

الفصل الحادى عشر

جهاز التنظيم والإدارة.. يحتاج إلى تنظيم وإدارة!

جهاز التنظيم والإدارة.. يحتاج إلى تنظيم وإدارة!

كان من المعتاد فى الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة، أن يتولى المبعوث فى دورة تدريبية خارج الجمهورية، إعداد تقرير شامل عن تلك الدورة، وأوجه الاستفادة منها فى أعمال الجهاز، يرفعه إلى رئيس الجهاز، أو إدارة العلاقات الخارجية، وعادة ما كان يحفظ هذا التقرير فى «أضابير» الإدارة المختصة دون تحقيق أية استفادة منه، وقد ساعد على استمرار هذا الحال تواضع المستوى العلمى والثقافى للمبعوثين من العاملين بالجهاز، وصعوبة إعدادهم تقارير جديرة بالثناء والتقدير، فيما عدا حالات نادرة بالمعنى الحقيقى للكلمة.

وفى بعض الأحيان كان النابهون من رؤساء الإدارات المركزية أو رؤساء القطاعات يقومون بتنظيم ما يشبه ورشة العمل، أو ندوة مصغرة للعائدين من الخارج لقراءة تقريرهم، أو عرض تجربتهم على بقية زملائهم، ولكنها على أية حال كانت بمثابة الحالات الاستثنائية، إن لم تكن النادرة.

فى حالتى كان تقريرى هو مزج متماسك بين رؤية استراتيجية لأحد أبناء العالم الثالث، لمنظور اليابانيين لدور برامجهم التدريبية كأداة من أدوات السياسة الخارجية، وامتداد النفوذ السياسى والثقافى والاقتصادى، والطبيعة الفنية أو المهنية للبرامج التدريبية المقدمة من الجانب اليابانى.

أطلع رئيس الجهاز على التقرير، ويبدو أنه فوجئ بمستواه ومضمونه، فأشر عليه بعبارة «يطلع ويوزع على رؤساء الإدارات المركزية بالجهاز».

كانت التأشيرة فى حد ذاتها مرضية للكثيرين من الموظفين، إن لم تكن مصدرًا لسعادتهم وغبطتهم، ولكنها بالنسبة لى لم تكن أبدًا كافية، فقد كان مضمون التقرير يوصى بمجموعة من السياسات المطلوب تطبيقها فى النماذج الإدارية المصرية داخل الجهاز المركزى ذاته، حتى نتمكن من تحقيق أداء جاد متميز.

على أية حال، عندما لم تبدِ قيادة الجهاز ورئيسه (د. حسين رمزى كاظم)، ما يفيد بأنها قادرة على استيعاب حقائق النموذج الإدارى فى اليابان، ولا أبدت القدرة أو الرغبة على تنفيذ بعض السياسات والتوصيات الواردة فى التقرير، قمت عند أول فرصة متاحة فى أواسط عام ١٩٩٢ بنشره فى سلسلة مقالات فى صحيفة «الوفد» التى فتحت صفحاتها لكتاباتي منذ أواخر عام ١٩٩١ من خلال بوابة «أيمن نور».

وحتى يتبين مقدار حيوية هذا التقرير أعرضه هنا كنموذج لحالة من التناقض الفج داخل جهاز حكومى عتيق وبليد وكسول، سواء بين أفراده والعاملين فيه، أو بين قياداته ومسئوليه:

اليابان وتدريب كوادر العالم الثالث

لعل من أسوأ الكلمات تعبيراً عن ذلك التطور الاقتصادى والاجتماعى والإدارى فى اليابان، التى سادت فى مفردات قاموسنا العربى فى العقدين الماضيين كلمة «المعجزة اليابانية Japanese Marcel».

ذلك أنه برغم تقديرنا لتلك الجهود الرائعة التى بذلها الشعب اليابانى بعد نهاية الحرب العالمية الثانية، للخروج من كارثة الهزيمة والدمار اللذين لحقا بالبنية الاقتصادية والنفسية لمختلف القوى والطبقات الاجتماعية هناك، فإن الكلمة بحد ذاتها تقذف بالعقل العربى - والمصرى - إلى غياهب الغيبية والمجرد، فتغلق أمام هذا العقل القدرة أو الرغبة على التحليل العلمى والمنهجى لحقائق هذا التطور وتجعل من الصعب فهم حقيقة القوى الاجتماعية الفاعلة، ونمط وآلية التفاعل بينها، من أجل الوصول إلى ما وصلت إليه اليابان، ومن ثم يصبح من المستحيل الاستفادة من تلك التجربة الإنسانية التاريخية.

جهاز التنظيم والإدارة.. يحتاج إلى تنظيم وإدارة!

ومن هنا فإن استخلاص الدروس والعبر على صعيد إداري يستدعى بالضرورة رصد مختلف التفاعلات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والقانونية، وقبل كل ذلك وبعده منظومة القيم الأخلاقية والثقافية التي تحكم حركة الأفراد والجماعات في اليابان.

إن أى محلل مدقق، وكل متابع عن كثب للإدارة اليابانية سوف يكتشف بوضوح موقع ومركز النظام الإداري هناك، كجزء من النسق العام system للمجتمع بكل مكوناته الاقتصادية والثقافية والاجتماعية^(*).

