

# **الفصل السادس**

## **وكيل الوزارة .. وأنا**



كان لقائى وعملى تحت رئاسة الأستاذ «أحمد كمال فهمى» من أفضل ما حدث لى فى مسار عملى الوظيفى طوال ثلاثين عاماً أو يزيد.

صحيح أن هذه العلاقة لم تدم أكثر من أربع سنوات، أو أقل قليلاً (من فبراير ١٩٨٤ حتى ديسمبر ١٩٨٧)، لكنها استمرت على المستوى الشخصى والإنسانى منذ ذلك الحين، وحتى لحظة كتابة هذه السطور (عام ٢٠٠٦).

لقد نشأت منذ الوهلة الأولى كيمياء إنسانية نادراً ما تحدث بين البشر، فالرجل الذى ينتمى بقضه وقضيضه إلى تيار الوفد الليبرالى تاريخياً، يعانق فى فترة من حياته ويحتضن شاباً يسارياً، فيوفر له «الملاذ الآمن» بالمعنى الوظيفى والبحثى والإنسانى. ربما كان فى هذا سر عدم اهتمامى وتذكرى لتلك الوظيفة المحجوزة لى فى الجهاز المركزى للمحاسبات المجاور لجهاز التنظيم والإدارة مباشرة فى مدينة نصر، أو غيرها من الوظائف.

وعلى الرغم من التفاوت المذهل فى المرتبات والحوافز والمكافآت التى كان يحصل عليها العاملون هنا وهناك، فقد انشغلت - بصحبة وكيل الوزارة الوفدى - بالتعرف على خصائص وحجم هذا الأخطبوط المسمى «الجهاز الحكومى»، والقوانين واللوائح التى تنظم العمل فيه، ونظم المعلومات داخله، وكيفية تداولها، وغيرها من الحقائق التى مكنتنى من وضع أول مخطوطة لكتاب من تأليفى منفرداً بعنوان «مصر وعصر المعلومات»، الذى ظهر فى طبعته الأولى عام ١٩٩١، بعد رحلة بحث شاقة بين أطنان من البيانات والمعلومات من جهة، وبين البحث عن ناشر جاد يقبل نشر أول كتاب لباحث شاب، لم يكن معروفاً سوى على نطاق محدود بين بعض المتخصصين فى بعض الجامعات والمؤسسات البحثية المصرية، خاصة بعد نشر دراستى الأولى «الآثار الاجتماعية للانفتاح الاقتصادى .. دراسة فى نسق القيم والمفاهيم» فى مجلة

«شؤون عربية» فى نوفمبر عام ١٩٨١، التى تصدرها جامعة الدول العربية بالعاصمة التونسية (تونس).

وبالطبع، فى وسط وظيفى لا يعرف سوى النميمة والدس، فإن طبيعة العلاقة الحميمة بين وكيل الوزارة وموظف شاب، تثير الهواجس، كما تثير الظنون. وقد أدت فعلاً إلى وقائع على درجة من السخافة وسوء الظن، فلا يعرف الموظفون فى هذا الحال - بخاصة المديرين منهم - سوى مفهوم ودور «العصفورة»، وهو اللفظ الذى يطلق عادة على الموظف الجاسوس، الذى يتولى نقل الأخبار وصنع الوشائيات، ومن ثم فهو مصدر للخوف والقلق، وأحياناً كثيرة محطاً للتملق بمناسبة وبدون مناسبة، وذلك دون أن يحول دون الدس المضاد عليه لدى وكيل الوزارة كلما أمكن ذلك.

وقد استغرق الأمر شهوراً طويلة، حتى أدرك معظم العاملين طبيعة هذه العلاقة القائمة على درجة من التوافق فى الاهتمامات السياسية بين الرجل وبينى، كما أدرك العاملون بعد فترة من الزمن، ومقابل توضيحات من جانبى براحتى وتفرغى لعملى البحثى، أن هذه الخصال الرديئة المنتشرة فعلاً بين هذه الفئات الوظيفية ليست من شيمتى وأخلاقى.

