

(٨)

الإدارة فى متاهات التنمية وبالعكس

مادام هذا هو حال الإدارة الحكومية من أدنى مستوياتها إلى أعلاها فكيف يمكن لأى حكومة فى مصر أن تخطط للتنمية وتديرها؟ وإذا كان هذا هو حال موظفيها وحال وزرائها فى مجلس متضخم الحجم.. فكيف تدار التنمية؟

غنى عن البيان أن هذا أمر له خطورته فليس يكفى فى تنفيذ الخطط أن تكون الخطط قابلة للتنفيذ أى أن تكون ممكنة وغير مستحيلة بل لابد أيضا من أن يتولى أحد تنفيذها بالفعل فليس كل ما هو للتنفيذ بالضرورة نافذا.. خصوصا وأن تنفيذ الخطط أصعب وأعقد من وضعها.

صحيح أن الأدبيات المتاحة فى ميادين الاقتصاد والعلوم الأساسية والإنسانية والاجتماعية.. عامرة وزاخرة بالآراء والأفكار التى تساهم فى بناء أدبيات التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والشعبية على النحو الذى يساعد على بناء نهضة الأمم والشعوب سواء فى الدول المتقدمة أو فى الدول المتخلفة كل بالقدر الذى يحتاجه ويناسبه.

إلا أن المشكلة ليست فيما تزرخ به الكتب من آراء وأفكار فى كل ميدان على حدة ولكن المشكلة تتمثل فى إيجاد «الخلطة» أو «المزيج» أو «التوليفة» التى يمكن استنباطها أو توليدها من كل هذه الميادين لوضع خطط التنمية المناسبة بحيث تكون «مبلوعة» أو قابلة للتنفيذ فى الدولة محل التخطيط.

ونجاح المخططين فى ذلك رهن بما تحقق لهم فى حياتهم من نضج وفهم وحكمة.. ومع ذلك.. وحتى بعد أن يتوخى المخططون كل الاعتبارات التى تجعل خططهم قابلة للتنفيذ.. فإن الخطة قد تظل موقوفة التنفيذ فى إجمالها أو فى أجزاء منها.

والعجيب.. أن الناس يتعجبون.. ويستغربون.. ثم يتساءلون لماذا لا ينمو المجتمع كما أراد له المخططون فى خططهم؟.. ويسألون أين هى التنمية (المزعومة)؟.. وبالمعدلات الموصوفة والمرسومة.. داخل هذه المصفوفة (1) وهذه المنظومة (1) إلى غير ذلك مما يحلو لهم استخدامه من مصطلحات علمية ورياضية واقتصادميترية.

ومن العجيب أيضا.. أن هذه التساؤلات تتجه كالسهام إلى خبراء التخطيط والاقتصاد والاجتماع الذين وضعوا الخطة فى مجلداتها. والأعجب من ذلك أن واضعى الخطة ينبرون ويتبارون للرد على هذه التساؤلات بحماس شديد ويتصورون أنهم لابد أن يتصدوا لكل ما يوجه للخطة من انتقادات كما لو كان العيب فى الخطة نفسها

أو فى مجلداتها.. غير مدركين أن هذا ليس بالضرورة هو الحال دائماً..

صحيح أن المخططين هم الذين أقسموا بكل رخيص وغال على أن الخطة قابلة للتنفيذ.. وهم الذين استصدروا من مجلس الشعب ومن وزير التخطيط كل القرارات اللازمة لبدء تنفيذ الخطة.. ومع ذلك فإن التنفيذ لا يتم.. فمن هو المسئول إذن عن وقف التنفيذ؟.. للخطة كلها.. أو لبعض جوانب الخطة.

ومادام اللوم لا يقع بالضرورة على المخططين باعتبارهم قد راعوا عند وضع خطط التنمية أن تكون هذه الخطط قابلة للتنفيذ فى ظل كل المعطيات.. وكل الكوابح.. فإن من حق المواطن العادى أو رجل الشارع أن يبحث عن المتهم الأول فى عدم تنفيذ الخطط بعيداً عن المخططين أنفسهم.