وعلى هذا فإننا هنا سوف نتعرض بالتحليل إلى نقاط ثلاث:

- الأولى: فلسفة وأهداف البرامج التدريبية في اليابان.
- الثانية: عناصر نجاح النظام الإداري في اليابان.
- الثالثة: المتاح والاستفادة منه من التجربة اليابانية.

فلسفة وأهداف البرامج التدريبية في اليابان

منذ نهاية الحرب العالمية الثانية ركز الشعب الياباني طاقته في اتجاه تحقيق ثلاثة أهداف:

الأول: إعادة بناء وتحديث البنية الاقتصادية والاجتماعية في اليابان.

الثاني: إعادة رسم صورة اليابان كمجتمع ديمقراطي حديث أمام كافة دول العالم وإنهاء تلك الذكريات المؤلمة للممارسات الوحشية للعسكرية اليابانية قبل الحرب العالمية الثانية و أثناءها.

* هذا الجزء في صورته الأولى تقريراً أعده المؤلف عن زيارته لليابان في منحة تدريبية ورفعه إلى الوزير المسئول في يوليو ١٩٨٩. ثم جرى نشره

في جريدة الوفد المصرية بتاريخ ١٥/٨/١٩٩٢

الثالث: الوصول عبر هذه الصيغة الجديدة إلى مستوى يسمح باستعادة النفوذ الاقتصادى لليابان ومن ثم توسيع نطاق السوق اليابانى دون الحاجة إلى آلة حرب عسكرية تؤمن هذا التوسع الاقتصادى.

كيف يمكن الوصول إلى هذه الأهداف الكبرى، فى وقت يعانى فيه المجتمع اليابانى من ندرة نسبية كبيرة فى الموارد الاقتصادية الاستراتيجية (البتروى - الفحم - الحديد - النحاس... إلخ) ولا تسمح له مساحته المحدودة (١/٣ مساحة مصر ونحو ١/٢١ من مساحة الأرض فى الولايات المتحدة)؟.

هنا جاءت عبقرية الشعب والمجتمع اليابانى سواء فى صياغة علاقاته الدولية أو فى تدعيم مركز ونفوذ اليابان على الصعيد العالمى.

سوف أتوقف عند تحليل علاقات اليابان الدولية ودور التدريب الخارجى كعنصر مساعد فى تدعيم مركز و نفوذ اليابان على الصعيد الدولى.

فمنذ عام ١٩٤٨ بدأ النشاط التدريبى اليابانى فيما وراء البحار فأنشئت هيئة التعاون الفنى فيما وراء البحار Overseas technical Cooperation Agency وهيئة خدمات الهجرة اليابانية (JEMIS Japan Emigration Service).

ثم فى أول أغسطس عام ١٩٧٤ أنشئت هيئة التعاون الدولى اليابانى (JICA) لتتولى القيام بهذا الدور بدلاً من الهيئتين السابقتين وأسندت تبعيتها الفعلية إلى وزارة الشؤون الخارجية اليابانية.

ويكفى حتى نتعرف على ثقل هذه الهيئة و أهميتها ودورها المتميز أن نشير إلى أن ميزانيتها للعام المالى ١٩٨٨ قد بلغت ١٠٨ بليون ين يابانى (ما يعادل ٨٥٠ مليون دولار أمريكى).

جهاز التنظيم والإدارة.. يحتاج إلى تنظيم وإدارة!

وتتخصص هذه الهيئة في تقديم برامج التعاون الفني والتدريب وخدمات التنمية بالقطع في ضوء الخبرة اليابانية والمعونة اليابانية والمنتجات اليابانية.

ويهمنا أن نركز الضوء على علاقة التدريب الخارجى اليابانى بتسويق المنتجات اليابانية وبزيادة التأثير الأدبى والحضارى لليابان على النخب الإدارية والتقنية فى دول العالم الثالث.

فوفقاً لما هو متاح من بيانات فإن عدد من تلقى تدريباً فى اليابان من دول العالم الثالث خلال الفترة من ١٩٥٤ حتى مارس ١٩٨٨ قد بلغ ٦٧٠٩٨ ويذكر أحد المراجع اليابانية حرفياً حول هؤلاء المتدربين:

All of them are leaders in their respective fields of development activities

«إنهم نخب إدارية تنفيذية وتقنية سوف يمارسون دوراً هاماً فى المستقبل»، وفقاً للتصور اليابانى... وهو تصور صحيح على أية حال.

نعود على توزيع هؤلاء على مناطق العالم المختلفة، فنجد أن معظمهم من دول جنوب شرق آسيا (٦, ٦٣٪) ثم أمريكا اللاتينية (٣, ١٦٪) ثم الشرق الأوسط (٧, ١١٪) ثم أفريقيا (٨, ٦٪) ودول أخرى (٦, ١٪) وبمقارنة ذلك بحجم التركيز الاستثمارى اليابانى على مستوى العالم نجد أن ثمة علاقة طردية حيث يتركز الاستثمار الصناعى وغير الصناعى اليابانى خارج حدود اليابان فى دول جنوب شرق آسيا (كوريا - تايلاند - ماليزيا - سنغافورة - تايوان).

إن اليابان تحرص قبل أن تضع قدميها فى منطقة أن تؤمن درجة عالية من النفوذ ومن المعلومات الكافية عن أحوال هذه المنطقة.