والحقيقة، أن كل رئيس إدارى - ولا أقول قائد إدارى - يتفنن فى خلق جواسيس لنقل أخبار إدارته، وما يقوله أو يخفيه مرؤوسيه، ولم يكن «أحمد كمال فهمى» استثناءً من هذا، ولكنه أبداً لم يطلب، أو حتى يقترب من هذه المساحة الشائكة فى التعامل معى، فلكل قائد إدارى نظرتة لمن حوله، وغالباً ما يقدم «العصفورة» أو الجاسوس الإدارى نفسه منذ اللحظة الأولى لرئيسه، ومنذ النظرة الأولى كذلك.

لقد احترم الرجل طباعى وقدراتى، خاصة فى مجال التحليل السياسى والاقتصادى، عبر النقاشات شبه اليومية، فكان حضناً حامياً لظهري من دسائس الموظفين، سواء كانوا من الذكور - ولا أقول الرجال - أو من النساء.

ومن ناحيتي، كان انشغالي بالقراءة والكتابة طوال فترة وجودي في العمل، واستنفاد وقت العمل الرسمي في التفكير في الأبحاث والقراءات الإدارية المتنوعة، قد صرفني تمامًا عن التفكير في مثل تلك السلوكيات المريضة من جانب «الزملاء». وبالمقابل فقد أدى حضوري في مشهد «مركز المعلومات» هذا إلى أن يبدأ اعتماد «الأستاذ أحمد كمال فهمي» على بعض معاونيه يقل تدريجيًا، ربما لفرط ثقته في قدراتي وكفاءتي، أو بسبب طبيعة تلك القضايا الجديدة التي بدأت تطرح نفسها على تفكيره الإداري، أو في تقديره لحسن صياغتي لأفكاره التي تتضمنها المذكرات والمكاتبات الرسمية التي ترفع إلى الوزير؛ وهو ما أدى بدوره؛ إلى إضافة إحساس ما بالحسد لدى البعض، وإلى مشاعر القلق والخوف لدى البعض الآخر.

### بنك الأفكار .. والاختيار الصعب

كان من عادة الأستاذ «كمال فهمي» صباح كل يوم، وقبل أن يغادر منزله متوجهًا إلى عمله بالجهاز، أن يتصفح «جريدة الأهرام» وجريدة الوفد.

وفي صباح يوم من الأسبوع الثاني من شهر ديسمبر عام ١٩٨٤ - ولم أكن قد أمضيت في صحبته سوى عشرة شهور - فوجئت به مبكرًا عن مواعده المعتاد، وقبل أن يدلف إلى مكتبه، مر عليّ في مكتبي المجاور له، طالبًا مني أن أصحبه إلى مكتبه؛ فهناك موضوع هام يريد رأيي فيه.

أخذنا جلستنا المعتادة على مائدة الاجتماعات، ثم بدأ الحديث:

- عبد الخالق .. أنت قرأت اليوم جريدة الأهرام؟

أجبت:

- أيوة يا افندم قرأته .. ماذا به؟

مديده، بالجريدة على صفحة داخلية، وكان هناك مربع صغير كتبته زميلة فى الأهرام بعنوان «بنك للأفكار»، وقال:  
- أنت شوفت الكلمة دى.

تناولت الجريدة، ولم أكن قد قرأت تلك الكلمة، وبعد أن قرأتها (وكانت تتناول ضرورة وجود جهة ما تقوم بتجميع الأفكار والمقترحات والقوانين وعرضها على المسؤولين) نظرت إليه مستفسراً، ولم يمهلنى أكثر فبادرنى بالقول:  
- أحنأ عايزين نعمل حاجة زى كده، بنك للمعلومات أو الأفكار.