أما إذا كانت الخطة مصابة بالجنوح أو الطموح فإن هذا المواطن من حقه أن يوجه اللوم للمخططين أنفسهم مادام هناك تعثر فى تنفيذ الخطة ومادام هناك تخلف فى الإنجاز عن المعدلات المرسومة.

ولعله من حسن حظ المخططين أن المواطن العادى ليس مؤهلاً للتوغل فى أركان الخطة وحيثياتها ومن ثم فإنه يتجه دائماً بالنقد إلى المنفذين.. ويظل يتحسس الطريق إلى شعاع من الضوء وبصيص من الأمل عند رجال الإدارة وخبرائها الأكاديميين والتنفيذيين فى آن معاً.

ورجال الإدارة.. يوجدون فى شتى المستويات ويتوزعون على شتى المناطق والمرافق والأجهزة الحكومية وغير الحكومية.. بـ إنهم يوجدون على مستوى المشروع الإنتاجى الصغير وعلى مستوى المشروع الإنتاجى المتوسط وعلى مستوى المشروع الإنتاجى الكبير.. وهم كذلك موجودون فى المشروع السلى والمشروع الخدمى ويوجدون على مستوى إدارة الدولة كلها داخل المشاريع الزراعىة والصناعىة والتجارىة وكذلك خارج المشاريع فىما اصطلح على تسميته بالمشروعات غير الإنتاجىة كالمصالح والدواوين التابعة للمحلىات والمحافظات والوزارات.

وكل هؤلاء لا شك مسئولون عن تنفيذ الخطط المرسومة كل فى قطاعه واختصاصه وهؤلاء جمىعا يمكن تصنيفهم فى نوعىن من التخصص: إدارة الأعمال والإدارة العامة ولكل منهما خبراؤه.. الأكادىمىون والتنفيذىون.. فخبراء إدارة الأعمال ينصرف اهتمامهم إلى التنظيمات الإدارىة داخل المشروع وإلى مىزانىات التسىير وفحص حسابات الأرباح والخسائر (مع المحاسبىن) وإيجاد الدرجات وتوزىع المسئولىات وتحديد المهاىا والمرتببات والأجور والحوافز. إلخ لرفع الإنتاجىة وتحسین الأداء وتحسین نوعىة المنتجات داخل المشروع.

أما خبراء الإدارة العامة فقد جمعون أو قد جمىع بعضهم بىن الاهتمام بإدارة الدولة ككل وبىن الاهتمام بتحسین إدارة المشروعات

حرصا منهم على توفير المقومات الأساسية لحسن إدارة الدولة.. فهم - فيما أتصور - يهتمون لا بالوحدة الإنتاجية فحسب بل يهتمون أيضا بالساحات العريضة فى نفس المجالات الاقتصادية والاجتماعية التى تنتمى إليها الوحدات الإنتاجية على المستوى الأدنى. ومن ثم فإن إنجاح أى مشروع فى نظرهم - أو هكذا يرون - هو شرط ضرورى ولازم لإنجاح سياسات الإدارة العامة للدولة وهى رؤية قد لا يراها بالضرورة كل مدير على المستوى الأضيق أو الأدنى داخل المشروع وقد لا يراها بالضرورة كل خبير فى إدارة الأعمال اللهم إلا المهتمون منهم بموضوع التخطيط الاستراتيجى أو تخطيط التشغيل Strategic Planning or Operational Planning .

ليس معنى هذا أن خبراء إدارة الأعمال Business Administration مرفوضون تنمويا أو أنهم عاجزون عن تحقيق أهداف الخطة ولكنهم مطالبون فقط بتسخير تخصصهم - وهذا القول ينسحب أيضا على متخصصين آخرين فى غير إدارة الأعمال - بحيث ينصرف اهتمامهم ولو قليلا إلى التجديد والإبداع والاختراع والخروج عن المألوف لكسر بعض القيود التى تعوق تنفيذ خطط التنمية.