فماذا عن توزيع المتدربين وفقاً لنوعية البرامج المقدمة؟

يعطينا البيان التالى صورة مناسبة عن التركيز التدرىبى والاهتمام اليابانى:

توزيع المتدربين فى اليابان من دول العالم الثالث وفقاً لنوع البرنامج

خلال الفترة من ١٩٥٤ إلى ١٩٨٨

نوع البرنامج	عدد المتدربين	%
أعمال المنفعة العامة والنقل والاتصالات البينية الأساسية	١٧٧٠٣	٢٦,٤%
الزراعة والصيد والغابات	١٣٣٣٣	١٩,٩%
المناجم والصناعة	٩٧٦٣	١٤,٥%
التخطيط والإدارة	٨٧٠٤	١٣,٠%
الصحة العامة والطب	٦٥٠٤	٩,٧%
تنمية الموارد البشرية	٤٤٠٦	٦,٦%
التجارة والسياحة	٢٦٣٣	٣,٩%
الطاقة	٢٠٤٧	٣%
الرفاهية الاجتماعية	١٠٤٤	١,٦%
أخرى	٩٦١	١,٤%
المجموع	٦٧٠٨٩	١٠٠%

هذه البرامج تتيح لليابانيين الاطلاع المستمر على أحوال هذه المجتمعات وقراءة ما لا تذكره الأرقام الإحصائية التى ترد فى المصادر الإحصائية الدولية (تقارير الأمم المتحدة - البنك الدولى ... إلخ) وهو ما تضمنه بوضوح أحد نشراتهم حيث يقولون بالحرف:

" In the meantime the Japanese can also learn many lessons from the overseas participants through this training program "

وبالفعل هذا صحيح من خلال تجربتى المباشرة اثناء البرنامج التدرىبى الذى شاركت فيه (٨ مايو - ٢٣ يونيو)؛ فدايماً ما يطلب من المتدرب إعداد عدد من التقارير

جهاز التنظيم والإدارة.. يحتاج إلى تنظيم وإدارة!

(من ثلاثة تقارير إلى خمسة)؛ عن بعض الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والإدارية والأنظمة الحكومية لدولة المتدرب، ومن خلال المناقشات الموسعة بين المتدربين جميعاً وقيادة المحاضر الياباني - الذي هو غالباً أستاذ متمكن في إحدى الجامعات اليابانية - يمكن الاطلاع أكثر فأكثر على الروح الحية والاتجاهات الحقيقية للمجتمع محل الدراسة والعرض.

ويمارس اليابانيون بفعل درجة تنظيمهم العالية، والنموذج الحضاري المتميز دوراً مبهراً للمتدربين من دول العالم الثالث بما يتيح لهم نفوذاً أديباً وثقافياً على النخب الشابة وهو ما يضمن مستقبلاً ذا نطاق أوسع لتسويق المنتجات اليابانية والاحتفاظ بمركز متميز في المنافسة الدولية بين الشركات اليابانية من جهة والشركات الغربية من جهة أخرى.

وما يؤكد بالنسبة لنا هذه الاستنتاجات هو طابع البرنامج التدريبي ذاته الذي تلقيناه؛ حيث إن معظم المواد الاقتصادية المطروحة للنقاش تكاد تكون معروفة ومعروضة في الأدبيات الاقتصادية، وكذا فإن العرض الخاص بتجربة التنمية والتحديث في اليابان اتسم بطابع مدرسي، ولكن جوهر الخبرة التاريخية لليابان وتجربتها في التحديث والتنمية هو اكتشاف طابع علاقات البشر مع الطبيعة، من ناحية وعلاقات البشر بالبشر من ناحية أخرى.

عن سر هذا التقدم يكمن هنا تحديداً في الانتماء بمعناه الشامل والحقيقي؛ الانتماء للأهداف الوطنية والقومية العامة، الانتماء لمؤسسات العمل، الانتماء لعلاقات العمل. سوف أعود لتناول هذه الحقيقة الكامنة في أعماق النجاح الياباني تفصيلاً، ولكن ما أود التأكيد عليه هو أنه من المستحيل فهم حقيقة هذا التطور، حقيقة هذا الرقم أو ذلك دون رصد هذه الممارسة الاجتماعية للإنسان الياباني.

عناصر نجاح النظام الإدارى فى اليابان

يتفق جميع خبراء الإدارة وعلم الاجتماع على حقيقة مؤداها، أن النظام الإدارى لدولة أو لشعب من الشعوب هو انعكاس لمجمل التفاعلات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية التى توصل إليها هذا المجتمع أو ذاك.

فلا يمكن فهم نجاح- أو فشل- نظام إدارى ما دون النظر لطابع ومستوى التفاعلات التى ينتجها هذا المجتمع والتعاملات التى يخدمها هذا النظام الإدارى؛ باختصار فإن نجاح النظام الإدارى فى اليابان يكمن فى كلمة هى «الانتماء».

هذه الكلمة الشعور ليست من السهولة إنها نتاج تفاعل عناصر أربعة فى المجتمع اليابانى رسخت لدى الفرد وأكدت عند الجماعات أهمية وضرورة الإنتاج والتفوق، وهذه العناصر هى:

(١) نظام سياسى ديمقراطى بصورة كاملة، تحترم فيه قواعد اللعبة وتطبق قواعدها على الجميع بحيث يتصدر القانون مركز الصدارة فى المجتمع ويسرى مفعوله دون تردد على أعلى القمم (تاكشيتا - ناكسونى - تاناكا - أنيو ... إلخ) وعلى أقل مواطن فى أدنى المواقع.