تناولت الجريدة مرة أخرى، وقرأت الكلمة ثانية، وتناقشنا طويلاً حولها فيما يشبه عملية عصف الأفكار brain storming ثم طلبت إليه أن يمهلنى حتى صباح اليوم التالى، وأكملنا أحاديثنا المعتادة حول الشؤون السياسية، وسياسات الرئيس مبارك، وكان الرجل يكن عداءً شديداً لحكم العسكر فى البلاد.

وللحق، فقد كان ذهنى قد انشغل تماماً بالمقال والأفكار الواردة فيه. كانت الفكرة جيدة، ولكنها مشوشة وغير واضحة فيما يتعلق بالإدارة الحكومية، وكان التحدى الآن هو كيف ننقل هذه الفكرة الهائمة الغامضة إلى عالم الإدارة التنفيذية بكل تعقيداتها وتشابكاتها؟.

لم يتوقف «كمال فهمى» عن الحديث عن هذا المقال لكل من دخل عليه من الموظفين والمديرين، وكان جميعهم يوافقونه الرأى ثم يصمتون، فليس لديهم أفكار حول هذا الموضوع.

غادرت إلى مكتبى، ووجدت نفسى أمام تحدٍ من نوع فريد، كما شعرت بمسئولية إدارية ووظيفية تجاه هذه المؤسسة التى أعمل فيها، وأراها لا تمتلك رؤية استراتيجية حقيقية حول التعامل مع البيانات والمعلومات المتوفرة لديها ولا تجد تعميم فوائدها

على المجتمع عمومًا وراسمى السياسات على وجه الخصوص، كما أدركت أن من شأن صياغة مثل تلك الاستراتيجية أن تنقل أداء الإدارة المركزية للمعلومات إلى مستوى نوعى جديد، تضعها على مائدة كل متخذ قرار فى الدولة حول الشأن الوظيفى من ناحية، ولدى كل الباحثين والدارسين الأكاديميين لشئون الإدارة الحكومية فى مصر من ناحية أخرى. تناولت الأوراق والقلم، وأخذت أسطر أفكارى واحدة بعد الأخرى، ولم يمض سوى ثلاث ساعات، إلا وكانت الفكرة قد تحولت إلى استراتيجية عمل لبناء ما اسميته «بنك المعلومات الإدارية».

وفى صباح اليوم التالى، كنت قد انتهيت من تقديم تصور متكامل حول هذا «البنك المعلوماتى» الجديد، وانتظرت على أحر من الجمر حضور «الأستاذ كمال فهمى» لعرض الأمر عليه وإجراء المناقشة النهائية بشأنه قبل رفعها إلى «رئيس الجهاز» وكان يشغل درجة «الوزير» وفى ذلك الحين كان هو الأستاذ الجامعى المرحوم «د. حسن توفيق».

جاء الرجل، ودخل مكتبه، ويبدو أنه لم يكن يتصور أن من الممكن إنجاز هذا العمل ووضع التصور بمثل هذه السرعة، طرقت باب حجرتة - المفتوح دائماً طوال سنوات رئاسته للإدارة - ودخلت أصطحب بعض وريقات، وجلست إلى يساره على مائدة الاجتماعات، وقدمت إليه خمس وريقات مكتوبة بخط يدى لأول تصور «استراتيجى» حقيقى لإدارة نظام عصرى للمعلومات الإدارية. (وثيقة رقم ١٢).

أخذ الرجل فى قراءة الوريقات واحدة بعد الأخرى، وجرت عيناه عليها بشغف، ثم عاد واعتدل فى مقعده وقرأها مرة ثانية، ويبدو أنه قد التقط منذ اللحظة الأولى أهمية وشمول هذا التصور الموضوع أمامه وبعد إضافة تعليقات بسيطة، دق الجرس المجاور له، لتدخل إحدى سكرتيراته، فيطلب منها بلهفة إرسال هذه الوريقات إلى قسم النسخ لكتابتها فوراً فى صورة مذكرة رسمية ممهورة بتوقيعه لرفعها إلى السيد الوزير.

