قد لا تتوافر لديهم القدرة أو الوقت ، للتحديث عن حياتهم وإنجازاتهم . وقد يفسر هذا السلوك أيضاً بعدم انتشار تقليد تسجيل الحياة الخاصة والمذكرات في الثقافة العربية عموماً . ومنهم من يعتقد أن أساس النجاح ، في ظل تقلبات سياسية واجتماعية عنيفة ، هو في العمل في صمت بعيداً عن الأضواء .

والمثل المشهور يقول « دارى على شمعتك تضىء » .

وفي الظروف الثورية التي أحاطت بنهضة الصناعة المصرية في الخمسينيات والستينيات، ومع تواتر التأميم والحراسة والتقارير السرية والتسلط الأمني على المصانع، كان هناك أسباب حقيقية للعمل في صمت بعيداً عن المؤامرات وحقد الحاسدين .

ولقد قص علينا المسؤول الأول عن إنشاء مجمع الدرفلة في مصنع الحديد والصلب بجلوان، كيف تكالبت عليه المصائب بعد أن نشرت له صورة في الصفحة الأولى من جريدة الأهرام وهو يعرض على الرئيس جمال عبد الناصر هذا المجمع الضخم الذي افتتح عام ١٩٦٩ في غياهب ليل النكسة . وفوجيء الرئيس بهذا العمل الكبير الذي استكمل في ظروف صعبة للغاية . وسأل بدهشة « متى قمتم بكل هذا ؟ » .

المهم لم يسعد هذا الاهتمام الرسمي والصحفي مقتنصي الفرص والمتسلقين على أكتاف الآخرين . فكانت حرب شعواء على الرجل الذي قام بمعظم العمل . وجاءت إليه رسالة صريحة واضحة . « إن رغبت في تربية أولادك ، فعليك أن تسكن في مجالك الفني، ولا تحاول أن ترقى إلى السلطة والإدارة » .

ولعل أحد الأسباب الإضافية التي لا تشجع أهل الصناعة على الكتابة عن تجربتهم ، والتي ظهرت مؤخرا ، هو وجود مناخ عام من عدم الثقة فى رجال الأعمال ، بل فى كل من يتصدر للعمل العام ، وفى هذا المحيط السلبي الذى استشاط فيه الشك فى نوايا الجميع ، وغابت فيه الأمثلة الإيجابية للعمل المنتج الذؤوب والأهداف النظيفة ، يتردد الكثيرون فى التحدث عن تجربتهم .

بالطبع هناك وسيلة بديلة لتسجيل تاريخ الصناعة المصرية ، ألا وهى الرجوع إلى وثائق المشروعات وسجلات وزارة الصناعة . وفى اعتقادنا أن هناك الكثير من السجلات الهامة التى تحتاج أن تُدرس ومنها محاضر وأوراق مجلس الإنتاج القومى الذى أنشئء فى أوائل الثورة . وكذلك أوراق المؤسسة الاقتصادية ، والهيئة العامة للتصنيع وغيرها . مع ذلك ، وإلى جانب ما هو معروف من صعوبة الحصول على هذه الوثائق بالنسبة للباحث العادى. وتلف أو فقد الكثير منها ، فهى لا تعطى إلا بيانات صماء عن دراسة المشروع وتنفيذه. وهى إن استفاضت فى ذكر أرقام التكلفة والعمالة ومواصفات المعدات فهى لا تعطى الكثير من المعلومات عن تفاعل القوى التى أثرت فى اتخاذ القرارات الرئيسية فى حياة المشروع مثل جدوى القيام به ، حجم الإنتاج ، نوع التكنولوجيا المستخدمة ، تدريب العمال ، أساليب الإدارة . إلى جانب كل هذا فإن هذه الوثائق غالباً ما تخفى الدور الرئيسى لمدير المشروع : أو المنظم الذى يلعب دور المايسترو فى تجميع كل القوى والموارد اللازمة لخلق كيان متكامل ومنتج ، ولعل مراكز البحث العلمى والجامعات تسعى إلى تشجيع هذا النوع من الدراسات ، مع توافر التعاون ، والتمويل، من وزارة الصناعة والجهات الرسمية الأخرى . هذا مع استكمال البيانات بالرجوع إلى أقطاب الصناعة فى ذلك العهد ..

ويجد القارئ فى « الشهادات » التى قدمها رواد الصناعة فى هذا الكتاب جوانب غير معروفة من قصة إنشاء صناعات رائدة فى مصر مثل الحديد والصلب ،

صناعة السيارات ، الغزل والنسيج والملابس الجاهزة ، صناعة الورق ، وصناعة الإطارات .. إلخ . والتجارب المقدمة تعطى اهتماماً متكافئاً تقريباً للقطاع العام والقطاع الخاص . ولم يأت هذا التوزيع نتيجة تخطيط مسبق . فقط كان اهتمامنا بتسجيل أمثلة للنجاح فى الصناعة المصرية ، وفى هذا المضمار يتنافس المتنافسون .

خطة الكتاب :

تبدأ الدراسة ، فى الفصل التالى ، بتعريف لرجل الصناعة ودوره فى التنمية الاقتصادية فى العالم وفى مصر . ونستعرض فيه أيضاً الروافد التاريخية والمعاصرة للمنظم الصناعى المصرى . وفى الفصل الثالث من هذا الباب تقدم وقائع ندوة هامة عن « أسرار النجاح فى الإدارة الصناعية المصرية » شارك فيها عدد من قادة الصناعة المصرية ، وتتعرض فيها لتعريف النجاح فى المناخ المصرى والعربى وكيفية قياسه ، أساليب الإدارة الصناعية الناجحة من وقائع عدة تجارب رائدة ، كيف نشجع النجاح ، وكيف نختار الإدارى القادر على العطاء . ولقد تناولت هذه الندوة الهامة ، ببعض التفصيل ، الأساليب الإدارية الناجحة لبعض من رواد الصناعة الذين يشملهم هذا الكتاب . مما أغنانا عن تكرار ذلك فى الباب الثانى الخاص بالتجارب . وفيه نعرض سلسلة النماذج الشخصية . الأولى منها قراءة جديدة عن تجربة رائد الصناعة العربية المغفور له محمد طلعت حرب ، بصفته نموذجاً مشرفاً لرجل الصناعة المصرى ، وبعد ذلك تتوالى التجارب المعاصرة ، ولقد تم دمج تجارب رواد صناعة الحديد والصلب الثلاثة فى فصل واحد كما سبق التنويه . ولذلك يكون بين أيدينا خمس عشرة تجربة معاصرة . نقدمها فى ثلاثة عشر فصلاً . ونقدم فى الباب الثالث والأخير للدراسة الملامح الرئيسية لنتائجها .

* * *

رجل الصناعة المصرى : من هو !؟

أولاً : مقدمة :

شهدت الفترة الأخيرة خطأ كبيراً بين رجل الصناعة ، الذى يعتبر العنصر المحرك لحضبة التنمية ، ورجل الأعمال . وأصبح اللقب الأخير لفظاً جنامعاً يشمل كل شىء من صاحب رأس المال إلى المدير الصناعى إلى المضارب بالأراضى إلى المروج التقليدى أو الوكيل التجارى . وفى ذات الوقت الذى فرضت فيه جمعيات رجال الأعمال نفسها على صناعة السياسة الاقتصادية ضعف دور الغرف الصناعية واتحاد

(*) نشرت بشكل مختصر بقلم المؤلف فى « الأهرام الاقتصادى » فى

الصناعات ، ولم يجد رجل الصناعة المصرى بدا من أن يلقى بجعبته مع الآخرين من رجال الأعمال : يحصل على ما يحصلون عليه من تسهيلات وتشجيع ، ويعانى مما يعانون منه من هجوم وتقريع . كل هذا بالرغم من أنه مختلف عنهم فى الطبيعة والتكوين والدور الاجتماعى .

فقد أظهرت خبرة الدول المتقدمة أن التنمية الاقتصادية والانتقال من مرحلة الاقتصاد الزراعى إلى اقتصاد صناعى وديناميكى يقوم على أكتاف مجموعة رواد الصناعة أو المنظمين الذين يجد فيهم الفكر الاقتصادى تجسيدا لقوى الابتكار والمبادرة وتحمل المخاطرة فى المجتمع . وعليه يرى البعض نجاح الدول فى النهضة والتنمية فى قدرتها على إفراد فئة المنظمين القادرين على تجميع عوامل الإنتاج من عمل وأرض ورأسمال فى مجالات جديدة تخضع لاحتياجات المجتمع المتغيرة والطموحة .

ثانياً : صفات المنظم الصناعى :

أهم صفات المنظم الصناعى هى الابتكار ورؤيته لما لا يرى الآخرون من منافع وتطبيقات لاكتشافات علمية معينة أو لطرق إنتاجية جديدة . ولذلك فهو فى معظم الأحوال رجل غير تقليدى (وإن كانت خلفيته الاجتماعية فى كثير من الأحيان تقليدية) ، وبالمقابل فإن رجل التجارة والأعمال يهدف إلى التجانس مع الإطار الاجتماعى والاقتصادى القائم وينحرف إلى المحافظة والحيطة .

كذلك يتصف المنظم الصناعى بالرؤية طويلة الأجل ، ويربط بين نجاحه وحديث تغيره فيكلى معين فى الاقتصاد القومى . فالمنظم الصناعى الأوروبى أو الأمريكى يربط نجاحه بظهور تغير تكنولوجى كبير مثل استخدام البخار فى الصناعة . أو تقدم السكك الحديدية أو اختراع نول جديد ، أو ظهور السيارة الخاصة . وأخيراً لاكتشاف بواشر الكمبيوتر واستخداماتها المتعددة . وبالمقابل فإن التاجر أو الوسيط يهتم بالربح السريع أو الآتى ، وتظهر مبادرته فى اكتشاف احتياجات المستهلكين أو استغلال لاختناقات السوق ليصل إلى هدفه .

كذلك فإن المنظم الصناعى يخاطر بجزء من رأسماله إلى جانب ما يجمعه من أموال الآخرين . وقد لا تكون مساهمة المنظم الصناعى كبيرة ومع ذلك فقد يضحى بفرض بديلة كثيرة أو بمرتب مضمون حتى يحقق طموحه .

ومن الصفات اللازمة للمنظم الصناعى الناجح أن يكون له معرفة جيدة بالمنتج الذى يحاول تصنيعه وكذلك بسوق هذا المنتج . إذ لا يكفى أن تكون الفكرة الجديدة ذات مزايا فنية أو تقنية ولكن يجب أيضاً أن تكون مقبولة فى السوق بمعنى أن يكون عليها طلب، أو أن تؤدي إلى تخفيض تكلفة الإنتاج وإلى تحسين المنتج مما يزيد الطلب عليها .

ثالثاً : التطور التاريخى للمنظم المصرى :

فى اعتقادى أن المنظم الصناعى المصرى هو ظاهرة جديدة نسبياً فى تاريخ بلدنا ، ونحن مجتمع تقليدى يحارب الأفكار الجديدة ويزجر الانفرادية والابتكار . فالمنظم الفرد لم يكن له وجود واضح فى تجربة محمد على فى أوائل القرن الماضى . حيث إن الدولة قامت بذلك الدور ، كذلك قاومت قوى الاستعمار والاقطاع المحلى ظهوره حتى العشرينيات من القرن الحالى . وبعد فترة قصيرة من المبادرات الصناعية الخاصة جاءت تجربة الاشتراكية والحراسات لتضرب الرأسمالية الوطنية وتحرمها أسباب وجودها الفلسفية . فالدولة هى الرائدة فى مجال الصناعة . وبدلاً من المبادرة والابتكار يلزم الارتباط بالتخطيط . وبدلاً من المنظم هناك مراكز البحوث الفنية والشركات القابضة الحكومية .. إلخ . وفى فترة الانفتاح انفرط العقد واختلط الجهد المنتج المبدع بمغامرات الطفيليين والمضاربيين .

وسنحاول فيما يلى تعريف المنظم الصناعى ، وتحديد أبعاد دوره وشخصيته ثم نبحث فى كيفية تكوينه خلال المراحل التاريخية المختلفة للنهضة الصناعية فى مصر ، وسببين هذا الاستعراض التاريخى أننا بحق نضع على عاتق المنظم المصرى عبئاً كبيراً . وأنه يلزم لنجاح سياسة الدولة الصناعية أن نشجع الابتكار والمبادرة فى كل المؤسسات الاقتصادية فى الدولة سواء فى القطاع العام أو القطاع الخاص .