(٢) نظام تعليمى صارم فى اخلاقياته ومثله، صحيح أنه باهظ التكلفة بعد المدرسة الثانوية، ولكن عبر الممارسة اليومية للطفل والمعلم منذ البداية يزرع لدى الجميع روح التعاون والنظام والنظافة والاندماج فى أهداف المجتمع العامة. نظام تعليمى لا يشاهد حالة فساد كما نراه فى نظم تعليمية عديدة. حيث تنهار قيم الطفل بفعل مشاهداته اليومية لسلوك أستاذه الابتزازية وناظر المدرسة... إلخ، إن النظام التعليمى فى اليابان حتى المرحلة الثانوية نظام كفاء وعادل وبناء.

جهاز التنظيم والإدارة.. يحتاج إلى تنظيم وإدارة!

٣) نظام اقتصادى يحقق نجاحات مطردة منذ أربعين عاماً حتى الآن (معدل النمو السنوى منذ عام ١٩٥٤ حتى عام ١٩٧٣ بلغ ١٠٪ فى المتوسط) وهو فى نموه يحقق ما يسمى اقتصادياً Tirlcel Down Effects.

بحيث يجنى الثمار جميع الطبقات الاجتماعية، صحيح هناك ثراء فاحش لبعض الطبقات الاجتماعية، ولكن على الجانب الآخر هناك توازن دخول وأسعار للفئات الوسطى (تعادل ٥٠ إلى ٦٠٪ من المجتمع اليابانى) وكذلك للطبقات محدودة الدخل ثم توسيع شبكة الخدمات الاجتماعية والصحية والترفيهية لأفراد المجتمع.

١) هدف قومى عام، مقبول ومتفق عليه، يتمثل فى الخروج من ذكريات الهزيمة القاسية وتحويل اليابان إلى أكبر قوة اقتصادية فى عالمنا المعاصر، هدف مقبول ومتفق عليه. ويتحقق كل يوم مما يعزز ثقة اليابانيين بأنفسهم وبنظامهم ويحد من درجة التشاحن والصراع الداخلى.

هذه العناصر الأربعة - فى تقديرى - وعبر أربعين عاماً من التفاعل والتناغم حققت وعززت ورسخت قيم وسلوك الانتماء لدى الأفراد داخل وخارج مؤسسات العمل. لقد أصبح من المستقر فى وجدان الأفراد أن نجاحهم الشخصى مرتبط بنجاح مؤسساتهم (وزارة - هيئة - شركة... إلخ) فى تحقيق أهدافها.

كما بات من الثابت لديهم أن رقى مؤسساتهم يؤدى إلى رقى وضعهم ومركزهم الاجتماعى والوظيفى.

عبر هذه العلاقة المتبادلة من المصالح والغايات تتناغم مصالح الطرفين، وتسعى مؤسسات عديدة إلى توسيع هامش الخدمات والمزايا الاجتماعية والترفيهية لأفرادها. وإلى جانب هذه المنظومة العامة نجد ممارسات على مستوى أقل ولكنها تلعب دوراً فى صياغة علاقات عمل أفضل، منها:

أ) احترام متبادل إلى أقصى مدى بين الموظفين وبعضهم البعض بغض النظر عن المستوى الوظيفى، وقد شاهدت لأكثر من مرة تحية متبادلة بين مديرى عموم وما يعادل وكلاء وزارة وبين موظفين صغار تعكس هذه الروح البناءة.

ب) إن الثقة والاحترام المتبادل إلى جانب ديمقراطية المجتمع ككل يعكس نفسه فى مقرطة العملية الإدارية من حيث:

١) أن النمط الغالب فى العملية الإدارية هى مجموعات العمل Team work.

٢) أن القرار يتخذ من المستوى الأدنى وعبر مناقشات تفصيلية عميقة للظروف المحيطة ثم يصعد للمستوى الأعلى الذى يناقش بعض تأثيراته، وغالبًا ما يتم اعتماد قرار المستوى الأدنى.

٣) هذا النمط يرتب جرأه لدى القيادات الصغرى (رئيس قسم ومساعد مدير... إلخ) بل وحتى الباحثين فى اتخاذ القرار أو على الأقل لعرض وجهة نظرهم بصورة كاملة دون خوف من المستوى الأعلى.

٤) وفقًا لملاحظاتي وملاحظات بعض الأصدقاء الذين أمضوا فترة أطول فى اليابان لا يشاهد ذلك الطابع الروتينى القاتل لكل إبداع كما رأيت فى بعض الإدارات المصرية.

٥) كما أن الوساطة والمحسوبة ليس لها وجود مؤثر فى النظام الإدارى اليابانى.

ج) كم تابعت دور هيئة الأفراد القومية National personal Authority (N.P.A) يقابل سلطات ودور الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة، فلاحظت الآتى:

١) إن N.P.A من القوة فيما يتعلق بالسلطات والصلاحيات المخولة له وفقًا لقانون الخدمة المدنية لعام ١٩٤٧ بحيث يستطيع تحقيق توازن فى المصالح بين الموظفين

جهاز التنظيم والإدارة.. يحتاج إلى تنظيم وإدارة!