فإدارة المشاريع أمامها مجال واسع وفسيح للارتقاء بمستويات الإنتاج كما ونوعا بلا استثمارات جديدة أو إضافية إذ قد يكفى لتحقيق ذلك مجرد تحريك إمكانات الإنتاج المتوافرة بالفعل ولكنها

راكدة وبالإصرار على زيادة إنتاجية الموارد المتوافرة بل والمتكدسة فى بعض الأحيان بلا استغلال أو تشغيل.

ومن هذا المنطلق ونظرا لضرورة التحام الفكر الإدارى بالفكر الاقتصادى والعكس بالعكس. فقد أصبح لزاما أن يتعرض المتخصص الأصيل لتخصصات أخرى يتطعم بها فيتعرض رجال الإدارة لفكر المخططين ويتعرض المخططون لفكر رجال الإدارة.. ومثل هذا الانفتاح والتبادل العلمى مطلوب داخل الأجهزة الحكومية كلها.

وليست هذه دعوة إلى إيجاد مزيد من الدرجات والوظائف والموظفين والموظفات كما يحلو دائما لرجال الإدارة أن يتصوروا الإصلاح الإدارى والوظيفى.. بل هى دعوة إلى فك الجمود الكائن فعلا ولكن فى الإطار العام للنظم الإدارية الحالية وبنفس الإمكانيات البشرية المتاحة..

هى دعوة إلى (شفط) الفائض المتكدس العاطل لتشغيله فى أعمال مكدسة عطلة مهملة لا يلتفت إليها أحد فى الدول المتخلفة.. بينما يوليها العالم المتقدم كل الاهتمام رغم عمالته (الملمومة) المحسوبة فى كل مكان على قدر الاحتياج إلى هذه العمالة.

وعمالتنا' يمكن أن تكون ملمومة مهما كبر حجمها لو أننا رسمنا لكل شخص (موظف أو عامل أو مهنى) أو لكل مجموعة منهم نوع

العمل المطلوب منهم وحجمه طبقا لبرنامج زمنى واضح ومبسط ومفهوم.

هناك إذن حاجة شديدة فى مصر لتنمية الإدارة من أجل إدارة التنمية والخطوة الأولى فى هذا الاتجاه هو أن يلقى الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة بكل ثقله فى أداء مهمة أجدى وأقى وأوقر من المهمة التى يتولاها الجهاز حاليا.. للأسف.

فلا يصح أن تنصرف جهود الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة - كما يفعل الآن - إلى تنظيم الدورات التدريبية وإلى المواظبة على تنظيمها بهذه الصورة التى نراها بل الأجدر به أن يركز جهوده على مهمة ضائعة هى مهمة وضع المعايير التى يمكن أن يتم بمقتضاها تقييم الأداء الإدارى فى كل مواقع العمل.. والارتقاء بهذا الأداء.. وأن يتفرغ هذا الجهاز لوضع المواصفات التى يتعين توافرها فىمن يحل الدور عليه للترقية أو من قد يختار لها.

وإذا أمكننا أن نعتبر هذه الخطوة هى نقطة البداية.. فإن أمورا كثيرة سوف تتحسن فى كل موقع من مواقع العمل فى مصر لأن تحسن الأمور مرتبط بحسن اختيار القيادات وبحسن نظام التدرج فى الوظائف من القاعدة إلى القمة فى كل موقع من مواقع العمل.