(١) الصناعة قبل الاستقلال :

الحديث عن رواد الصناعة المصرية يعود بنا إلى تاريخ قديم قد يبدأ مع محاولات محمد على الكبير لتصنيع مصر وينتهي بنا إلى عصر الانفتاح الحالى . ولقد حاول محمد على أن ينهض بالصناعة المصرية لخدمة احتياجات الجيش كوسيلة لتحقيق الاستقلال السياسى لمصر ، وتم له ذلك عن طريق القضاء على نظام الحرف التى فرضها مجتمع متخلف ، وانطلق فى مجالات جديدة كانت الدولة تقوم فيها بدور رائد الصناعة أو المنظم ، واستعان محمد على فى مغامرته الاقتصادية بالخبرات الأجنبية وبالقدرات الإدارية المحلية إذا وجدت . وحاول أن يكون كوادراً صناعية جديدة عن طريق نهضة التعليم فى الداخل والبعثات فى الخارج والتدريب .^(١)

وبالرغم من جهودات محمد على وهمته فى محاولة خلق مجتمع صناعى عصرى، فقد ساهم بدون أن يدرك فى تقويض فرص نجاح هذا النظام بمحاربه للصناعات التقليدية والقائمين عليها بدلا من محاولة دمجهم فى النظام الجديد . ومن ناحية أخرى فإن اتفاقية لندن ١٨٤٠ قضت على التجربة الفتية فى مهدها عن طريق تقليص دولة محمد على ، وتحجيم الجيش المصرى الذى كان المستهلك الرئيسى للصناعات الجديدة ، وإعادة الجزية التى أرهقت إيرادات البلاد . وكذلك فإن عودة محمد على إلى ظل الدولة العثمانية فرضت عليه قبول قوانين الامتيازات الأجنبية وإلغاء الرسوم الجمركية على الواردات مما أودى بالصناعة الحديثة .^(٢)

(١) انظر عبد الرحمن الرافعى : عصر محمد على ، دار المعارف ، القاهرة ، ١٩٥١ .

وأيضاً د . على الجريتلى : تاريخ الصناعة فى مصر فى النصف الأول من القرن التاسع عشر ، دار المعارف ، القاهرة ، ١٩٥٢ .

(٢) انظر فى ذلك صبحى وحيد ، أصول المسألة المصرية ، ١٩٥٠ طبعة جديدة ، مكتبة مدبولى ، القاهرة . وهو يفسر انهيار الاقتصاد المصرى فى عهد عباس وسعيد باختفاء الطبقة الوسطى من تجار وحرفيين وملتزمين ، ص ٢٠٧ .

وفى الثمانين سنة التالية ، وفى ظل الاحتلال والنفوذ الأجنبى لم يكن من الممكن للصناعى المصرى أو الصناعة المصرية النهوض ، حيث قد رُسم لمصر دور واضح فى خريطة العالم الاستعمارى ألا وهو تقديم القطن الخام لمصانع أوروبا واستيراد السلع المصنعة . ولذلك فقد كانت التجارب الصناعية التى بدأت خلال هذه الفترة محدودة واقتربت لحد كبير من الناتج الزراعى مثل حلج القطن وكبسه وصناعة الغزل والنسيج التقليدية إلى جانب صناعة السكر والسجائر ، واستخراج الملح والصودا والصناعات التى تتمتع بحماية طبيعية مثل صناعة الطوب ومواد البناء ، ولقد قام الأجانب بدور كبير فى هذه الصناعات . وفى ذات الوقت حارب الحرفى المصرى حرباً خاسرة فى الحفاظ على صناعاته فى وجه الواردات الأجنبية .

وبالرغم من أن الصناعة المصرية لاقت بعض الرواج خلال الحرب العالمية الأولى عندما حالت ظروف الحرب من وصول الواردات الأجنبية ، إلا أن تلك الفترة سرعان ما انتهت بعودة السلام ، وأصبح الأمل الوحيد للصناعة المصرية يتمثل فى قيام جهود اقتصادية وطنية بعد الحصول على الاستقلال السياسى (المحمود) .

(٢) طلعت حرب والسعى إلى الاستقلال الاقتصادى المصرى :

لعل من مظاهر جحود الجيل الحالى بالأجيال التى سبقته ، التى حصلت لمصر على الاستقلال السياسى والاقتصادى ، هو عدم تقييم الدور الذى قام به رواد الصناعة المصرية فى عصر ما بعد الاستقلال مثل طلعت حرب ^(١) وسيد ياسين وأحمد عبود.. الخ. ولقد تمكن هؤلاء الرجال وغيرهم ممن هم أكثر تواضعاً أن يخلقوا لمصر قاعدة صناعية حديثة فى ظروف حرب ضارية ليس مع المستعمر والمصالح الأجنبية فقط ، بل أيضاً مع تقاليد المجتمع المصرى ذاته . فمن طبيعة المجتمع الزراعى الراكد ألا يشجع الأفكار

(١) تفرد فصلاً خاصاً عن طلعت حرب كنموذج مشرف لرجل الصناعة المصرى ، انظر الفصل الرابع.

المبتكرة ، وبيبارك احترام قيم الماضى وتآليه أفكار السلف ، ولقد بلينا فى مصر حتى منتصف القرن بعقلية إقطاعية زراعية سيطرت على أمور الحكم ، وشاركها المستعمر الأجنبى فى قتل قوى الإصلاح ، وانعكس ذلك فى نظام التعليم الذى وضعه المستعمر وهدف إلى خلق كوادر إدارية متوسطة للحكومة وأهمل أى فكر متطور يوائم احتياجات العصر الصناعى ، وفى مناهضة الصناعة المحلية عن طريق تقييد قدرة مصر على حماية صناعاتها المحلية . ولم تستعد مصر قدرتها فى هذا المجال حتى عام ١٩٣٠ عندما استطاعت فرض تعريفه جمركية على وارداتها . كذلك فإن المنظم المصرى لم يأخذ فرصته الكاملة إلا بعد إلغاء الامتيازات الأجنبية عام ١٩٣٧ تلك الامتيازات التى جعلت منه مواطناً من الدرجة الثانية غير قادر على منافسة الأجنبى فى أرضه ، إلى الحد الذى لزم فيه أنه إذا كان بينه وبين أحد الأجانب نزاع فى قضية مدنية أو حتى جنائية أن يلجأ إلى المحاكم المختلطة التى كانت السيطرة الساحقة فيها لقضاة أجنب . ومن المهم ألا ننسى أن معظم عمليات البنوك والائتمان وخدمات التأمين والنقل والوكالات التجارية كانت فى أيدي الأجانب ، وعليه فقد كان من الصعب على المصرى أن يتحمل مخاطر صناعية طويلة الأجل فى ظل هذا المناخ المعادى له ولرغبته فى الانطلاق والاستقلال ، وبقيت معظم المبادرات الصناعية فى مجتمع ما قبل الحرب العالمية الثانية (فيما عدا شركات بنك مصر وأمثلة أخرى محدودة) فى أيدي الأجانب ، الذين تمكنوا من الهيمنة بسبب عدم خضوعهم للضرائب المباشرة وعملهم خارج نطاق السيادة التشريعية للدولة . هذا إلى جانب تضامنهم فى الدفاع عن مصالحهم المشتركة وضد تنمية القدرات الإدارية والفنية للمصرى ، وعليه سيطر الأجانب على الوظائف الفنية والإدارية فى معظم الشركات القائمة قبل صدور قانون الشركات فى ١٩٤٧ (١) .

(١) انظر فى هذا الشأن دراسة جيدة للدكتور / نبيل عبد الحميد سيد أحمد . النشاط الاقتصادى للأجانب ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، القاهرة ١٩٨٢ .

(٣) بعد الثورة ، الدولة تلعب دور المنظم :

كانت ثورة يولية ١٩٥٢ تعبيراً عن الكثير من الآمال الوطنية التي تراكت لسنوات طويلة ومن أولها الحصول على الاستقلال الوطنى الذى يدعمه مجتمع صناعى متقدم .

وسعت حكومة الثورة إلى طمأننة المجتمع الصناعى الموجود آنذاك^(١) فكان من أول أعمالها فى المجال الاقتصادى إصدار تعديل لقانون الشركات المساهمة (السابق صدوره عام ١٩٤٧) فى ٢٠ يولية ١٩٥٢ ، وتضمن التعديل الكثير من المزايا الجديدة للمستثمرين وتسهيلات فى شروط انشاء الشركات بما فى ذلك التخفيف من شروط ملكية المصريين لأغلبية أسهم هذه الشركات والاكتفاء بنسبة ٤٩ ٪ بدلا من ٥١ ٪ .

كذلك أصدرت الثورة فى سبتمبر ١٩٥٢ القانون رقم ٤٣٠ الذى أعطى من الضرائب لمدة سبع سنوات الشركات التى تعمل على تنمية الصناعة أو التعدين أو القوى المحركة أو فى مجال الفنادق واستصلاح الأراضى^(٢) .

كذلك قررت الدولة الدخول كشريك مع القطاع الخاص فى إنشاء عدد من الصناعات الأساسية وذلك عن طريق « المجلس الدائم لتنمية الإنتاج القومى » الذى أنشئ عام ١٩٥٢ . وتولى المجلس مسئولية دراسة وترويج عدد من المشروعات الجديدة ومنها مشروع « شركة مصر للحديد والصلب^(٣) » ، وشركة كيما . وإلى جانب مساهمة

(١) كان الإيمان بالاقتصاد الحر منتشرأ بين رجال الثورة فى ذلك الوقت، انظر فى ذلك بحث الدكتور رأفت شفيق « دور القطاع الخاص فى تنمية الصناعات التحويلية بمصر فى ظل سياسة الانفتاح الاقتصادى » ، بحث مقدم المؤتمر العلمى السنوى الخامس للاقتصاديين المصريين ، ومنشور فى رؤية مستقبلية للاقتصاد المصرى فى ظل التطورات العالمية والإقليمية ، الجمعية المصرية للاقتصاد السياسى والإحصاء والتشريع ، القاهرة ، ١٩٨٢ ، ص ص ٣٦٨ - ٢٠٨ .

(٢) المرجع السابق ، ص ص ٣٦٨ - ٢٠٨ .

(٣) تقدم فى الفصل السادس تجارب ثلاثة من رواد هذه الصناعة هم اللواء مهندس محمد عبدالمنعم بدوى ، الدكتور مهندس سمير طاهر ، والمهندس محمد كامل هياة .

الدولة فى هذه الشركات فقد قدمت ضماناً لعائد أسهمها (حدد فى حالة شركة الحديد بـ ٤٪ من القيمة الاسمية وهو معدل يتناسب مع الفرصة البديلة لرأس المال فى ذلك الوقت) وذلك بفرض تشجيع الأفراد على المساهمة فيها ^(١) . وعموماً اتخذت الدولة موقفاً مشجعاً للاستثمار ^(٢) .

ومع تمصير الاقتصاد بعد حرب السويس ، استمرت الدولة تلعب دور المروج لعدد من المشروعات الكبرى مثل مشروع شركة النصر للسيارات ^(٣) ، ومشروع راكتا للورق ، ومشروع تطوير شركة النقل والهندسة ^(٤) وذلك من خلال «المؤسسة الاقتصادية» وغيرها من المؤسسات العامة ، وذلك قبل الوصول إلى مرحلة الاشتراكية بسنوات .

ونعرض فى هذا الكتاب لبعض تفاصيل دور الدولة فى قيام هذه المشاريع الكبرى، وذلك من خلال محاوراتنا مع مجموعة من الشخصيات القيادية التى كانت وراء إنشاء شركة الحديد والصلب ، وشركة راكتا للورق والكرتون ، وشركة النصر للسيارات، وغيرها من المشروعات الكبرى .

(١) انظر فى نشأة المجلس وبوره ، جمهورية مصر : المجلس الدائم لتنمية الإنتاج القومى ، مطبعة مصر ، القاهرة ، ١٩٥٥ .

(٢) يرى البعض أن حكومة الثورة قد استمرت فى تشجيع رأس مال الخاص حتى أواخر الخمسينيات، بل إن محاربتها للإقطاع من جانب ، والحركة العمالية المنظمة من ناحية أخرى كان فى مصلحة الرأسمالية الصناعية ، انظر فى ذلك مثلاً :

Joel Beinin, "Labor, Capital, and The State in Nasserist Egypt, 1952-1961", International Journal of Middle East Studies, Vol. 21, No. 1, Feb. 1989, pp. 71-90.

ويسوق هذا الكاتب بعض الإحصاءات الهامة عن عدد القضايا التى كسبها العمال أمام المحاكم العمالية ، ويتضح من هذه الأرقام انخفاض نسبة القضايا التى حكم فيها لصالح العامل تدريجياً من (٥٩٪) من مجموع القضايا عام ١٩٥٣ إلى (٣٩٪) عام ١٩٥٨ ، انظر ص ٧٨ .

(٣) نقدم فى الفصل الحادى عشر تجربة الدكتور مهندس عادل جزارين فى شركة النصر لصناعة السيارات .

(٤) نعرض فى الفصل الثالث عشر بعض جوانب عملية تطوير صناعة اطارات السيارات من خلال تجربة الكيمائى فتحى الفقى فى شركة النقل والهندسة .

(٤) المنظم فى عهد الاشتراكية :

لن نتعرض فى هذا المقام لأسباب أخذ الدولة بأسلوب التأمينات وما تلا ذلك من إعلان منهج «الاشتراكية العربية» فى أوائل الستينات . وإن كان أحد أسبابها المعلنة هو نفاذ صبر القائمين على الحكم بالمعدل البطيء للاستثمار الصناعى . وعليه فقد سعت الدولة لأخذ زمام المبادرة بدلا من القطاع الخاص ، فى قيادة التنمية .