ومؤسسات العمل الحكومية في حال نشوء أى نزاع (التعويضات - مدة الخدمة - المعاشات... إلخ).

(٢) وتساهم طريقة تعيين رئيس N.P.A في هذه الاستقلالية والنفوذ؛ حيث يعين واثنين من كبار مساعديه عن طريق مجلس البرلمان (الدايت) مباشرة، وبهذا تمنحه درجة من الحصانة الوظيفية.

(٣) إن N.P.A يستطيع اقتراح زيادات في الأجور لموظفي الحكومة في حال زيادة معدلات التضخم وارتفاع الأسعار في المجتمع، وتمر هذه المشروعات عن طريق مجلس الوزراء، (حيث التبعية التنظيمية). ومن الملاحظ وجود إدارات وأقسام للأبحاث الاقتصادية والمالية بجانب وجود إدارات للأبحاث في شئون الخدمة المدنية.

(٤) ونظرًا لأن البيروقراطية اليابانية من القوى الأساسية في المجتمع الياباني (رجال الأعمال - الأحزاب السياسية والنقابات - البيروقراطية) فإن N.P.A يستمد فاعليته من تحقيق توازن في مصالح هذه الفئة الاجتماعية الهامة والخيرة.

(٥) كما يعزز من قوة N.P.A مشاركته في كل مسابقات التعيين بالوظائف الجديدة في كل من الوزارات والمصالح الحكومية من خلال مندوبين في لجنة الاختبار ونظرًا لأن التعيين في اليابان يجرى عن طريق المسابقات في إطار صارم من العدالة وعدم المحسوبية أو الوساطة فإن N.P.A يحظى باحترام الجميع.

المتاح الاستفادة منه من التجربة اليابانية

لا شك أن نجاح الإدارة اليابانية يرتبط بنجاحات بارزة في مجالات أخرى (الاقتصاد - السياسة - التعليم... إلخ).

لذا، فإن إجراء إصلاح إدارى شامل فى مصر يحتاج إلى تضافر العديد من الإجراءات والسياسات الطويلة الأجل:

- فى مجال التعليم وإصلاح علاقة القيم والسلوك بين الطالب وأساتذته.
 - فى الاقتصاد لسد الفجوة الهائلة بين الأجور والأسعار بما يغلق باباً إجبارياً للفساد الإدارى Curraption
 - فى صياغة واضحة ودقيقة للعلاقة بين الفرد ومؤسسات الدولة، بين الأفراد والقانون، بين القادة والقدوة. إنها علاقة تنعكس سلباً وإيجاباً فى علاقات وتفاعلات الأفراد بالوطن ومدى الإحساس به وبمشكلاته.
 - ثم أخيراً، إنها رغبة مخلصه فى تحرير الإنسان - والموظف - من خوفه ومن سجنه النفسى والمعنوى - كيف تنشأ الطاعة وليده الاحترام والمحبة بين الرئيس والمرءوس وليس فى علاقة قهر فظة وقاسية.
- هذا فى تقديرى المتواضع هو جوهر وسر تطور الإدارة اليابانية واستجاباتها لمقتضيات وشروط العصر.

ولكن ليس هذا هو كل شىء بالقطع، فهناك ما نستطيع - ولو فى حدود - إنجازة؛ واعتقد مخلصاً أنها مناط الإصلاح الإدارى فى مصر.

فإذا كانت علاقات وتوازنات القوى فى المجتمع لا تسمح فى الوقت الراهن بإجراء تعديلات شاملة فى النسق العام (اقتصادياً لتخفيف حدة البطالة ومن ثم تخفيف حدة الوساطة والمحسوبية فى شغل الوظيفة الحكومية، وكذا فى سد الفجوة بين الأجور والأسعار مما يؤدى إلى سد ثغرة الفساد الإدارى، وكذا النظام التعليمى... إلخ). فعلى الأقل يمكن إحداث بعض التعديلات الملموسة فى علاقات العمل وممارسة العملية الإدارية.

ونشير إلى محورين في هذا المجال:

الأول: فى علاقات العمل والممارسة داخل الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة.

الثانى: فى علاقات العمل والممارسة على المستوى الوطنى.

أولاً: فى علاقات العمل والممارسة الإدارية داخل الجهاز:

يمثل الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة واجهة النظام الإدارى المصرى، ويعد بحكم واقعه هذا النموذج الذى يحتذيه الجميع.

ومن هنا فإن الاهتمام بالجهاز وتحسين مستوى الأداء وتدعيم مشاعر الانتماء الوظيفى فى حدها الأدنى وانعكاس ذلك على الممارسة الإدارية للعاملين فيه، سيكون عامل جذب ومثلاً يحتذى لقيادات إدارية فى مواقع عديدة.

وقبل أن أتعرض لمقترحاتى أو تصوراتى ينبغى أن أحدد فى ضوء الخبرة المقارنة التى أتيت لى الآن نقاط الضعف البارزة فى أدائنا الإدارى بالجهاز، التى تتمثل فى:

(١) أن عملية صنع القرار داخل الإدارات المختلفة وعلى جميع المستويات تتم فى اتجاه واحد، وغالباً من أعلى لأسفل.