وقد يكون من بين الطرق التى يمكن للجهاز أن يتبعها لهذا الغرض أن يتطلب أن يتقدم «المستحقون» للترقية أو «المختارون»

للترقية إلى امتحان جاد يتم الإعلان عنه على غرار الإعلان عن امتحان الثانوية العامة الأجنبية لمن يأنس في نفسه القدرة على اجتيازه في مواعيد محددة على مدار السنة. ويتم توزيع قائمة بالمراجع التي يلزم للمتقدمين الرجوع إليها وقائمة أخرى بالأسئلة الشائعة في كل امتحان وربما نماذج إجاباتها.. في كل موضوع من موضوعات الامتحانات ومواده ولكل مستوى من المستويات الوظيفية بقدر عدد الوزارات والهيئات بافتراض أن الأداء الوظيفي لمستوى الوظيفي الواحد يختلف باختلاف الوزارات والهيئات وهو أمر لا يمكن أن يفتى بصحته إلا الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة نفسه.. ولا يستطيع هذا الجهاز أن (يتملص) من أداء هذه المهمة.

فهو الذى يتعين عليه - بدلا من تنظيم كتاتيب التدريب - أن يعمل على تشكيل اللجان العلمية الفنية فى كل مجال من مجالات الامتحان.

١ - لوضع المعايير العامة لموضوعات الامتحانات التى تعنى كل الوزارات وتلك التى تعنى كل وزارة على حده.

٢ - للإعلان والإعلام بمواعيد الامتحانات والمقررات الدراسية وأسماء المراجع الدراسية والكتب اللازمة لكل متقدم للامتحان فى كل مادة من مواد الامتحان لكل مستوى من مستويات الوظائف الخاصة لكل وزارة من الوزارات وبكل هيئة من الهيئات.

- ٣ - لوضع الأسئلة التي يتعين على كل متقدم أن يجيب عليها فى كل مادة لكل مستوى وظيفى ولكل وزارة أو هيئة.
- ٤ - لوضع نماذج الإجابات التي يتعين على كل متقدم أن يدلى بها فى كل مادة لكل مستوى وظيفى ولكل وزارة أو هيئة.
- ٥ - لوضع معايير تصحيح الإجابات.
- ٦ - لتصحيح هذه الإجابات.
- ٧ - لاعتماد نتائج التصحيح وإقرارها وإعلانها.
- ٨ - لإعداد كشوف الناجحين.
- ٩ - لإعداد قواعد الترقيات فى ضوء نظام دقيق وواضح لمعادلة شهادات التدريب بمسمياتها المقترحة أو المتعارف عليها.
- ١٠ - ترجمة كل مستوى تدريبي إلى اللقب المهني المناظر والملائم له.
- ١١ - تصنيف المهارات ومستويات هذه المهارات.
- ١٢ - وضع النظم الكفيلة بانضباط الترقيات منعا للتسيب وحرصا على الارتقاء بمستويات الأداء وذلك بأن تتضمن شروط الترقية أن يظل مصير المتقدم للترقية معلقا بعد نجاحه فى الامتحان إلى أن ينجح عدد من مرءوسيه فى امتحانات ترقياتهم التي يتقدمون إليها أيضا من نمازلهم استناداً إلى تدريبهم أثناء العمل وبذلك يتم ضبط عملية التدريب فى مواقع العمل وضمان انتقال الخبرة من رئيس إلى مرءوس قسراً واضطراباً أملاً فى الترقية

وبهذه الطريقة يكون الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة قد نجح فى حل مشكلة من المشاكل العتيقة فى البنيان الإدارى المصرى الذى لا يهتم بالكفاءة (حاليا) بقدر اهتمامه باستيفاء المدد الزمنية اللازمة للترقية (باستثناء بعض المستويات العليا).

كما أن الجهاز يكون بهذه الطريقة قد حفز العاملين إلى اكتساب المعرفة أثناء العمل وكذلك يكون قد حفزهم إلى توقيت استحقاقهم للترقية توقيتا يتناسب مع درجة استعدادهم للامتحان وكذلك يحفزهم إلى إشاعة القدرة على الأداء الكفء حتى بين المرءوسين.

وبذلك تتربط شبكة التدريب بين الحلقات والمستويات الوظيفية المختلفة بإذكاء روح التدريب على الطبيعة حيث يجب أن يكون التدريب (فى معظمه) خارج القاعات النظامية التى يدور الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة فى طواحينها الهوائية.