ومن المهم أن نؤكد أنه بالرغم من أن التصنيع فى ظل الاشتراكية يقوم على أساس من التخطيط العلمى والدراسة ، إلا أن هذا لاينفى دور الأفراد فى تحقيق المشروعات ، وقد اثبتت تجربة الستينات أن ترجمة أهداف الخطة الطموحة فى مجال الصناعة إلى مشروعات محددة اعتمدت فى المقام الأول على مجموعة من القدرات الإدارية الفذة ، التى قامت باستكشاف الفرص الاستثمارية الملائمة ثم قامت بتجميع عوامل الإنتاج اللازمة من أرض وعمل ورأسمال ، وهذه العوامل الثلاثة لم تكن بالضرورة متوفرة حتى بعد إدراج المشروع فى الخطة . فالحصول على الموقع مثلالم يكن سهلا دائما ، وقد يكون نفس الموقع خاضعا لأكثر من جهة ، مما يفرض على مدير المشروع الكثير من التفاوض والمساومة ، كذلك فإن العمال بالرغم من توافرهم ، كان ينقصهم ، فى معظم الأحيان ، التدريب اللازم ، وعليه كان على المدير إعداد البرامج التدريبية وتوفير التمويل للقيام بها ، أما رأس المال فمن المفترض أن الخطة تترجم إلى بنود فى الموازنة العامة للدولة . مع ذلك فإن رواد تلك الفترة يشهدون بعدم كفاية الموارد المتاحة ، فى غالب الأحيان ، واحتياجهم للقيام بالكثير من المساومات والصفوط ومبادلة بنود الميزانية حتى يحققوا الخطة الاستثمارية المطلوبة .

والى جانب دور المديرين (المنظمين) فى القطاع العام ، الذين نعرض لبعض تجاربهم فى هذا الكتاب ، وبالذات فى الصناعات الكبيرة ، نعرض أيضا لتجارب بعض رواد الرأسمالية الوطنية الصغيرة التى فتحت امامها الأبواب فى الستينات بعد تصفية الاحتكارات الرأسمالية الكبرى ، وسوف نرى من تجارب بعض رواد الصناعة فى هذه الفترة كيف أن البداية الجديدة للرأسمالية الصناعية كانت فى الستينات قبل سياسة الانفتاح بسنوات طويلة .

(٥) رواد الصناعة فى عصر الانفتاح :

من الصعب للمعاصر أن يحكم بموضوعية على فترة الانفتاح، ذلك أن الكثير من القضايا قد اختلطت، كذلك فإن الصناعى قد أصبح من الصعب تمييزه عن التاجر أو رجل الأعمال. وأصبح من اللازم أن يفوص الإنسان تحت طبقة الطفيليين والمستفيدين من رواج السلع الاستهلاكية وفورة الاستيراد حتى نجد الرجل الصناعى الذى يتحمل المخاطرة ويبتكر لتقديم سلعة جديدة أو خدمة جديدة للمجتمع .

ومما لاشك فيه أن بعض رواد الصناعة فى فترة الانفتاح لم يحتاجوا للقيام بالكثير من المخاطرة ، ولم يقدموا افكارا جديدة ، فقد حاولوا أن يشيعوا أنماطا استهلاكية مستوردة عن طريق عمليات صناعية خفيفة (مثل صناعة المشروبات الغازية وأدوات التجميل) . وتعتمد هذه العمليات فى المعتاد على استخدام معرفة اجنبية والعمل بموجب رخصة تشغيل من المصنع الأجنبى ، وعليه فإن الكثير من القيمة المضافة تذهب إلى المورد الأجنبى للمعرفة الفنية أو صاحب امتياز السلعة . مما يجعل هذه الصناعات لا تختلف كثيرا عن الاستيراد المباشر ، مع ذلك فإن المنصف والمدقق يجد الكثير من الصناعات والافكار المبتكرة التى دخلت السوق المصرى خلال السنوات الخمس عشرة الأخيرة ، فهناك صناعات جديدة كلية على السوق المصرى بدأت فى الإنتاج ومنها صناعة السجاد والملابس الجاهزة وصناعات تشكيل الحديد والنحاس والالمنيوم ، مع توسع كبير فى صناعة الاجهزة الكهربائية وغيرها من الصناعات الهندسية ، إلى جانب العديد من المشروعات الجديدة فى مجالات تقليدية تنطوى على عمليات صناعية جديدة أو تكنولوجيا جديدة .

ولا يتسع المقام هنا لتقييم كل هذه الصناعات ومدى الابتكار الذى تمثله فى السوق المصرى . وإنما المهم هو النظر إلى الرجال الواقفين خلف هذه الصناعات ، ويمكن أن نقول بثقة إن فترة الانفتاح رغم قصرها قد نجحت فى تحديد معالم اساسية لنجاح الصناعى الجديد ، وذلك أن القطاع الصناعى المصرى ، وما تميز به من تقلبات

فى السىاسة الاقصادىة ، ومن صعوباء بىروقراطىة وإدارىة ، ومن ندرة العامل الصناعى الكفه ، ومن ارآفعا تكلفه أراضى المصانع والحاجة لتزوىدها بالمرفاق اللازمة... إلخ ، قد اسآنبط نوعا جىبدا من المنظمىن ىآآلفون عن تصورات البعض عن الرأسمالى أو الإدارى الصناعى . ذاك الرجل نو السىجار والسىارة الفارهة ومكآب العمل المكىفة .

رابعا - من أين يآى المنظم المصرى ؟ :

لاشك أن الآقالىة الاجآماعىة المصرىة ، ونظام الآعلىم ، والفلسفة السىاسىة فى فترة الاشآراكىة كلها حاربت ظهور المنظم المصرى . فالآآمع المصرى له آنور طوىلة فى الزراعة وهو آآمع ىحارب المبادرة الفردىة والبعد عن الآقالىة (ومن فاء قدىمه آاه) وىركز على الوظىفة الحكومىة أو الوظىفة على العموم ، وىضع اهماما كبرىا على النآاح فى الدراسة (كل أغانى الأطفال آمآد الأول فى الدراسة) ، وىهىب بالآعلىم الجامعى لىس فقط للدرجة الجامعىة الأوىة ولكن لكل أنواع الدراسات العلىا آآى وصلت نسبة الحاصلىن على الماجسآىر والذكآوراى إلى عدد آرىجى الجامعة إلى معدلاآ آقوق ما آآقق فى نول العالم المنآدم . وكذلك فإن من ىآرب آظه فى الآآارة أو الصناعة كان ىنظر إليه ، إلى وقآ قرىب على أنه مآامر مسآهآر . ومما لاشك فىه أن هذه القىم آآغىر آغىرا سرىعا ، وبالأذاآ لما كفله النظام الاقصادى ، بعد الانفآاح ، من فرص جدىة ، وآجم سوق مآناه ، وآسهىلاآ ضرىبىة كبرىة .

وبىقى السؤال : من أين يآى المنظم المصرى الجدىد ؟

وفى البداة لابد أن نآد أن المنظم المصرى فى العصر الآدىآ قد آآآر بدرجة كبرىة بالإطار السىاسى والاآقصادى والاجآماعى فى البلاد . فالصناعة المصرىة فى العشرىنآ أو الآلاىنآآآآلآف عن أوضاع الوىوم . ولىس آرضنا فى هذه الدراسة أن نآآلم عن آىل العمالقة من رجال الصناعة المصرىة أمآال طلعت حرب وسىد ياسىن أو

أحمد عبود الذين شقوا طريقهم الصعب فى ظروف سنوات ما بين الحربين ، ذلك أن التقييم الكامل لهذه الفترة الفريدة فى تاريخ مصر يحتاج إلى دراسة متسفيضة ومجهود خاص يفرضه بُعد الفترة الزمنية ووفاء معظم اقطاب تلك الفترة^(١) . كذلك فإن ظهور رجل الصناعة المصرى المعاصر كان مرتبطا لحد كبير بمجهودات تمصير الاقتصاد المصرى التى بدأت بإنشاء بنك مصر وتسارعت فى الاربعينات بعد إلغاء الامتيازات الاجنبية وصدور قانون الشركات المساهمة عام ١٩٤٧ ، وما واكب ذلك من نزوح الأجانب من مصر الحرب العالمية الثانية وأحداث حرب فلسطين ، ومجهودات تصنيع البلاد التى تسارعت بعد الثورة .

وفى اعتقادنا أن هناك أربعة روافد للمنظم الصناعى المصرى الحديث هى :

- (أ) رجل الصناعة فى القطاع العام .
- (ب) الرأسمالية الوطنية فى فترة التأميم التى ترفع رأسها من جديد .
- (ب) الصناعى المصرى الجديد .
- (د) بنوك الاستثمار .

منظمو القطاع العام :

وقد ارتبطت خبرة هؤلاء بالتجربة الصناعية الكبرى فى الخمسينات والستينات التى تمت فى ظل برنامج التصنيع وخط التنمية . أدخل بعضهم بنجاح اساليب إدارية متطورة إلى شركاتهم بالرغم من القيود المعتادة التى تحيط عمليات الشركات العامة . ونقدم فى هذا الكتاب عددا من الأمثلة الناجحة فى هذا المجال ، ومنها تجربة الدكتور محمد الغورى فى مجال الغزل والنسيج ، والكيميائى منير عز الدين فى نفس المجال ،

(١) انظر مع ذلك دراسة د. على عبدالعزيز سليمان عن الصناعة المصرية فى النصف الأول من القرن العشرين : «قضية الصناعة فى مصر» فى سلسلة من خمسة مقالات متتالية فى «الأهرام الاقتصادية» ابتداء من العدد المنشور فى ١٠/٦/١٩٨٦ حتى العدد المنشور فى ٣/١١/١٩٨٦ .

والدكتور زكريا جاد فى صناعة الألوية ، إلى جانب رجالات الحديد والصلب وصناعة السيارات السابق ذكرهم .

ومع بداية عصر الانفتاح قرر بعض رجال الصناعة فى القطاع العام - وبالرغم من نجاحهم فيه - أن يعظموا عائدهم الخاص بترك القطاع العام وبدء مشروعات جديدة لحسابهم . ولقد أخذ هذا التحول نمطا تنظيميا عندما بدأت بعض شركات القطاع العام مشروعات مشتركة فى إطار قانون الاستثمار (رقم ٤٣/١٩٧٤) مع انتقال رؤساء مجالس شركات القطاع العام الأم عند إحالتهم للمعاش ، أو قبله ، لرئاسة الشركات المشتركة الجديدة .

(ب) المنظمة القديم يستعيد الحياة :

هناك أمثلة محدودة للصناعى المصرى الذى استطاع أن يتوارى من بطش التأميمات والحراسات العشوائية ، وأن يحافظ على سيطرته على وحدات إنتاجية معينة ثم يقوم بتوسيعها أو بتجديدها عندما تغير المناخ الاقتصادى والسياسى . كذلك هناك أمثلة لخبرة صناعية معينة انتقلت من الأب إلى الابن الذى حاول تطبيقها فى ظروف الانفتاح الجديدة . ونقدم فى الباب الثانى من الكتاب عددا من هذه الأمثلة ، ومن المدهش أن الرأسمالية الصناعية القديمة التى ترجع جنورها إلى الاربعينات والخمسينات تبولنا أكثر انضباطا واحساسا بالمسئولية الاجتماعية وأكثر ميلا للانشطة الانتاجية عن رأسمالية الانفتاح الجديدة .

(ج) الصناعى المصرى الجديد :

ويدخل فى هذه الفئة مجموعة شابة من المنظمين كونت خبرة صناعية ، وعلمية وإدارية إما فى الخارج وإما فى قطاع التجارة أو فى القوات المسلحة . ويتضمن هذا الكتاب عددا من النماذج الناجحة من هذه المجموعة .

(د) بنوك الاستثمار كمنظم جديدة :

اكتشفت الكثير من البنوك الاستثمارية فى فترة الانفتاح ، ونتيجة لغياب المنظم الصناعى النشط ، أنه من الواجب عليها أن تضطلع هى بدور المنظم (وخطت فى ذلك فى أثر تجربة بنك مصر) ، وأن تعين المديرين والفنيين القادرين على دفع المشروع من مرحلة الفكرة أو الدراسة إلى حيز التنفيذ . ولم تقيم هذه التجربة بالكامل بعد . وإلى جانب الدراسة الجديدة التى تقدمها عن طلعت حرب ، يتضمن هذا الكتاب تجربة أخرى ناجحة معاصرة خاصة بالأستاذ فؤاد سلطان خلال فترة رياسته لبنك تخصص فى عمليات الاستثمار فى الصناعة والسياحة .

خاتمة :

تناولنا فى هذا الفصل تعريف المنظم الصناعى أو رجل الصناعة فى مصر ، واستعرضنا التطور التاريخى للاقتصاد المصرى الذى فتح الباب للطبقة الصناعية الجديدة ، ثم تكلمنا عن روافد تكوين رجل الصناعة المصرى الحديث .

ونناقش فى الفصل التالى مقومات الإدارة الصناعية الناجحة بما فى ذلك محاولة لتحديد معيار النجاح فى الإدارة الصناعية ، وأساليب الإدارة الناجحة ، وذلك من خلال ندوة عن هذا الموضوع شارك فيها عدد من أقطاب الصناعة المصرية .

أسرار النجاح فى الإدارة الصناعية

مقدمة :

قبل أن ننتقل لندرس مشوار حياة رواد الصناعة الذين اخترناهم فى هذا الكتاب ، قد يكون من الملائم أن نأخذ فكرة عامة عن المناخ الصناعى والعوامل التى تساعد على نجاح أو فشل المدير الصناعى . ولعل أكثر السبل فعالية للتوصل إلى تفهم مشاكل الإدارة الصناعية وإسرار نجاحها ، إذا ما ابتعدنا عن الدراسات النظرية العويصة ، هو فى اللجوء إلى رجال الصناعة أنفسهم والاستفادة من خبراتهم المباشرة . ولقد نظم المؤلف ندوة حول هذا الموضوع لمجلة «الأهرام الاقتصادى» فى ١٨ فبراير ١٩٨٧ ، ونقدم فيما يلى وقائع هذه الندوة .