قد يكون ذلك صحيحاً ومناسباً إذا تحلت جميع القيادات الإدارية بخبرات فوق مستوى المناقشة، ولكن أعتقد من واقع مشاهداتى لخمسة عشر عامًا بالجهاز أن ذلك ليس صحيحاً، باستثناء حالات قليلة ومعروفة فى الجهاز كقيادات مرموقة من الناحيتين الثقافية والإدارية.

(٢) يؤدى ذلك غالباً إلى سيادة روح سلبية وتنفيذ ميكانيكى من جانب القيادات الأقل والباحثين الشباب؛ مما يؤثر فى مدى إحساسهم بأهمية العمل ودرجة إتقانه.

وعلى المدى الطويل يطبع هؤلاء الشباب بطابع تلقينى ينفى أية رغبة لديهم فى الإبداع، ثم أخيراً يصل بهم إلى الممارسة نفسها عندما يصبحون قيادات إدارية. (٣) تهتز صورة الجهاز لدى الرأى العام - الموظفون يشكلون ٥, ٤ مليون مواطن - عندما تتضارب تعليمات الجهاز وقراراته وأحياناً كتبه الدورية التى تصدر فى أقل من شهر، فالأمر يحتاج إلى إعادة نظر ونظام مختلف.

(٤) التقارير السنوية (السرية) تفتقر فى أحيان كثيرة إلى الدقة والموضوعية ويغلب عليها التقييم الشخصى والعلاقات الشخصية، وربما يستدعى الأمر إعادة نظر تشريعى فى مستويات التقدير (ممتاز - جيد جداً - جيد - ضعيف*)؛ بحيث يمكن التمييز بين من يجيد عمله بصورة حقيقية ومن هم دون ذلك، على أن يكون الترقى للدرجات الأعلى من بين الحاصلين على تقدير ممتاز لستين متتاليتين أو ثلاث سنوات متتالية للحاصل على جيد جداً.

(٥) أن العلاقات الإنسانية والخدمات الترفيحية داخل الجهاز تكاد تكون معدومة؛ مما يضعف الروابط الإنسانية بين العاملين وبعضهم البعض من جهة أو بينهم وبين الإدارة العليا من جهة أخرى، وأعتقد أن هذه مسئولية ثلاث جهات، هى: الإدارة ممثلة فى إدارتى العلاقات العامة ورعاية العاملين، ونقابة العاملين، وجمعية النشاط الاجتماعى.

هذه هى بعض نقاط الضعف فى أدائنا الإدارى بالجهاز؛ من هنا أتصور أن الحاجة تستدعى:

(أ) مقرطة العملية الإدارية.

* جرى تعديل فعلى فى درجات ومستويات تقارير الكفاءة للعاملين، وأدخل فيها مرتبة جيد جداً بعد هذا التقرير بعدة سنوات، وإن لم يتم بالصورة التى تسمح بخلق مناخ إيجابى بين العاملين.

ب) نظرة تنموية للتدريب والتعليم.

ج) الخدمات الاجتماعية الترفيهية.

فمقرطة العملية الإدارية هي النفي العلمى الواعى لجمود العلاقات والممارسات الإدارية، إنها أداة حفز الإبداع والتمايز وهو ما يميز الإدارة اليابانية. فكيف يتحقق ذلك؟ وكيف نضمن ألا تتحول ديمقراطية الإدارة إلى فوضى شاملة؟.

إن الأداة الأساسية لإحداث التوازن بين اعتبارات الانضباط الإدارى وممارسة الديمقراطية فى العمل الإدارى هى ما أسميه «تمثل الحد الأدنى للانتماء»، وفى شكله الإدارى يعنى الرضا الوظيفى الذى هو فى التحليل العلمى:

١) الرضا بمؤسسة العمل.

٢) الرضا بسياسات العمل.

٣) الرضا بعلاقات العمل.

إن الرضا بمؤسسة العمل لا يمكن أن يتأتى إلا عبر إدراك مسئول من جانب جميع العاملين بأهمية هذه المؤسسة (الجهاز) ودورها على المستوى القومى، إدراك يتأتى من خلال عمل دءوب لفترة قد تطول من الزمن حتى يستقر هذا الشعور وهذا الوعى بأهمية دور الموظف والباحث البسيط فى رفعة هذه المؤسسة ورفيها.

أما الرضا بسياسات العمل فإنها تتوفر متى أصبح الهدف والدور واضحين ومتى كانت مشاركة أكبر قطاع ممكن من القيادات الإدارية الوسطى متحققاً، وعبر المؤتمرات الدورية بين رئاسة الجهاز وبين الباحثين والقيادات الوسطى يمكن التعرف بوضوح على مشكلات العمل وكيفية حلها.

وأخيراً فإن الرضا بعلاقات العمل، تستدعى درجة عالية من التوازن بين متطلبات الانضباط الإدارى وبين الاقتناع الواعى بخط سير العملية الإدارية؛ ذلك أن طغيان مفهوم الانضباط الإدارى على ما عداه يدفع بالعملية الإدارية إلى مسار شديد الخطورة ويجعل الاتصال الإدارى وعملية صنع القرار يسيران فى اتجاه واحد (من أعلى لأسفل) وهى عملية غير مضمونة النتائج إن لم تكن محفوفة بالمخاطر.