ما كادت هذه المذكرة تعرض على الوزير، إلا ودارت عجلة لم تكن متصورة، فمن ناحية تهلل الدكتور «حسن توفيق» -رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة- بها ولكنه ذهب بتفكيره إلى منحى بيروقراطى كما هى عادة البيروقراطيين الحكوميين، وذلك بالتأشير بتكوين لجنة من كبار قيادات الجهاز، من أجل شراء جهاز ضخّم للحاسب الآلى.

صحيح أن المشروع كان سيتطلب وجود مثل هذا الحاسب الآلى، ولكن ذلك كان وفقاً للمخطط المعروف سيكون فى المراحل الوسطى من المشروع، بعد أن تكون الإجراءات التنفيذية والفنية قد اكتملت، وبعد أن يكون المجتمع الوظيفى الحكومى فى جميع الوحدات الإدارية على مستوى الدولة قد استوعب الفكرة، ومضى فى تنفيذها خطوات للإمام.

كان أول تعليق أبداه وكيل أول الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة -ورئيس اللجنة القيادية المشكّلة لدراسة المشروع- ورجل الجهاز القوى، والوزير اللاحق «د. حسين رمزى كاظم»، هو سؤال وجهه إلى الأستاذ «كمال فهمى»:

- هو مين اللى عامل المشروع ده يا كمال بيه؟

أجاب الأستاذ كمال فهمى:

- أنا وبعض أعضاء مكتبى.

كان من الواضح للجميع أن هنا شيئاً جديداً على تفكير الموظفين العاديين، وأن هنا مشروعاً يسكن برؤية استراتيجية مخالفة لتلك التى اعتاد عليها التفكير البيروقراطى. وقد استتبع المناقشات الأولية - التى انحرفت إلى مجال المشتريات والاعتمادات المالية - طلب اللجنة ورئيسها، من الأستاذ كمال فهمى، وضع تصور تكميلى لخطة العمل التنفيذية لهذا المشروع، فكلفنى بها الرجل، فقامت بوضعها فى اليوم التالى،

وأرقت مع أصل المشروع عدة نسخ بعدد أعضاء اللجنة العليا التي تحدد لها الاجتماع بعد عدة أيام.

ابتعد النقاش في اللجنة كثيراً عن جوهر المشروع، وغرق أعضاء اللجنة في المسائل المالية والمواصفات الفنية لجهاز الحاسب الآلى، وعرض المناقصة وغيرها.

كان تصميم المشروع قد بُنى على فلسفة مختلفة، تقوم على إمكانية وضع قواعد الأساس لإدارة هذا الجهد القومي، من خلال تطوير قواعد البيانات اليدوية المتاحة فعلاً لدى مركز المعلومات بالجهاز، مع تطويرها وبناء مسارات منهجية لهذا التطوير من خلال ثلاثة مرتكزات، هي:

- الأول: تحديد وتوسيع دوائر المستفيدين من قواعد هذه البيانات والمعلومات، بحيث تشمل دوائر متعددة لصنع ورسم السياسات (رئاسة الجمهورية - مجلس الوزراء - وزير التنمية الإدارية - رئيس الجهاز - رؤساء الإدارات المركزية داخل الجهاز - الأجهزة الحكومية الأخرى)، وكذلك دوائر البحث العلمى والأكاديمى فى البلاد، التى تعانى فعلاً من ندرة تلك البيانات والمعلومات.

- الثانى: الانتقال من عمليات جمع البيانات الإحصائية وغير الإحصائية، إلى عمليات تحليل تلك البيانات لتقديم معلومات متكاملة حول هذه القضايا والموضوعات لتلك الدوائر.

- الثالث: رصد وجمع وتوثيق وتحليل الأطر التشريعية واللائحية المنظمة للعمل الحكومى والإدارى فى البلاد، منذ عقود طويلة، بحيث تكون أداة لتحديد التطور التشريعى فى هذا المجال، وتوفير إطار معرفى متماسك لرجال التشريع فى المجالس التشريعية.