(*) نشرت فى «الأهرام الاقتصادى» على عديدين فى ١٩٨٧/٩/٢٨ ص ٣٦ - ٣٩ و ١٩٨٧/١٠/٥ ، ص ٦٠-٧٣ .

المشاركون :

حضر الندوة كل من :

- ١- الأستاذ الدكتور : محمد السيد الغزوى^(*) : وزير الصناعة الأسبق ، ورئيس مجلس إدارة بنك التنمية الصناعية ، ورئيس شركة مصر المحلة للغزل والنسيج سابقا .
- ٢- الأستاذ الدكتور : عادل جزارين^(*) رئيس اتحاد الصناعات المصرية . ورئيس الهيئة العامة للصناعات المعدنية ، ومجلس إدارة شركة النصر للسيارات سابقا .
- ٣- السيد الدكتور زكريا جاد^(*) : رئيس مجلس إدارة شركة النيل للأدوية . ورئيس مجلس إدارة جماعة خريجي معهد الإدارة العليا .
- ٤- السيد الكيماى منير عزالدين^(*) : رئيس مجلس إدارة الشركة العالمية للبطاطين والمنسوجات ، ورئيس شركة وولتكس سابقا .
- ٥- السيد الأستاذ محمد فريد خميس^(*) : رئيس مجلس إدارة شركة النساجون الشرقيون، وشركة مصر أمريكا للسجاد .
- ٦- السيد المهندس روبيير حصنى^(*) : رئيس مجلس إدارة شركة حصنى للمنسوجات ، وشركة حصنى للتجهيز .
- ٧- السيد الأستاذ / صلاح الدين محمد محمود^(*) : رئيس مجلس إدارة شركة ايجيباك ، والشركة المصرية للورق والكرتون .

ملخص النقاش :

واقدم ناقشت الندوة ظاهرة النجاح فى مصر ، وبدأ النقاش بمحاولة الاتفاق على معيار لقياس نجاح الشركات الصناعية ، ثم تطرق إلى أهداف رجل الصناعة المصرى فى القطاع العام والخاص ، ثم انتقل الحديث إلى أساليب الإدارة وتقويض السلطات ، وتدريب الكوادر الإدارية ، وإلى أهمية العنصر البشرى فى نجاح المؤسسة ، ودور المدير

(*) تقدم خبرته التفصيلية فى أحد فصول الباب التالى من هذا الكتاب .

الناجح فى خلق روح العائلة وروح الفريق والاستفادة بخبرة اليابان فى هذا المجال ،
وكيفية اكتساب ولاء العاملين. وعرضت خبرات محدودة فى كل هذه المجالات . ولم يخل
الحديث من نقد للقيود والمعوقات التى تعترض رجل الصناعة المصرى من عدم وضوح
أهداف الخطة ، أو تدخل فى إدارته من جانب الهيئات العامة ووزارة الصناعة ، وقيود
قوانين العمل ، مع ذلك اتفق الجميع على أن المدير الناجح هو القادر على تخطى
العقبات وعلى تحقيق الأهداف بالرغم من الصعوبات . وانتهت الندوة بدعوة إلى زيادة
تشجيع الصناعة ، والحاجة إلى الإعلام عن الصناعة المصرية الناجحة .

وقائع الندوة :

د . على سليمان :

تم الاتفاق مع الأستاذ عصام رفعت رئيس تحرير الأهرام الاقتصادى على عمل
ندوة عن الإدارة الصناعية الناجحة فى مصر ومعنا اليوم عدد كبير من النماذج المتميزة
فى الإدارة الصناعية

وفى البداية أعترف بأن إدارة مثل هذه الندوة عملية صعبة لأن معنا خبرات
متعددة تمثل نماذج نجاح مختلفة ، وقبل أن أبدأ هذه المغامرة نطرح سؤالاً عاماً : هل
النجاح هو القاعدة فى مصر أم أن الفشل فى الإدارة الصناعية هو القاعدة ؟ !
سؤال بسيط جداً لكن الإجابة عليه مهمة جداً .

د . محمد الغرورى :

هذا سؤال صعب والإجابة عليه ليست سهلة ، وللدلالة على ذلك
أعطى رقماً سمعته فى مؤتمر للأعمال الصغيرة فى العالم وتبين أن من بين
كل عشرة أعمال جديدة هناك عملان ناجحان وبذلك فإن النجاح هو
العنصر الأكثر ندرة ..

د . عادل جزارين :

إذا كانت تلك الاحصائية صحيحة بالنسبة للعالم المتقدم فهل تعتقد أنها صحيحة أيضا في مصر ؟

د . الغرورى :

يجب أولا أن نتفق على تعريف المدير الناجح ...

أنا أعتبر أن الإدارة الناجحة تتمثل فى حسن إدارة عنصر رأس المال ويظهر النجاح فى العائد الاستثمارى أو الربح .

د . عادل جزارين :

كثير من زملائنا فى القطاع العام سيشكون مر الشكوى إذا ما جعلنا الكوبون أو الربح هو معيار نجاح الإدارة . وسيادتك كوزير سابق قابلت معايير اخرى للأداء مثل تشغيل العمالة أو الإنتاج للاستهلاك الشعبى ... وبالتالي لا يكون الكوبون أو الربح وحده هو معيار النجاح ...

م . منير عزالدين :

اساس النجاح ليس الربح فقط ، وإنما إمكانية إدارة موقع العمل لإنتاج سلعة جيدة ذات جودة مرتفعة ذات سعر مناسب فى مجتمع تنافسى.

د . زكريا جاد :

أنتفق مع الدكتور الغرورى ولكن هناك عوائق عديدة تمنع أن يكون الربح وحده هو معيار نجاح الإدارة لأن السوق لاتعبر عن قيمة السلعة فى احيان كثيرة ..

إن معيار النجاح ، هو توظيف المال وتحريكه ولايشترط بالضرورة ، عندما نتكلم عن النجاح ، أن نقول إن الوحدة كانت خاسرة ثم كسبت . فإذا كانت الوحدة تخسر

خمسة ملايين جنيه ثم أصبحت الخسارة مليونى جنيه فقط فإن ذلك نجاح لأن ذلك تعبير عن تطوير فى اتجاه تحقيق الفائض .

د . عادل جزارين :

فى الفترة الاخيرة وصفت أجهزة الإعلام القطاع الخاص بالقطاع المستغل أى أنه يقصد الربح السريع حتى أصبحت هذه الصفة لصيقة بأى رجل أعمال ناجح . أنا أريد أن أنفى هذا نفيًا باتًا ، والمثل الواقعى قاله الأخ صلاح ، هناك عشرات بل مئات من الناس تهدف للربح ، ولكنها إلى جانب تحقيقها للربح تحقق أهدافا عامة ومصلحة قومية وتتيح فرص عمالة وتوفر منتجا كنا نستورده بالعملة الصعبة و ... و ...

إذن تحقيقها للربح بهذا الطريق الشريف الذى يفيد البلد أمر مطلوب ومرغوب فيه ولكننا للأسف نأخذ بعض الأمثلة الشاذة الموجودة فى أى مجتمع ونلقى عليها الأضواء ونخرج منها بمفهوم أن أى رجل أعمال ناجح هو رجل يقصد الربح السريع وينظر لمصلحة شخصية .

المهندس روبيير حصنى :

كنت أريد أن أقول إن دخول رجل الاعمال مجال الصناعة هو فى حد ذاته تحدى للمء فراغ موجود، وإن ملء هذا الفراغ يعنى أنه خدم الدولة وظهر فى شىء كان السوق محتاجه سواء كان سلعة نهائية أو سلعة وسيطة أو خاما . من يقول إن الهدف الأعلى هو الربح فهذا الربح فى حد ذاته ليس هو تجميع فلوس يضعها فى جيبيه. الهدف الربح هو لتسديد اقساط بتحل عليه - تدعيم الالات بخامات جيدة وقطع غيار زيادة . أريد أن أؤكد ماقاله الدكتور عادل إنه ليس هدف الربح أنه يستغل هدف الربح هو لتدعيم صناعته وتقويتها لسد احتياجات البلد والجماهير .

الدكتور الغرورى :

ونحن نقول إن الريح هو مقياس النجاح ليس معنى هذا أن الهدف كله الريح إنما الهدف ربح ومقياس النجاح لأن الهدف تحقيق ربح ... استثمار فى إنتاج ... فى فرص عمل . أما هدف الاتجاه للصناعة فى حد ذاته فهو هدف نبيل لتقليل الواردات وزيادة الصادرات ، ايجاد فرص عمل . كل هذه أهداف كثيرة كلها تصب مع بعضها فيما ذكرته عن معيار النجاح .

م . منير عزالدين :

النقطة دى فكرتى بنقطة مهمة جدا وهى الإنسان نفسه سواء فى القطاع العام أو فى القطاع الخاص ، أو بنسبها قطاع الأعمال ، هو الثروة الكبيرة يجب أن البلد تحافظ عليها ، تحافظ على الإنسان إلى عنده قدرة على الابتكار والشعور بالقومية .

د . على سليمان :

المدير الناجح عملة نادرة كما أن النجاح فرصة قليلة كما قال الدكتور الغرورى . وفى الواقع إن المشروع الناجح ، وبالذات فى ظروفنا ، هو مثل النبات الذى يزرع فى الصحراء وفيه حشرات يتاكل فيه والرمل يجرى عليه والمياه غير كافية . هناك عوامل مضادة كثيرة جدا وبالتالي النجاح يعتبر فلتة وليس هو القاعدة نسال هل ممكن أن نخلق المدير الناجح أو نكونه بصفتنا ناس مسئولين فى اماكن عمل كثيرة أم أنها موهبة ربنا يبيعتها لبعض الناس وبالتالي يبقى السعى لخلقه قضية خاسرة ...

الدكتور الغرورى :

اتعلمنا أن الإدارة هى موهبة وتنقى وتنمى بالتعليم لا خلاف على أن هناك قدرا من الموهبة يتنمى ويزيد ويتزعرع بالتكوين العلمى . كما أن الموهبة قد يكون من الصعب جدا أن تكون الناجح إنما بقدر من الموهبة قد . تتفاوت الموهبة . إنما يعوضها الإعداد

قبل الموهبة ، هناك استعداد ، هناك شخص يكون جيدا جدا كموسيقار أو جيد جدا كمدير فنى فى مصنع ولا يصلح كرئيس مجلس إدارة فقبل الموهبة الاستعداد - أن المدير الناجح لازم يكون عنده الاستعداد وعنده قدر من الموهبة والتدريب يصقلها ويزيدها نجاحا ثم الخبرة تزيدها نجاحا .

الدكتور على سليمان :

الإدارة الناجحة إذن تتكون من ثلاثة أشياء الشق الأول شخصية واستعداد الشق الثانى تعليم وخبرة الشق الثالث ظروف مؤثرة أو ظروف مناسبة الثلاثة يكملوا بعض .

أ . محمد فريد :

أنا لن اسميها موهبة أنا اسميها الإدارة قيادة ، والإدارة إذا كانت إدارة بولة أو إدارة جيش أو إدارة موقع إنتاج هى قيادة هنا يلزم أساسا أن التكوين الشخصى للإنسان المدير لابد يكون من تاريخه الذى مر به . تكون فيه القدرة على القيادة ثانيا التعليم لانه بالتاكيد إن الإدارة علم .

د . عادل جزارين :

أضيف إلى كلام الدكتور زكريا أنه حتى نقيم النجاح فى القطاع العام نبدأ بتحديد ما هو هدف الدولة فى إقامة صناعة قطاع عام لأن ذلك الهدف قد مر بمراحل مختلفة وفى كل مرحلة اختلفت نظرة الدولة لهذا الهدف .

د . زكريا جاد :

الرد على ذلك بسيط - وفى وقت من الاوقات كنا نخفى الارباح عندما نتحدث عن عوامل نجاح الإدارة أو الوحدة ، مع ذلك أعتقد انه لازم يكون عندك فوائض أو ناتج العملية الإنتاجية تحت أى وضع من الأوضاع .

د . عادل جزارين :

وفى وقت من الأوقات الدولة كانت تقيم مشروعات صناعية بهدف تشغيل عمالة
برغم علمها الكامل إن هذا المشروع غير اقتصادى .

م . محمد الغروى :

عندما نريد تكوين مديرين ليس هناك تدريب مدير قطاع عام أو قطاع خاص
فالإدارة واحد .

ثانيا : أعتقد أنه لكى نقيس كفاءة الإدارة حتى بين شركتى قطاع
عام يجب أن ننتقى المدخلات والمخرجات ، فالمسألة ليست فقط دعم
المدخلات أو تسعير المخرجات ولكن العديد من العناصر . وحتى نقيس
كفاءة الإدارة لابد أن يكون هناك سعر واحد وحرية فى تحديد الأسعار ،
ويكون الدعم ، التوزيع .