ويتميز النشاط التدريبي فى اليابان، بمجموعة من السمات التى تجعل نتائجه إيجابية بصورة تامة على النظام الإدارى ككل، فعلاوة على كون هذا النشاط مستمرًا منذ لحظة انضمام الموظف بطابع شمولى فى مداخله العلمية حيث يتم الربط بين مداخل ثلاثة:

- مدخل عام لفهم النظام الإدارى ككل.

- مدخل لفهم دور المؤسسة المعنية داخل هذا النظام.

- مدخل تخصصى لفهم دور الموظف داخل هذه المؤسسة.

ويتسم الشعب اليابانى عموماً، والإداريون بوجه خاص، باحترام وتقدير كامل لدور التدريب فى العمل الإدارى، وكلما زادت ساعات تدريب العامل أو الموظف كلما كانت فرصته للترقى وشغل الوظائف العليا مواتية.

وبعكس هذه الحال، فإننا نلاحظ فى نماذجنا الإدارية، درجة من عدم الجدية وغلبة الاعتبارات الذاتية فى اختيار شخص المتدرب (رضاءً من الرئيس أو تخلصاً من عامل)، كما أن قيادات إدارية عديدة داخل الجهاز تنظر إلى التدريب - خاصة خارج الجمهورية - كما لو كان هذا المتدرب فى رحلة سياحية خارج الجمهورية.

وأخيراً، فإن الخدمات والمزايا الاجتماعية التى تقدم للعاملين، فى المصالح والأجهزة الحكومية المختلفة، تشكل إحدى الوسائل الناجحة فى تعميق مشاعر

جهاز التنظيم والإدارة.. يحتاج إلى تنظيم وإدارة!

الرضا الوظيفي ودرجة انتماء العاملين لمؤسساتهم، وهى بهذا المعنى لا تمثل ترفاً بقدر ما تشكل ضرورة إدارية واجتماعية.

ثانياً: فى علاقات العمل والممارسة الإدارية على المستوى الوطنى:

فى يقينى أن من شأن اعتماد منهج ديمقراطية الإدارة وإعادة صياغة العلاقات الوظيفية على هذا الأساس فى تزامن مع إعادة تعميم برامجنا وأساليبنا التدريبية سوف يترتب عليه - على المدى الطويل - بناء نموذج إدارى أكثر كفاءة وفاعلية.

كما أن قضية التعليم ومشكلاته فى الوقت الراهن من الأهمية بحيث نستطيع أن نضعها فى سلم أولويات «الأمن القومى» المصرى، ولا أبالغ إذا قلت أنها قضية أمن قومى من الدرجة الأولى (*).



عموماً، بدأت مشاغبات الإدارة معى، أو مشاغباتى مع تلك الإدارة العتيقة والغيبية، وكان يتولى مسئولية الأمانة العامة رجل حقوق غيور ومنافق لقيادته إلى أقصى مدى يدعى «سعد كشك» وهو الشقيق الأصغر للكاتب «جلال كشك» الذى تقلب فى مواقفه السياسية والفكرية من أحضان اليسار إلى أحضان العائلة المالكة السعودية خلال ثلاثين عاماً من تاريخه، وتحول كذلك من مؤيد لحكم جمال عبد الناصر أثناء حياته إلى ألد أعدائه بعد وفاته - وقد فوجئت بعد عودتى من التدريب فى اليابان بحرمانى من مستحقاتى المالية (الحوافز والإضافى والمكافآت)، بما يكاد يعادل ضعف مرتبى الأساسى تماماً، وقد تم ذلك وفقاً لاجتهادات غامضة وجاهلة وحقوده من السيد «سعد كشك» رئيس الإدارة المركزية لشئون الأمانة العامة، وبهذا وجدت نفسى فى معركة

* تبنت الدولة عام ١٩٩٢ هذا المفهوم وأعلنت على لسان وزير تعليمها الجديد د. حسين كامل بهاء الدين أن التعليم قد أصبح قضية أمن قومى.

جديدة وكتابات تذهب وخطابات تروح، واستنزاف للجهد والطاقة، وحالة تدعو إلى الإحباط واليأس من الإصلاح (وثيقة رقم ٢٢).

والمدهش الذى كشفت عنه هذه المعركة هو مقدار التخبط والمعايير المزدوجة التى يمارسها القادة الإداريون بالجهاز، بل وتورط المستشار القانونى لرئيس الجهاز (المستشار طنطاوى محمد طنطاوى)، الذى لعب أدوارًا غريبة لا تتسق مع كونه قاضيًا سابقًا فى مجلس الدولة. وربما سيأتى الوقت التى سنرى تفاصيل نوادره، ومقدار الإفساد الذى تمارسه عمليات «ندب» القضاة والمستشارين لدى أجهزة ومصالح السلطة التنفيذية كالوزارات والهيئات والمصالح والأجهزة المركزية وغيرها.

فالمستشار القانونى - وهو بدرجة نائب رئيس مجلس الدولة - يقر بأن من جرى تدريبه فى دورة تدريبية داخل مصر يستحق كل المزايا والمستحقات المالية وفقًا لنص المادة (٦١) من قانون العاملين المدنيين بالدولة رقم (٤٧) لسنة ١٩٧٨، وفتوى الجمعية العمومية لقسمى الفتوى والتشريع - التى كانت تفصل تفصيلًا فى حالات كثيرة - أما المتدربون خارج الجمهورية فهم لا يخضعون لهذا الإفتاء (وثيقة رقم ٢٣).