وقد أدى انشغال الجهاز وقياداته فى «نقطة» شراء الحاسب الآلى التى استغرقت أكثر من عام، وحلول أجل التقاعد القانونى لرئيس الجهاز «الدكتور حسن توفيق» لبلوغه سن الستين - الذى كان يرعى المشروع، ومن ثم تباطأ تنفيذ المشروع، إلى سرقة المشروع وفكرته، ومذكرته من جانب مدير عام كان يتولى شئون «سكرتارية اللجنة العليا»، ويعمل فى الوقت نفسه مديرًا عامًا منتدبًا فى مكتب وزير الدولة للتنمية الإدارية «د. عاطف عبيد» وتقديمه إليه كفكرة من بنات أفكاره، تحت عنوان جديد أطلق عليها «قاعدة العمالة والأجور»، وفى وسط صراع سياسى فى القمة، كان الأخير يبحث عن نقطة إضافية للدعاية والإعلان عن نجاحات مفتقدة له - فلم يكن قد استحوذ بعد على ثلاث وزارات هى شئون قطاع الأعمال العام، وشئون مجلس الوزراء بالإضافة إلى كونه وزير الدولة للتنمية الإدارية - وقد وجدها فرصة سانحة، فى وجود مركز معلومات منشأ حديثًا فى رئاسة مجلس الوزراء لا يمتلك مخططًا للعمل فى هذا المجال وهو «مركز معلومات مجلس الوزراء ودعم اتخاذ القرار» فتحول الموضوع كله إلى ساحة «نصب واحتيال» وظيفى وسياسى، وجرى الاتصال بهيئة المعونة الأمريكية AID U.S التى وافقت على رصد ستة ملايين دولار لهذا المشروع.

وهكذا اقتنص «د. عاطف عبيد» المشروع، المسروق من مدير عام الإحصاء الوظيفى وسكرتير لجنة مناقشة المشروع بالجهاز، ومات عمل الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة بالسكته القلبية، بينما روجت وسائل الإعلام لمشروع «قاعدة العمالة والأجور» الذى يشرف عليه مركز معلومات مجلس الوزراء، ويوقع على شيكاته «المدير العام اللص»، ومن المفارقات المضحكة، أن هذا المدير العام، كان يوقع شيكات المكافآت التى تذهب إلى رئيسه فى الجهاز الذى يشغل درجة وزير، لعدة شهور، وهو الدكتور «حسين رمزى كاظم»، مما دفع الأخير إلى محادثة الدكتور «عاطف عبيد» إلى عدم لياقة هذا

الوضع، فاضطر عاطف عبيد إلى أن يغير قواعد التوقيع رفعا للخرج الذى تعرض له زميله رئيس الجهاز المركزى الجديد.

على أية حال، فقد تعثر مشروع «قاعدة العمالة والأجور» لأكثر من أربعة سنوات بسبب انعدام الخبرة والفهم لجوهر المشروع، وضربت الفوضى فى كل مراحلها، ولم يفلحوا فى استخلاص نتائج ذات بال منه سوى بعد مرور أكثر من أربعة سنوات على بدايته، خسرت فيها الدولة عدة ملايين من الجنيهات، ونهب البعض عشرات الآلاف من الجنيهات فى صورة مكافآت غير مستحقة، وكان من الضرورى التخلص من أحد أهم الشهود على سرقة المشروع وهو شخصى، فقررنا نقلى من الإدارة المركزية للمعلومات بالجهاز، إلى إدارة أخرى أقل شأنًا، وهى الإدارة المركزية لشئون وحدات التنظيم والإدارة، وفجأة وجدت قرارًا بنقلى، وكان الأستاذ «كمال فهمى» قد تقاعد منذ عام على عملية الاحتيال الإدارى تلك، فلم يشهد جريمة مكتملة الأركان كما شاهدت وعاشت.