د . عادل جزارين :

أنا متفق مع الدكتور الغروى من الناحية النظرية أن الربح هو المعيار الأمثل
والأحد الذى نقيس به إنتاجية أو انجاز الوحدة الاقتصادية ولكن الظروف تختلف لو انك
كوزير صناعة جالس فى جمعية عمومية لاحدى الشركات هل يوافقون على أن يكون
معيار الربح هو المعيار الوحيد ؟

د . الغروى :

هناك مؤشرات اساسية نسير عليها إنما لايمكن أن نبعد إطلاقا عن فكرة فائض
العملية الإنتاجية إن الاستثمار فى أى دولة ينقسم إلى قسمين :

قسم خدمى لايدر عائدا وقسم انتاجى . إذا لم يكن الاستثمار الإنتاجى يدر
عائدا يضمن وجود دور ، يصبح دون جدوى كما يجب أن يخلق فرص عمل لاشك أن
ضمن أهداف إدارة المال خلق فرص عمل .

م . منير عز الدين :

لابد أن ننظر إلى خبرتنا في تكوين المدير منذ ٣٠ - ٤٠ سنة كان الشخص إلى على قدر من الثقافة والتعليم ييختار في عمل معين ، وإذا كان عنده مواهب معينة نبدأ تنميتها سواء بالتدريب أو بالممارسة أنا شخصيا تربيت بالممارسة على الصواب والخطأ، على تحمل المسؤولية وأنا صغير في مقتبل حياتي بحيث أستطيع أخذ القرار السليم بأدنى خسائر ممكنة ، وتعرضت لاختبارات عنيفة بعد ذلك أضعه في عدة أعمال مختلفة حتى تتسع آفاقه . ليس من الممكن ان المدير يدرب في فصول التدريب ولا لفترة زمنية صغيرة يدرب بالممارسة . بعد ما يمر بعدة اقسام يمكن القول إنه بعد ١٠ سنين أو ٥ سنين سوف يصلح كمدير .

هنا أرجع لنقطة مهمة لم نتعرض لها وهي تنمية الولاء عند من يتم تهيئته لوظيفة مدير ، سبب نجاح اليابانيين إن عندهم ولاء وشعور بالانتماء أهم حاجة بنحاول نزرعها في الصغيرين أن يحب شغله ويحب مصنعه لو كلنا نؤمن بأن عبادة يبقى فيه هذا التحدى ويمكن أن نفرخ مديرين جددا لكل قطاعات الاعمال . عندنا نقص شديد في المديرين الناجحين الذين يشار إليهم اليوم بأنهم مديرون ناجحون طلوعوا من بوتقة انصهروا فيها ٢٥ و ٣٠ سنة .

الجيل الحالى لابد أن ينصهر لا أقول ٢٥ سنة لانها فترة طويلة على الأقل ينصهر بالممارسة الفعلية .

د . الغرورى :

وثالثا : التدريب والتدريب مهم جدا . وأنا أذكر أن الأمريكان الآن يعيدون تقييم شخصية المدير عندهم في ضوء نجاح المدير اليابانى . أركز مرة ثانية لابد أن يكون هناك المهوبة والدكتور عادل سماها الشخصية وأنا باقول القيادة - القدرة على القيادة إلى تكونت في شخصية المرشح للمدير .

الدكتور زكريا :

أنا أميل للرأى أن مسألة التدريب والتأهيل ورفع الكفاءة تعتمد على وسائل معروفة تماما . إنما إن الصفات الشخصية فى المدير هى الأساس . نسال أنفسنا ماهو مطلوب من المدير.

القدرة على المواجهة . حتى فى الأطفال الإخوة نجد واحد شجاع والثانى خواف . المطلوب مديرين نوى قدرة على المواجهة ، عندهم الشجاعة ، الصراحة ، المبادرة ... الفكر المفتوح ، النظرة الشاملة ، هذه كلها صفات اساسية فى شخصية المدير . نحن نتكلم عن المدير الناجح أينما كان أنا أرى أن الصفات الشخصية هى الأساس ، إنك تنمى شىء موجود وأهم هذه الصفات الشخصية هى القدرة على اتخاذ القرار . فالإدارة عبارة عن اتخاذ قرارات .

والمدير يشتغل تحت ضغوط أينما كان ، فى أمريكا وفى اليابان وفى مصر هو يعمل فى ظروف غير مؤكدة .

الصفات الشخصية هى الاساس ... القدرة على المواجهة ... المبادرة الشجاعة ... الابتكار تلك هى العناصر الاساسية فى المدير وننمئها .

د على سليمان :

أين نجد هؤلاء الناس ؟

د . الغردى :

لرد على سؤالك أن هناك مديرين غير ظاهرين ولما يطلعوا فى الخارج يصبحوا من أكثر الناس نجاحا .

د . زكريا جاد :

اتحفظ على هذا الكلام أنا اعتبر المدير اينما كان يستطيع أن يفرض نجاحه .

د . على سليمان :

لاشك أن البيئة تظهر النجاح .

د . عادل جزارين :

سيادتك سألت سؤال وأنا أرى أن نتوقف عنده لبعض الوقت . لماذا أصبح المدير الناجح عمله نادرة لا بد أن اتكلم بصراحة . لنبدأ أولاً بالتعليم . مستوى التعليم هبط . النهاردة وأنا أستاذ في جامعة عين شمس أجد من ١٠٠٠ طالب عدد الراغبين في التعليم لايزيد عن ٥٠ والباقي يبحثون عن شهادة فحسب ، السبب الثاني في تدهور الإدارة يرجع للوائح القطاع العام وأصبحت أغلبية العمال أو الموظفين في القطاع العام بيترقوا بالأقدمية . اختلط الحابل بالنابل وأصبحت الكفاءة ليست المعيار الاساسي في الترقية . وهناك الكثير ممن وصلوا إلى مناصب كبيرة وهم ليسوا اهلالها .

العنصر الثالث من المشكلة هو الخلل في الأجور وعدم الاقتناع

بالاجور ، هذا الخلل ازداد تدريجيا ، وتفاقم حتى أصبح النهاردة احد صفات مجتمعنا مما أدى إلى :

١- عدد كبير من المديرين هاجروا إلى الخارج ، وفقدنا مواهب كثيرة جدا كان ممكن ان نستفيد بها .

٢- عدد آخر من الباقين يفقد شعوره بالانتماء وأصبح كل همه يدور على لقة العيش ويصرف النظر هل هو فعلا بيؤدى واجبه كما يتمنى أم لا .

هذا الخلل في الاجور وعدم التمسك بالاجر واعباء المعيشة اعتقد انه من الأسباب التي لها أثر كبير في النتيجة النهائية .

د . الفروى :

أنا موافق على كلام الدكتور عادل ، ونحن قد اتفقنا على أن هناك عناصر شخصية وعناصر الموهبة التى تنميتها الممارسة وينميتها التعليم - نجد من أسباب ندرة المدير الناجح الصناعى هو عدم توفر الفرص .

وهناك من هاجر ومن سافر ونجحوا إن معدل النجاح للإنسان المصرى خارج مصر عالٍ للغاية وأنا عندى قصص نجاح لناس أعرفهم شخصيا . ناس أمضوا ٨ سنين فى الهندسة ويروح هناك يسموه «كمبيوتر» ناس فصلناهم لعدم النجاح وهناك أصبحوا عمالقة . لا بد أن تكون الشركة قادرة على اكتشاف من لديه موهبة الإدارة وأن تنميه وتعطيه التدريب الملائم .

أ . صلاح محمود :

العنصر البشرى أهم حاجة . وللأسف فإننا كمصريين عموما فى الإدارة بنهتم بالمعدات والآلات أكثر من العنصر البشرى .

د . على سليمان :

هناك اتهام يوجه للسادة المديرين الناجحين - قد يكون واحد منا ناجحا ولكن قد ينعكس نجاحه فى عدم نجاح الآخرين ، لأنه مركز العمل فى يديه ولا يسمح بسلطات اتخاذ القرار لمؤوسيه .

أ . منير عز الدين :

احنا ككولة لا بد أن نعيد تقييمنا لقيمة العمل - ونصح مسارها حتى نخرج من دوامة تسعير الوظائف . النقطة الثانية عناصر نجاح أى مدير لا بد أن يكون من ضمنها القدرة على تكوين هيكل سليم واختيار الناس اللى يستطيع أن يعتمد عليها وصاحب رأس المال فى المعتاد أكثر حرصا فى هذا الاختيار على ماله .

د . عادل جزارين :

- المشاركة فى الإدارة من أهم العناصر فى تدريب الصف الثانى -من تجربتى الشخصية إذا كانت شركة النصر للسيارات نجحت فى مرحلة ما ، فإننى اعتبر المشاركة هى سبب النجاح . أنا كانت عامل نظام كل يوم صباحا اجتماع للإدارة العليا . واجتماع اسبوعى للإدارة العليا تتكلم فى مشاكل الاسبوع الماضى وأهداف الاسبوع الحالى ماهى مشاكلنا وكيف نواجهها - كل مدير يفهم انه مشارك تماما وله دوره ويعد كده هو مسئول عما ارتبط به أمام الجميع . ولذلك أنا أقول المشاركة فى الإدارة وتفويض السلطات من سمات المدير الناجح .

د . على سليمان :

هل كان الاجتماع اجتماع مشورة أم اجتماع قرار ؟

د . عادل جزارين :

اجتماع قرار طبعا ، كنا نعمل له محضر ، والمحضر يوزع ، وكل مدير يلتزم بما ورد فى المحضر .

أ . منير هزالدين :

أضيف على هذه النقطة حاجة مهمة ، وهى أن يكون الهدف واضحا لكل عامل وليس للمدير فقط .

د . عادل جزارين :

بالطبع ، فى بداية العمل فى نفس الشركة كان العامل لايعرف ماذا ينتج فى ورديته ، استطعنا من خلال الاجتماعات أن ينزل تحديد لارقام الانتاج المطلوبة لكل عامل على كل مكنة فى كل قسم .

وكنت فى الاجتماعات مع المديرين ارغهم على انها تتحط على سبورة بحيث مش بس يبقى عارف هو عايز إيه يعرف انتج ايه فى اليوم اللى قبله وزميله يشوفه .

د . على سليمان :

هل استجاب العامل ؟

د . عادل جزارين :

استجاب واظهرت نتيجة بزيادة لاتقل عن ١٠٪ فى الإنتاج والنتيجة إن مشاركة العامل فى القرار ومعرفته به يعطى له الاعتراز بنفسه وبإمكانياته ويشعر بأهميته وهذا ليس كل شيء ، عندما نقيم الأداء ونعلنه يظهر من - الكسلان - ومن المنتج ، يتخلق نوع من المنافسة بينهم مع وضوح خطة عمل موجودة بالأرقام فى كل موقع .

أ . منير عز الدين :

هناك مشكلة مركزية القرار وهى مشكلة منتشرة فى مواقع كثيرة جدا مع ذلك أنا مدير محترف فاهم واجباتى تحتم على أن أدير الوحدة بمفهوم واضح معروف أن الوحدة تدار بالمدير مع ذلك إذا توقفت الوحدة فى غيابه يصبح الوضع غير منطقي .

وعليه أنا لى كلمة بخصوص التفويض ، وبالذات لأن ظاهرة انتزاع سلطات الآخرين أو ما نسميه «قرصنة» السلطة أصبحت مرض منتشر وأنا رأى انه ليس هناك شيء اسمه التفويض - انطلاقا من فكرة أن الوحدة تدار برئيسها فى وجوده وفى غير وجوده هذا يعنى أن المدير من مهامه تربية الكوادر الثانية والثالثة والرابعة واعطائهم السلطات المناسبة لمراكزهم طبعاً نجد إن الكثير من المديرين فى مصر يبقى فى موقعه سنوات وعندما يخرج لايترك من ورائه أى تنظيم صالح للإدارة .

د . زكريا جاد :

هناك بعض المديرين يفكر تفكير «الورشجى» ، أى من يجيد عمله ولايوجد من يفهم فى ذلك غيره ، ولذلك تحتاج إليه طول الوقت ولا تستطيع أن تستغنى عنه . لايجب أن يقف جهاز اطلاقا لغياب أى فرد .

د . على سليمان :

انا شاكر لك هذه الجزئية لأن معظم الناس يفكر أن المدير هو رجل فنى حرفى وليس رجل نو خبرة عامة يتعرف كل جوانب عمليات مصنعه بدون أن يكون بالضرورة متخصصا فى كل نقطة منها .

ومع ذلك فإن الإدارى الناجح فى مصر يجد من الصعب جدا اكتساب احترام الناس العاملين معه إن لم يكن يفهم فى كل جزئية من الجزئيات .

أ . محمد فريد خميس :

قد تختلف حدة مشكلة مركزية القرار فى القطاع الخاص عنها فى القطاع العام هذا ما نسميه فى بلاد العالم الثالث ومنها مصر الـ One man show أو مسرح الرجل الواحد ، وللأسف الظاهرة دى موجودة وسوف تستمر ... السبب فى رأيي أنه لايمكن أن نعزل الوحدة الإنتاجية عن المجتمع والمناخ السائد فيه ... وأعطى أمثلة ظروف المجتمع المصرى اليوم تتصف بالكثير من المتغيرات المفاجئة التى تجعلنا نحتاج «لرجل المواقف» الذى يستطيع أن يتخذ قرارا عندما تتغير الظروف غدا .

ومن ذلك أن رجل الأعمال المصرى هو رجل الأعمال الوحيد فى العالم سواء كان اشتراكى أو رأسمالى المحروم من حق الهواء والمياه وهو تأمين عمله ضد «مخاطر تقلبات العملة» .