إنها المعايير المزدوجة والاصطفائية الشخصية والجهل بروح القانون والحدق الشخصى الذى يحرك الأفراد، وليس الموضوعية أو روح الإنصاف.

لقد استدعى الأمر أن أقوم بمتابعة الفتاوى والأحكام التى تنشر فى الصحف لأعاود عرضها على رئيس الجهاز، وهكذا وجدت نفسى مستغرقًا فى معركة إدارية وقانونية ضد مفاهيم عتيقة وغبية لقيادات مؤثرة داخل الجهاز لأكثر من عام كامل، فخلقت بهذا دوائر أخرى من المعادين لإصرارى وعنادى فى الحصول على حقوقى، وما يستحقه بقية العاملين الذين تتطابق معهم حالتى، ولم أكد أفق من هذه المعركة حتى وجدت نفسى فى واحدة أخرى.

اعتقال.. وإيقاف جديد عن العمل

فجر يوم الخامس والعشرين من أغسطس، جرى اعتقالى فى عملية استعراض للقوى غير مسبوقه، وقد عرضت ما جرى من وقائع ذلك اليوم، وما جرى بعده من أيام، والذي أطلقت عليه «أبوزعل ١٩٨٩»، وأوردته فى الجزء الثانى من هذه الذكريات. وعلى الفور دارت عجلة الأذى الإدارى المعتادة من قيادات الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة، فصدر القرار الإدارى رقم (٦٢٢) بتاريخ ١٢/٩/١٩٨٩، بإيقافى عن العمل بنصف مرتب اعتباراً من ٢٤/٨/١٩٨٩، وقد استمرت محنة الاعتقال الجديدة تلك أقل قليلاً من شهر (٨/٢٤ - ٩/١٩/١٩٨٩)، وهى التى قدر لها وزير الداخلية ومعاونوه أن تستمر لمدة سنة كاملة؛ تأديباً لنا وتصفيَةً للحسابات المخترنة بين الأجهزة الأمنية والوزير السليط من جهة، وقوائم الأشخاص الذين كان من الضرورى الثأر منهم من جهة أخرى.

وكان من الطبيعى أن تستكمل الإدارة الغشيمة إجراءاتها بوقف بقية المستحقات الأجرية المتغيرة مثل المكافآت والحوافز والأجور عن الوقت الإضافى وغيرها.

وبالنظر إلى أن هذا الإجراء قد تكرر أكثر من مرة بسبب اعتقالى أثناء الخدمة بالجهاز (القضية رقم ٧٠ لسنة ١٩٨٥، والقضية رقم ٤٨١ لسنة ١٩٨٩ حصر أمن دولة عليا)، فقد كان من الضرورى إدارة معركة قانونية داخل الجهاز حول الأبعاد الدستورية والقانونية لهذه الإجراءات، خاصة وأن مضامين ونصوص المواد (٦٧) و (٧٠) من الدستور المصرى وكذا نص المادة (٨٤) من قانون العاملين المدنيين بالدولة رقم (٤٧) لسنة ١٩٧٨، تعطى للسلطة المختصة (أى جهة الإدارة ورئيس المصلحة أو الوزير المختص) سلطة تقديرية فى صرف بقية المستحقات، خاصة ما يتعلق منها بنصف الأجر الموقوف الصرف.

وقد كانت السياسة الأمنية - وما زالت - تقوم منذ عام ١٩٧٧ على ما يسمى «الضربات الاستباقية»، أو «الضربات الوقائية»، والتي كانت تعنى فى الممارسة العملية القبض على عشرات ومئات النشطاء - اليساريين فى عقدي السبعينيات والثمانينيات أو من الإخوان المسلمين منذ التسعينيات - وإيداعهم السجون لفترات متفاوتة؛ وفقاً لمحاضر تحريات ملفقة أو مشكوك فى جدتها من جانب جهاز مباحث أمن الدولة، وعرضهم على نيابة أمن الدولة، فى ظل اتفاق غير مكتوب بين الجهتين على إبقاء هؤلاء الأبرياء فى السجون تحت بند «الحبس الاحتياطي» لفترات طويلة؛ وفقاً لمقتضيات الحالة الأمنية وطبقاً لما تقدره الجهات الأمنية.

ومن ثم فقد كان الإجراء بعد التحقيق الشكلى - من جانب النيابة - هو إيداعنا السجن، ثم يفرج عنا تبعاً، ودون أن يتم التصرف القانونى فى تلك القضايا - أو المحاضر بمعنى أدق - سواء بالحفظ، أو بإعداد تقارير إحالة إلى المحاكم المختصة، فيظل وضعنا القانونى معلقاً لسنوات وسنوات.

وهكذا جرت المعركة الجديدة، وكان موقف الإدارة القانونية المشكوك فى كفاءتها من ناحية، وفى حياديتها من ناحية أخرى، كما هو معتاد، حيث إبقاء الوضع على حاله دون تصرف، وهو ما كان يمثل أضراراً مالية بأوضاعى المعيشية والأسرية. (وثيقة رقم ٢٤).

وكان هذا موقف المستشار القانونى لرئيس الجهاز. ولم تمضِ شهور على هذه الوقائع والمعارك، إلا وكان هناك ما ينتظرني، مرحلة جديدة فى حياتى الفكرية والصحفية، فانفتح باب لم أكن أطرقه، وإن كنت أتمناه وأرغبه.