وأحسب أن أحدا من المتخصصين فى عالم الإدارة لا يمكن أن يخالفنى فى رأى فيما طرحته من أفكار أعلاه.. فلا يمكن أن ينكر أحد منهم أن عملية التدريب التى يديرها الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة حاليا عملية لا تؤتى ثمارها المرجوة.

وأن هذه العملية يمكن أن تتفوق عليها عملية التدريب داخل الوظيفة أى على الطبيعة.. أى أثناء العمل.. وبواسطة القائمين

بالعمل والرؤساء أنفسهم.. وفى كل المراحل والمستويات الوظيفية المتدرجة.. وبذلك وبالتدرج يحل التدريب أثناء العمل محل التدريب النظامى فى الفصول الدراسية ويلغيه إذ أنه إذا كان خير اللحم ما جاور العظم فإن خير التدريب ما جاور العمل.

كل هذا من أجل تنمية الإدارة.. لكى تدار التنمية. ولكن هناك أمرا آخر يستدعى أن يركز التدريب عليه رغم أن جزءا منه قد يكون موهبة.. ألا وهو موضوع اتخاذ القرار وتحمل مسؤولية اتخاذ القرارات.

فلقد درج الموظفون فى الدول المتخلفة - سواء كانوا من أهل الثقة أو من أهل الخبرة والكفاءة - على أن يتعللوا فى تلكؤهم أو ترددهم فى اتخاذ القرارات المناسبة فى الوقت المناسب وبدون تقديم أو تأخير أنهم مسلوبو الإرادة فى حرية اتخاذ القرار.

بمعنى أنهم يتعللون بأن أيديهم مغلولة إلى أعناقهم وأن أى خروج عن الدائرة التى رسموها لأنفسهم سوف تثير غضب رؤسائهم وتفقدهم رضاهم عنهم.

والرأى عندى.. إن لم يكن اعتقادى الجازم - أنه حتى لو كان حجم الحرية المسلوبة منا تسعين فى المائة.. فإن أحدا من لا يستطيع أن يزعم أنه قد استنفذ ما تبقى فى يده من حرية (ولو محدودة) لاتخاذ القرار لأنه إذا استطاع أن يستنفذ ذلك القدر

الضئيل البالغ فى ضآلته عشرة فى المائة.. فسوف لا يعجز بعدها عن انتزاع المزيد من حرية اتخاذ القرار.. فالحرية - كما علمونا - تؤخذ ولا تعطى ومثل هذا الإقدام لا شك مطلوب من كل موظف فى الحكومة.

ومع ذلك فقد يفضل البعض التماس العذر لموظفى لحكومة وترددهم وتلكؤهم فى اتخاذ القرار حيث إنهم قد فقدوا الثقة فى أنفسهم وأصبحوا يخشون اتخاذ القرار لأنهم أصبحوا عاجزين عن متابعة التغيير المتواصل فى القوانين.. ويكفى فى هذا الصدد أن نعلم أن إصدار القوانين من جانب الحكومة كان بمعدل قانون كل ٤٨ ساعة ويكفى ذكر هذا المعدل لكى ندرك السر فى تعثر جهود كثيرة داخل أى قطاع.. سواء كان قطاعا عاما أو قطاعا خاصا.

الأمر إذن يتطلب بعض (التقشف) فى إصدار القوانين كشرط أساسى لأى حكومة منوط بها قيادة مسيرة التنمية فى أى دولة متخلفة ويتصل بهذا الشرط شروط أخرى كثيرة نذكر منها على سبيل المثال حجم الحكومة.. أى عدد الوزارات.. وكذلك عمر الوزارة.. وبعد ذلك - وقبل ذلك - لابد أن ندرك. وأن نوقن أنه لا توجد حكومة فى أى بلد فى العالم قادرة على أن نحقق كل شىء لكل الناس فى كل وقت.. وفى نفس الوقت لا يوجد شعب فى أى بلد فى العالم يقبل كل فرد فيه أن يتنازل عن كل شىء من كل شىء فى كل وقت.