كل يوم بنفاجا بقرارات وتقلبات وحاجات غريبة وهذا يقوى منه مركزية القرار... انا تجربتى تتمشى مع تجربة الدكتور زكريا جاد تمام يعنى باحاول اكون كوادر جديدة يكون لديها المعلومات والسلطات . كل حاجة هم يعرفوها إذا احتاجونى فهو للمشورة لكن كم واحد مستعد انه يأخذ هذا الخط فى القطاع الخاص . حجم المخاطر كبيرة جدا ويمكن الاخوان اللى قآدين شاعرين بما أقول .

أ . منير عز الدين :

احنا سمعنا وجهة نظر الدكتور زكريا واهنته إذا كان يقدر يعزل نفسه بقدر الإمكان عن عوامل وضغوط المجتمع ، ولكن الاجابة واحده انك تحاول أن تتجاوب أو تحمي نفسك من هذه التقلبات عن طريق تقوية الجهاز الإدارى أو التقسيمة الإدارية .

د . الغردى :

أتكلم فى نقطتين ... موضوع الماكرو والميكرو ، وأنا أتفق مع الدكتور زكريا تماما بمعنى أن لو قعدنا نتكلم للصبح على أن العناصر الخارجة مؤثرة ، طبعا مؤثرة إنما لماذا فى ظل نفس الظروف هناك ناجح وغير ناجح .

ولقد زهقنا من كثرة الكلام عن العوامل الخارجية . وأنا أدعو أن نعزل هذه الظروف مؤقتا إلى أن تستجيب الايام وتتحسن الظروف الاقتصادية العامة وألا ندور فى حلقة مفرغة .

ثانيا : اثبرت نقطة غريبة وهى أننا فى مصر عندنا ندرة فى المدير الناجح ، طيب على أى أساس تقول هذا الكلام ؟ هل انت بحثت ؟ هل لديك وسيلة تختار بها ؟ هناك شركات متخصصة لاكتشافه والتعاقد معه ، حتى الحكومات تفعل ذلك .

أ . منير عزالدين :

يمكن ان نطلع من هذه الندوة انه ليس هناك ندرة ولكن لانعرف كيف نبحث عن الإدارة الناجحة .

احنا لازم نقول إن المدير هو سلعة مثل الكمبيوتر أو أى سلعة نادرة وغالية ... وفى العالم كله بيكلفوا شركات لاختياره .

أ . صلاح محمود :

بالنسبة لليابانيين الحقيقة هم حاجة محيرة ، حتى الامريكان حيرانين .. لكن بالنسبة للمناخ حقيقى اليابان فيها مناخ صالح جدا ويساعد على النجاح ونجاح التجاح، لأن فعلا هناك رجل الأعمال أو رب العمل أو الشركة أو رئيس مجلس إدارة الشركة يعتقد أن كل العمال عنده عائلته فالانتماء من الناحيتين من ناحية رئيس العمل ومن ناحية العمال ، فهو يعرفهم أو يعين الناس الذين يعرفهم فردا فردا بزواجهم باولادهم بمدارسهم بعلاجهم عبارة عن عائلة . وهذا سبب الانتماء فالعمال لابد أن يبالوا شركتهم الولاء لأنها ترعاهم ، لازم نخلق هذا المناخ فى مصر .

د . عادل جزارين :

أؤيد تماما ما قاله الدكتور الغرورى وأقول إن سر التشويه الذى حدث فى القطاع العام أننا نعتمد فى اختيار المدير على المعايير والقواعد الجامدة المبنية على تسعيرة الشهادات وسنوات الخبرة ... عندما يخلو مكان رئاسى فى شركة كبيرة لاتعلن ونبحث عن أكفأ . واحد فقط نختار أقدم واحد فى الشركة .

د . على سليمان :

النقطة التى أحب أن أنقل إليها هى موضوع العمال وكيف تكسب ولاهم لأنى قعدت مع مديرين كثيرين بعضهم بيعتبر العامل عنده رقم ١ ، ويعدد لك مسلوىء العمالة المصرية ولايذكر أيا من حسناتها ، مع ذلك هناك نوعية أخرى من المديرين تعتقد غير ذلك . أعتقد أن الدكتور جزارين عنده خبرة خاصة فى هذا الموضوع .

د . عادل جزارين :

أحب أخلص تجربة مريت بها فى شركة النصر للسيارات تبين وتعظم نور أهمية انتماء العامل للشركة استلمت الشركة كان فيها خلافات رهيبية وكانت الجرائد تكتب

والنقابة تبعث للصحف ضد الإدارة ، فشعرت إن أهم حاجة هي ايجاد الاستقرار وخلق شعور لدى العامل انه منتمى للشركة فبدأت برنامج يتضمن مايلي :

(١) بدأت أعمل اشياء تجذب العمال للشركة عملت برنامج تدريب لابناء العاملين واعلنا عنه على اساس من ينجح منهم يعين في الشركة وبدأت تتكون روح الولاء التي تحدث عنها الأستاذ صلاح في اليابان في النصر للسيارات هناك اسر بحالها الجد والابن وابن الابن بيشتغلوا مع بعض في الشركة .

(٢) بدأت توضيح الرؤية كما قال الأخ منير ، بدأنا ننزل نشرة اسمها «صباح الخير» يوميا الصبح والعامل داخل يلتقطها من على البوابة .. لما تركت الشركة كان هناك حوالي ٩ آلاف عامل كل واحد يأخذ نشرته وهو داخل يقرأ فيها اخبار الجديد في شركته إلى جانب اخبار مسلية وأخرى تهمة خارج الشركة . هذا بجانب مجلة شهرية فيها باب مهم اسمه لقاء الشهر . رئيس مجلس الإدارة يتحدث للعمال وباب آخر رسائل العمال للإدارة ، وهذه المجلة بدأت تتطور وهي تباع الان في السوق مجلة «نصر للسيارات» .

(٣) بدأنا نعمل نظام العامل المثالي اختيار عامل مثالي على مدار الشهر وعامل مثالي على مدار السنة ونعطى حوافز كبيرة لهذا العامل منها العامل المثالي على مستوى السنة بيروح يصيف هو وزوجته وأولاده لمدة اسبوعين على حساب الشركة .. الاحتفال بالعامل الذي أمضى في الشركة عشر سنوات ونعطيه ميدالية زائد مكافأة. بدأ شعار اسرة النصر للسيارات وحرصنا في كل الإعلانات اللي ننزلها في الجرايد نكتب في الآخر مع تحيات اسرة النصر للسيارات حاجة بسيطة جدا ومعنوية ... كل مخاطبتي للعمال اسرة النصر للسيارات .

(٤) بدأت بعد ذلك اضع في كل مكان إعلانات «ماهو الهدف الشهري للشركة» مطلوب هذا الشهر كذا عربية تعلن في كل مكان في الشركة ويعدين في كل مصنع ... مصنع سيارات الركوب مطلوب السنة دي إنتاج كذا ألف عربية ويعدين يوميا

عداد ببعد . حتى الآن فات ١٥ يوم وتم انتاج ٢٠٠ عربية باقى من الزمن فاضل
كذا بحيث كل واحد يبقى عارف ... فأصبح كل عامل يعرف .. أهداف الشركة
الإنتاجية .

(٥) بدأت أتوسع جدا فى النشاط الرياضى والثقافى وأختلف مع عدد من المديرين يقول
لك الرياضة بتعطل العمال بالعكس توسعت وعملت منافسة داخلية بين المصانع
وبعضها ... بدأت لقاءات شهرية بينى وبين العمال على اساس مواقع .. لقاء
لرئيس مجلس الإدارة والإدارة العليا .. اللقاء اللى بعده الإدارة العليا ورئيس مجلس
الإدارة مع ... دورة من اللقاءات مع مواقع عمل مختلفة ... ينظمها .

(٦) وبدأنا نظام حوافز نظرة سريعة إلى هيكل تكاليف العربية اوضحت ان الاجور
بتمثل ١٠٪ فقط بينما الخامات تمثل ٨٠٪ طيب لو وفرت ١٠٪ من الخامات أدى
٨٪ بينما ... إذا من الممكن ان اكون سخى فى الحوافز وحاولت كل جهدى أن
أوفر فى الخامات ، وضعت نظام حوافز ، بدأ العامل يرتفع اجره ويحس أنه ابتداء
يعيش بدون تأثير فى التكلفة النهائية . من جانب آخر قررت عدم الاعتماد على
مورد واحد وسعت الموردين وابتديت اخفض ثمن الخامات . «الاوfer تيم» للعمال
ابتدى يتحسن ، بدأ شعور الانتماء ينتشر ويمكن ده سر نجاح أى شركة . العامل
يبقى أمامه الأهداف واضحة يحس بانتمائه فى الشركة يحس أن بينه وبين الإدارة
مفيش حاجز .

مهندس روبيير حصنى :

بصراحة من ناحية العمال والولاء والانتماء انا ضد الرأى السائد ان العامل
مشكلة ومصيبة وغيره .. انا من الناس وصلت إلى مستوى مع عمالى نقدر نقول وصلنا
لشبه الولاء اليابانى ، والانتماء والعمال بقوا يجيبوا اولادهم عندى وأعمل لهم تدريب فى
الصيف وبعد سن ١٤ - ١٥ إذا لم يجد فائدة فى المدرسة يطلبون العمل فى المصنع .

أحسن عناصر موجودة عندى حاليا هم أولاد العمال السابقين . فى مصنع العاشر من رمضان بدأنا تجربة جديدة وهى الاعتماد على ناس جديدة خريجي جامعات ومعاهد أو مدارس الجميع بدون أى خلفيات وبدون أى رواسب أو أى عادات صناعية سيئة ، وبدأت العمل عندى بخبيرين اجانب واحد انجليزى وواحد المانى قعدوا سنة ونصف ، وحطينا أسس للعمل والوظيفة ومراقبة الجودة . كذلك أكدنا على أهمية السلوك الطيب وحسن المعاملة بين الرئيس والمروؤوس واحترام المواعيد والعمل ، وفى بحر سنة ونصف وصلنا إلى مستوى عالى جدا من التفاهم بين طبقات العمال بعضها وبعض ومع صاحب المصنع .. ووصلنا النهاردا إلى مستوى بنعمل ٢٤ ساعة ٣ وريديات فى ٨ ساعات - ٧ أيام فى الأسبوع ٣٠ يوم فى الشهر باجازات متدرجة . الصيانة عملتها - سبب الـ Turnover أو دوران العمالة عندنا نزل إلى ٢٪ تركيب العمالة فى السنة الماضية ٢٠٪ خريجي جامعات - ٨٠٪ خريجي معاهد . فبأقول لما نأخذ العامل من أصله وندى له المعدن المضبوط فى المعاملة والأسلوب الإدارى وتفهم المسئولية نجد أن العامل المصرى عامل ممتاز .

د . على سليمان :

هذا ما نحاول عمله .. فى هذه الندوة نحاول تجميع الخبرات اللى تتجه فى اتجاه واحد يساعد المؤسسة على النجاح ، مثلا اكتساب ولاء العمال يمكن أن تختلف التجارب من مؤسسة لآخرى إنما الهدف موجود وربما تتحد الوسائل .. اعتقد اننا عبرنا عنها أحسن من الكتب يعنى محاولة أن يكون العامل عنده تصور واضح عن أهداف المؤسسة دى مهمة جدا .. أنا بأسمع اليوم تجارب غريبة بالنسبة لمصر أنك تضع للعامل هدف للآلة بتاعته أو للمصنع ككل ، أو كل يوم تقول له صباح الخير اخبارنا كذا هذه أشياء لم أعرف انها موجودة فى المحيط المصرى .

أ. منير عز الدين :

من أهم مقاييس نجاح المدير هو نجاحه فى زرع الانتماء بين العاملين وربطهم برباط وثيق من الولاء .. هذا أساس .. علشان أرجع للنقطة اللي قلتها وهى اظهار القوة الدافعة الكامنة داخل الإنسان المصرى الوحدة الخلية نفسها هى ممكن تحرك المجموع، إذا كان لنا أن نتحدث عن تجربة شخصية زى شركة وولتس كلنا دى شركة كانت خاسرة . ووضعتنا برنامج لتجاوز هذه الخسارة ، الأول . حللنا أسباب الخسائر الموجودة وعرفت لجميع العاملين وبعد ذلك وضعنا برنامج سميناه كعاملين وكأعضاء مجلس إدارة منتخبين قبل المعينين سميناه برنامج « ت » وهى تعنى :

أ- تطوير الإنتاج وتحسين الجودة .

ب- تخصيص المخزون وزيادة المبيعات .

ج- ترشيد التكاليف وتحسين معامل استخدام الخامات والمستلزمات السلعية .

د- ترشيد العمالة أو العناية بالتدريب مع تطبيق سليم لنظم الحوافز .

قلنا اسرة وولتس تتبنى نظام « ت »، ولم نضع هذا كشعار إنما أنزلناه من خلال الاعضاء المنتخبين وأعضاء النقابة إلى أصغر عامل بقى عارف الت الأولى يعنى ايه .. لما نيجى مثلا نقول عاوزين نرشد العمالة نجد أكثر من كان يساعد فى عملية ترشيد العمالة والتحميل السليم على الماكينات كان الاعضاء المنتخبين واعضاء النقابة عرفوا أن تقليل العمالة الكثيفة فى القطاع العام هى تحسين لدخل العامل المجد والمجتهد واظهار للعامل العواظلى إلى هو العالة على الزملاء .. الكل عرف إنه مطلوب تطوير للإنتاج علشان تزود قيمة المبيعات وتزويد دخل الشركة علشان تقدر نديهم حوافز أكثر . وكان هناك متابعة ، والمتابعة هنا دورها مهم انك تقيم ما يحدث كل شهر بحيث انك تضع المعايير لكى تصل لمستوى معين ، عملنا نظام حوافز علشان نعالج الخلل فى الأجور . بالطريقة دى قدرنا نوصل أو نرفع المعدلات الإنتاجية من نسبة متدنية إلى نسب عالية قدرت إنها توصل الشركة من مرحلة خسائر إلى مرحلة أرباح .

أ . محمد فريد خميس :

كان عندي تجربة خارج مصر فى إدارة عمل به حوالى ٦٠٠ عامل وموظف ، وكان ٥٠٪ منهم مصريين كان الملاحظ أن المصريين أكفأ الناس وأكثرهم اخلاصا لعملهم مع انهم فى غالب الأحوال كانوا أقل الناس دخلا ومع ذلك كانوا أخلصهم وأسهلهم فى التعامل . وأنا كنت دائما احاول أفهم لماذا نجد نفس الناس يتغير مستوى أدائهم عند انتقالهم من العمل من مصر إلى خارج مصر أنا اقتنعت أن هذا يرجع لسببين ..

إن رفع الظلم والشعور بعدم المساواة مهم جدا هذا يحدث خارج مصر لارغب فى الدخول فى فكر سياسى لان لى مفهوم ثانى .. أنا باتكلم عن علاقة عادية بين العامل ومكان العمل بياخذ أجر وبيشتغل ، فى حاجات سواء كانت مفاهيم انتماء سياسية أو أجر مادي بيحصل عليه .. نفس العامل عندما بيرجع مصر هل بيشتغل بنفس معدل الأداء الكفاية أم لا ؟ هذا هو السؤال الأول الذى يهمنى معرفة الرد عليه . الرد للأسف بالنفى لاسباب عدة أذكر منها اثنين .

السبب الأول : أنه كان بيشعر أن هناك علاقة مستقيمة واضحة بين إنتاجيته ودخله . بدون فلسفة هذا طبعا موجود فى مجتمعات الخليج العربى ، الكويت ، والسعودية، حيث علاقة العمل واضحة .

السبب الثانى : كان غريب جدا هو عدم شعوره بالأمان المطلق فى وظيفته ! يعنى هناك حقيقى العلاقات واضحة جدا بصرف النظر عن القصص اللى بنسمعها لكن العلاقة هناك واضحة ، إذا أديت عمك جيدا صاحب العمل اللى يتعلق بك ويمسك ويديك . لماذا ؟ لأن الخطوط واضحة وأنا مصر على هذا المفهوم ، فإنتاجية العامل المصرى الزائدة يتمكن صاحب العمل من تحقيق أهدافه ، قد تكون أهدافه الربح فى

المجتمع الرأسمالى أو الفائض فى المجتمع الاشتراكى ، لكن المعيار موجود فى كل المجتمعات نسميه الفائض فالفائض اللى هو عبارة عن الربح فى المجتمع الرأسمالى بيخلى صاحب العمل أو المسئول عنه بيكلبش ويمسك ويدلج ويرقى ويزود نخل العامل المجد ودى علاقة واضحة جدا ، فكان دول السببين وكان دى حصيلة تجربة لى مع المصريين خارج مصر . عندما ابتدأنا هنا فى مصر حاولت اطبق الكلام اللى اتعلمته من تجربتى داخل النساجون الشرقيون . فوجدت الأهداف واضحة جدا كما تفضل الاخوة. واضحة جدا .. وحاولت أن ازيل أى إحساس بالظلم أو عدم المساواة يترتب فى نفس أى عامل والعامل هنا فى مفهومى ابتداء من نائب رئيس مجلس الإدارة إلى أصغر عامل، خدمات فى الشركة . وكانت تجربتى هناك نابغة من يقين أن الإنسان المصرى إنسان قدرته على العطاء لاحدود لها ، وذكاءه فوق مستوى كثير من الشعوب الأخرى . وطبيعة المجتمع المصرى فى التكوين فى العصر الحديث بتخلى الإنسان المصرى مازال يحتفظ بصفات قريبة جدا فى نظرى من صفات العامل اليابانى والعامل فى الشرق الأقصى حاولت استخدام هذه العناصر وبطريقة ممكن أن يفهموها ، وبخلنا فى تجربة ظريفة وهى أنه ليس هناك شىء اسمه تقرير سرى كل شىء واضح وصريح، وهذا زاد من الولاء والانتفاء .

أنا أتحدى أن أى واحد يعرض على أى عامل فى «النساجون الشرقيون» عشرة أضعاف مرتبه علشان يطلع ويشغل معاه ، لا مستحيل ! لأنه أصبح هناك إحساس بأن المصنع بتاعه ، وأصبح هناك قدر من الإدارة الذاتية - مش على طريقة يوغوسلافيا بالكامل إنما فيها قدر من طريقتهم- الإدارة الذاتية بحق ، ودى تجربة اعترز بها .. حتى ان هذا المصنع بـ ٢٨٠ عامل ينتج ٣ أضعاف ما تنتجه شركة شقيقة بـ ٢٥٠٠ عامل مش حا اتكلم عن الجودة لأن كلنا بنشتغل كويس ، لكن أتكلم على حجم الإنتاج . قد يكون هناك عناصر إنتاج أخرى فى صالحهم لكن باقول إن هنا وضوح للعلاقة ووضوح فى الأمور ، ماذا تريد من العامل وماذا يريد منك ، وهل العلاقة بينكم لصالح الطرفين

للمدى الطويل أولا ، وأن العلاقة مجرد علاقة مؤقتة .. لذلك أقول إن الانتماء فى مجال الصناعة .. إنتماء العامل لمصنعه قضية مهمة جدا ، وخذا منى كل مصانع القطاع الخاص إلى نجحت فى مصر (بلا احتكار) كلها تتميز بميزة اساسية هى انتماء العمال والعاملين فى المصنع لمصنعهم .

كذلك اتبعنا نظام تقييم العمل على كل المستويات .

العمال بيكتبوا تقاريرهم فى الريس ، والريس بيكتب تقرير . لان العلاقات والأهداف واضحة . مما يسهل الحكم على إنتاجية العامل بمواصفات معروفة له مقدما ، والتقرير بيبقى يكون فى حضور الكل وهذه مهمة جدا لتقييم الريس نفسه وتقييم القيادات مهم جدا حتى تستطيع أن تفرز المدير أو الرئيس الكفاء .

ثانيا : إن هناك إحساس بالأمان غير المطلق . ولايعنى هذا التعسف أو اهانة العاملين بالمرة . كل واحد عارف أن المصنع بتاعه . إنما كل واحد عارف إن معدل العمل والأداء عالى جدا ، والعمل بيتم طبقا لأسلوب اقتصادى فى معدلات وتقارير واضحة وكل حاجة واضحة فى المصنع لدرجة أن العامل الضعيف يطلب بنفسه الاستقالة .. وبالمقابل فقد نجحنا فى تحقيق الانتماء وارتباط الناس بالمصنع عن طريق نظام الحوافز التى نقدمها بلا حدود . نحن نخصص ٢٥٪ من ارباح المصنع السنوية للعاملين فيه - ربع الأرباح بلا حدود مش زى طريقة القطاع العام بحد أقصى ٥٠ جنيه لأن ربع أرباح المصنع صافية تتوزع على الناس دول بالكامل ... الناس دول بيتدخلوا - إذا جاز التعبير - فى تحديد أهداف الإنتاج فى المصنع ، والناس بتناقش كل حاجة حتى المصاريف وحجم المصاريف كل شهر داخل المصنع وبيقارنوا التكاليف المعيارية اللى محسوبة فى المصنع بالتكاليف الحقيقية ويحللوا أسباب الانحرافات فى التكاليف أو الأداء .

من منطلق ماقاله الأستاذ محمد فريد كنت دائما ابتدى فى أحاديثى وندواتى ..
لماذا يبدو أن الإنسان المصرى خارج مصر أكثر كفاءة منه داخل مصر ؟ السببين إالى
قالهم كلام جميل جدا ، إذا رجعنا لمستوى المؤسسة وطبقنا وبحثنا على الطول هناك
وأخذنا نتيجة وجدنا ذلك يرجع :

أولا : للشعور بالأمان المطلق داخل مصر ، والامان النسبى خارج مصر .

هناك نقطة عاوز أضيفها وهى أنه لو جاز حديث الأستاذ محمد فريد على
وحدات صغيرة الحجم نسبيا فهو صحيح أيضا ولحد كبير فى المصانع الكبيرة وأنا
أقول هذا عن خبرة حيث كنت رئيسا على خمس عمال فى مطبخ الألوان فى الحرير
الصناعى ، كذلك فى شركة النصر كان فيها ٤٠ عامل فى بداية عملى تركتها وبها ١٢
ألف إلى أن رأست المحلة ودى كانت ٤٠ ألف وفى عشر شركات خارج المحلة .

للأسف أن هناك عناصر سلبية موجودة فى المحيط العام للعلاقة العمالية مثلا
نتكلم عما نسميه التكافؤ بين الثواب والعقاب مثل بسيط .. هل يعقل وأنا ادير مصنع ألا
استطيع أن أغير خط عمل عامل واحد حتى لو كان ليس ناجحا فى مكانه، لايمكن أن
انقله وأدريه حيث ليس من سلطتى تغيير خط المهنة .. فى إحدى الشركات مدير علاقات
عامة اختلف مع الشركة لم استطع أن اتخلص منه .. يعنى إيه مش عارف اطلعه ..
الناس تفكر انه يطلع والقضاء يحكم بحكم التعويض . انما الزواج دا استحالة هى
علاقة عمل ... فإذن ما نسميه الحماية المطلقة خطأ ، طب ما هى حماية للطرفين ما
الوحدة الإنتاجية عاوزة عناية .. افترض ان اختلفنا .. فإذن يبقى نقدر ما هو حجم
الضرر فى واقع الأمر لأحد الطرفين ، زى ما يكون بابنى فى بيت جنبك حاسد الهواء
عليك انا مالك وأنت مالك، وبالرغم من أننى ابنى فى ملكى فيه هنا ضرر على الطرف
الآخر ، واحد لازم يدفع للتانى إنما نقول .. يتمسك برأيه مش ممكن وأمثلة كثيرة .

مثل آخر على العلاج والاجازات ، هو عشان العلاج مجانا يقوم مثلا نجد أن نصف العمال راحوا العيادة .. عيد .. قبل العيد بيومين مثلا أو قبل يوم الخميس تجد سرب .. يعنى مثلا الاجازات المرضية تزيد فى نهاية الأسبوع ، كان زمان أم كلثوم لما تغنى تزيد الاجازات ، ماتش كورة تزيد الاجازات المرضية . فى المحلة كان من ضمن ما اخترعناه أن العامل لايعرض نفسه على الطبيب إلا آخر الوردية إلا فى حالة الضرورة القصوى .

ثانيا : لازم نقول إن الموائج الموحدة و ... ما يسمى بالإصلاح الوظيفى تكاد تصل بنا إلى حد الكارثة أنا النهاردة اعامل شركات الحديد والصلب زى الغزل والنسيج زى الأدوية زى الأغذية .

نحن نسعر الوظائف بغض النظر عن العمل ، عن حجم العمل ، ولتقلب على هذا طبقنا نظام الأجر بالإنتاج ونظام الحوافز .. وأنا وزير صناعة ذهلت لما علمت أن شركات خاسرة تمنح حوافز متزايدة : من أين تدفع ذلك أنت تخسر .. أحد نصوص قانون العمل كان يقول : لمجلس الإدارة الحق فى منح حوافز وذلك بشرط ثبات نسبة العلاقة بين الاجور .. قلت إن هكذا النص جيد للغاية . لكن لم يعمل به .

هناك نقطة إضافية ارغب فى الحديث عنها ، هى أهمية الاهتمام بالظروف الاجتماعية للعامل حيث إنها تؤثر فى إنتاجيته . تخيل عامل عنده مشاكل فى النقل .. مشاكل فى السكن .. مشاكل فى تعليم ابنه ... مشاكل فى توظيف ابنه .. مشاكل كذا .. شعوره انه لا يصل إلى حقه أو أن معدل التضخم وزيادة الأسعار لا تتمشى مع العالوة اللى اخذها .

أنا علاقتى العمالية كانت علاقة محبة العمال أعرفهم واحد واحد .. يدخل عندى فى البيت عامل كان بيشغل معى فى المحلة من ٣٠ سنة يقول لى أنا جاي أزورك ..

اخيرا أحب أن أقول إن التقدم فى مصر لا يمكن ابدا إلا أن يتواكب مش ممكن
تتصور أن القطاع الخاص حايينطلق إلى أفاق المستوى العالمى ويظل القطاع الحكومى
والقطاع العام متخلف ، لأن الشارع واحد والأوتوبيس واحد .. الكهرباء واحدة .. المياه
واحدة .

د . على سليمان :

كما قال الأستاذ صلاح وكما تفضل الأستاذ فريد والدكتور الغورى أن العامل
المصرى يستجيب لعاطفة معينة أو إحساس انه جزء من «عائلة» ، السؤال هو : هل
المدير المصرى مؤهل لاقامة هذه العلاقة ؟

د . زكريا جاد :

انا الحقيقة عندى تحفظ على كلمة «العامل» انا شايف كل الكلام منعكس على
العامل على الماكينات .. وهم فى اعتقادى اشرف ناس فيما يختص بالإخلاص
والانتماء، المشاكل والمتاعب تظهر من نوعيات اخرى من العاملين ، مع ذلك يجب أن
نعرف الانتماء، أنا الحقيقة لا أفهم الانتماء إلا أن الواحد له مصلحة فى هذا المكان .

الانتماء ليس تكريما عاطفية ولا ترفيه هى مسألة مصلحة فى انه يعيش أو
يكسب عيشه .. فيما يختص بموضوع العمالة ، وأنا تمرنت على العملية دى فى مواقع
كثيرة جدا ، حايينصب كلامى على تجربتى فى شركة النيل للأبوية على اعتبارها يمكن
مطروحة النهاردا .. أنا رحنت شركة النيل وكانت الشركة خسرانة ... أنا من الناس اللى
احب أعمل اتصالات مباشرة وغير مباشرة ودا فى علم الإدارة مسموح به انك لاتخفق
نفسك ، فاحنا بنعمل اتصال وتواصل .

يعنى كلمة التواصل أهم من الاتصال وأنا كنت اجتمع مع المجموعة التى تمثل
عصب المصنع الناس المؤثرين .. الاسطوات .. أو المشرفين . فأننا لا نستطيع أن اجتمع

مع ٤ الاف واحد وآلاف ، سأحتاج مدرج كبير ، وان كان من حين لآخر باجتمع بجميع العاملين عندما يكون عندي أشياء أقولها لهم واسمع منهم . غير ذلك اجتمع بالعناصر المؤثرة فى مواقع الانتاج .. وفى البداية اثرت عندهم القلق .. القلق على مصيرهم .. قلت لهم الشركة خسرانة وبهذا كلنا حنقعد فى بيوتنا ولن ينفعنا احد .. خلقت عندهم الرغبة فى انهم يتحسنوا ويعملوا .. هذا القلق مستمر لانى مقتنع تماما انه إذا كان الواحد فى حالة استرخاء لن يعمل ويؤدى وسوف يضل .. فأنا الكبير والصغير اشده ... اشده باستمرار بأهداف ، ولما يعمل العمل المطلوب منه كله .. اكافئه بسخاء .

الدولة بتقول ٥٠ جنيه من الأرباح ، قبل ما أدخل جمعية عمومية وأنا شايف أن فيه فلوس كثير اعطيهم شهرين دى سلطتى .. أدى شهرين وثلاثة الفكرة .. القانون بيقول لى هناك حد اقصى من الأرباح ، خلاص ندخل الجمعية العمومية ويعطوا ما يعطوه إنما نحن نعطى وقبل الجمعية ، إذا كان عندى العائد كبير ، واعوض جهدهم وأنا لسه جامعههم من ٣ أيام وقلت لهم الفلوس دى فلوسكم ماحدث بيمن عليكم دا عرقكم ... النقطة الثانية فيما يختص بنظام الحوافز انا عملت له نظام حوافزه بلا حدود، بس مربوط بمعدلات انتاجية محددة ، هناك تفرقة ما بين كل قسم والتالى .

عندما بدأت وجدت أنهم يحصلون على مرتب مثل الحافز اللى بيسموه حافز إنتاج فالتناس خافوا أن أرفع الحافز أنا بينى وبين ضميرى اعتبرت هذا هو المرتب ... المرتب زائد الحافز الثابت يأخونه وقلت لهم ما يزيد عليه نسميه حاجة اسمها «تسوية» عملت لهم حافز متدرج شهر بشهر وكل ٣ شهور بنعمل تسوية قسم يأخذ شهرين وقسم يأخذ شهر وقسم يأخذ ١٥ يوم، أصبح التنافس الداخلى موجود ، وعملية الانتماء مرتبطة بمصلحة مباشرة للعامل . ولاحظ بنفسه زيادة دخله . نيجى لمسألة العلاج نفس نظام الحوافز حطيناه بحيث إن الحافز مرتبط بعدد ساعات تشغيله وعدد أيام غيابه يعنى لو غاب أكثر من يوم أو يومين فى الشهر الحوافز تتأثر .

عند بداية عملي في الشركة وجدتها خسراة ، أنا كان عندي سحب على المكشوف ١٣ مليون غير ما يستحق لشركة الجمهورية.. من ناحية ثانية لقيت مصاريفي بره يعنى كان لى ملايين تحت التحصيل من العملاء عملت حافظ للتحصيل مغرى جدا ، جمعت مقدار كافي من الأموال ، حتى اننى سددت ديونى بعد سنة ، لانى قلت لهم ياجماعه احنا كلنا داخلين النار لأننا شغالين بالريا . قلت لن يدخل الجنة احد منا حتى نمحو هذه العملية . وضعت أيدي على الفوائد البنكية وأنا عندما باقرأ ميزانيات الشركات اجد السحب على المكشوف حجمه كبير جدا عشرات الملايين تذهب للجهاز المصرفى يبقى انا عرقى رايح للجهاز المصرفى ، طيب ما سبب كل هذا ...

١- ان التحصيل كان متخلف جدا .

٢- نظمت عملية الشراء حيث وجدت المخزون عندي من الخامات على جدا وهناك خامات تكفينى سنة واثنين وخمسة وعشرة قررت تخفيض المخزون وما أشترته اقلبه على طول وبعد ذلك .

٣- وضعت ايدي على التصدير بغرض رفع مستوى الجودة وانا بقى لى خمس سنوات كل سنة باصدر ما لايقل عن ٤-٥ مليون دولار بالعملة الحرة .. شديت الناس حتى اترفع مستوى الجودة ، أنا النهاردا لا أواجه مشاكل فى السعودية والكويت حيث عندهم مقاييس جودة عالية وارتفع مستوى الجودة فى المصنع كله ، ليس عندي خط للتصدير وآخر للسوق المحلى .. فكل المستوى ارتفع ، هناك حوافز للتصدير اضافية يعنى هناك حوافز عامة حوافز للتحصيل وحوافز للتصدير . ما هو لازم اميز لانى بأصدر بعض أنواع يمكن لا أصدر امبولات فاللى يشتغل فى التصدير يأخذ حوافز تصدير لانه بيدي عناية فائقة من أول العامل لرئيس مجلس الإدارة . انا كرئيس شركة لى نسبة فى العائد والعامل له نسبة وعملناها مستويات هذا حق مطلق ، الشركة تدخل للبلد ٤ مليون دولار والسنة دى ٥ مليون دولار .. اللى حصل

اليوم فى ظل غياب العملة الشركات زملائى تعبانين انا عندى حصيلة تصدير شغال فيها بالراحة وعمال افتح خطابات اعتماد لاستيراد مواد خام. طبعا الحكومة تشكر كان زمان بياخذوا حصيلة التصدير لو أخذوها ساقف عن العمل فلما تركوها اشتغلت . كون أنهم تركوا العملة الصعبة للشركة تتصرف فيها أهم حاجة .

نرجع ثانية للعامل البشرى . المهم الوضوح فى كل شىء ، التسويات والحوافز تجد العامل حاسبها بالمليم يقول لى أنا لى ١٦٧ جنيه و ٢٠٠ مليم يأخذها يعنى لو غالطته يطلع لى . إحساس الناس كبير وصغير بالعدل مهم جدا . . كان هناك أشياء مزعجة جدا انتهت مثلا السلف على الخزنة الصغير والكبير يعملها منعها بتاتا واحد يأخذ اجازة بدون مرتب ويشتغل داخل مصر ممنوع بتاتا ... مهما جانى من وزير ولا غفير ممنوع وأصبح كل واحد فاهم القواعد الورقة قبل ما يبيعها الرد واضح ما ييقاش لفلان كذا وفلان كذا .. فالإحساس بالعدل وهى مسألة مساواة قد تدخل فى الاشتراكية هناك فرق بين المساواة والتسوية ... دا هو المجتمع الشمولى .. إنما المقصود بالمساواة، مساواة الحقوق والواجبات .

أ . محمد فريد خميس :

أنا باقول التجربة دى هى التى يجب تعميمها لأن المشكلة الإدارة فى القطاع العام. احنا القطاع الخاص ماعدناش مشكلة إدارة عندنا مشكلة اخرى مرتبطة بالمناخ العام والظروف اللى مش نقدر نتحكم فيها أما أحنا فبندير بشكل جيد لان معيارنا هو الربح ولا نقفل وإن لم نختار المديرين بشكل جيد أيضا سننقل فمجرد استمرارنا معناه النجاح وتجارب الزملاء الناجحة يجب أن تدعم لأن المشكلة مشكلة إدارة القطاع العام.

اللى سمعناه الآن بيرد على كل الحجج التى تثار عن الإدارات أو المديرين فى القطاع العام .. الزميل استطاع أن يعطى حوافز طيبة كما هو المطلوب ... قدر يحقق المساواة قدر يقف لتيارات مضمية ، طيب ماهو المطلوب أزيد من ذلك .. ياريت الكلام

دا يكون فيه حاجة مكتوبة وتكون ندوة موسعة ويكون فيها بعض قيادات القطاع العام ويبحث هذا الكلام . انا شايف التجربة ناجحة جدا أعطيك تجربتين أخريين فى قطاع عام غير صناعى .. رئيس لشركة عمر افندى مثل ناجح جدا الرجل إالى بيشتغل زينا أنا باشتغل ١٦ ساعة وهو يشتغل ١٨ ساعة وعنوان للنظافة ، لايجرؤ إنسان مفرض أن يقول هذا الرجل سيء ، وناجح جدا ومحقق ارقام كبيرة .. عمل مبيعات ٤٥٦ مليون .. رجل كان اسمه محمود عيد كان رئيس شركة بنزايون الرجل الجيد لاختلف عليه اثنين محمود عيد استلم شركة تعبانة رفع مبيعاتها خلال ٢ سنوات إلى ١٨ اضعاف وخلق من معارضها إالى كان أى إنسان لايرغب فى دخولها خلق منها معارض جميلة وكان قوى فى الحق وكان بيواجه بهجوم واتهامات إنما كان صامد ونجح .. دى نماذج مشرفة فى الإدارة المصرية فى القطاع العام سواء كان قطاع استهلاكى أو صناعى .

أ . صلاح محمود :

احنا يهنا جدا فى القطاع الخاص نجاح القطاع العام ، لماذا ؟ لأن لما رجل فرد قاد نجاح وجعل شركة نائمة تباع بـ ٤٥٦ مليون طيب من الذى ينتج سلع لشركة التوزيع هذه ؟ ما هو على الأقل نصف السلع قطاع عام ونصفها قطاع خاص . فإذا هذا الرجل بيدفع مصانع القطاع الخاص إلى النجاح ، لأنها بتورد له وهو بيبيع لها على اكفأ ما يمكن من نظام .. وإذا كان فيه حاجات مثل هذه لازم تبرز ويبقى مثال للناس .. امشوا ياجماعة فى هذه السكة .. فيه نقطة اخرى .. علشان يبقى فيه إدارة تتزايد فى كفاءتها يجب أن تشجع الدولة تكوين الشركات المساهمة لأن معظم القطاع الخاص افراد وشركات تضامن أو شركات توصية بسيطة ولنجاحهم حتى لو كان فيه فرد فى العائلة واللا رب العائلة يقود الشركة دى للنجاح إنما النجاح بعد ذلك بيتأثر بوفاة أو نهاية صاحب العمل . فمصر لن تتقدم إلا بالشركات المساهمة حيث الإدارة مهنية ومنفصلة عن الملكية .

ولما تتكون شركات مساهمة حاتظل الشركات حية باستمرار ومش حاتنقض بانقضاء مؤسسها أو صاحبها .

ثانيا : لكونها شركة وارباحها بتفضل فيها ، أو على الأقل بتكون احتياطي ومخصصات الشركة ، تبقى رجليها ثابتة أكثر وتستطيع أن تنمو وتتطور .

د . الفرورى :

أوافق تماما على الجزئية الخاصة بضرورة تشجيع الشركات المساهمة فى مصر .. عاوزين نقول أن النهضة الصناعية لاتقوم بدون الشركات الكبيرة والصغيرة فهما جناحا الإنتاج ويلزم لذلك تشجيع سوق الأوراق المالية .. نجد «بنك مصر» فى الثلاثينات كان بيغطى رأسمال الشركة قبل الاكتتاب ، وبعد ذلك يسوق جزء من الأسهم فى البورصة . الآن كل مدخر معاه ألف جنيه يعمل شركة . النقطة الأخيرة لاتحدثوا عن صناعة دون تشجيع . القول بأن الصناعة تقوم بدون تشجيع قول أجوف شجعوا الصناعة لأن دوران رأس المال فى التجارة وفى مهن أخرى مجد أكثر .

د . على سليمان :

أعتقد أن اهتمام الدولة بتأكيد حالات النجاح قد انعكس فى جولات الرئيس وزيارته للمصانع . والاعلام لابد أن يظهر حالات النجاح ولا بد أن تكون فخورين بكل الصناعة الجيدة .

نحن فخورون بكم . ونشكركم