مركز الأهرام للتنظيم وتكنولوجيا المعلومات
المصدر: الاهـــرام
التاريخ : ١٩٧٧/٥/١٥

حديث الأحد

أحمد بهاء الدين

ذكرى ١٥ مايو .. والثورة الادارية

تجيء ذكرى ثورة ١٥ مايو هذه السنة ، مع اعلان الرئيس السادات ، للثورة الادارية ..

والحديث عن اصلاح الجهاز الادارى قديم،بل انه بدأ ربما منذ ٢٣ يوليو ١٩٥٢ . ولكن دون ان يحدث اى شيء فى هـذا المجال . والامل هـذه المرة . وبعد ان جعلها الرئيس هدفا قوميا ، ان يتحمل كل واحـد مسئوليته فى سبيل انجاز هذه المهمة .

واصـلاح جهـاز الادارة ، وقـوانين الادارة ، ولوائـح الادارة ، ليس بالامر الكمالى .

بل انه من صلب عملية التقدم.

ومن اهم ما يواجه الدول الجديدة من عقبات . فالافكار والاراء والمشروعات مهما كانت سامية ، فهى تنجح او تفشل فى النهاية حين تنتقل الى مرحله التنفيذ ، أى حين تنتقل من يد صانع السياسة وواضع الخطة الى يد « المنفذين » الفعليين .

ولعل اكبر العقبات « النفسية » فى تجربة التقدم عندنا كانت تكمن فى « **عدم الاحترام** » الكافى لكلمة « **ادارى** » بالقياس الى كلمة ((**فنى**)) . فالعمل الادارى اقترن عندنا بالعمل الكتابى وبالباشكاتب .. دون ان ندرى ان الادارة .. صارت « فنا » فى حد ذاتها . وان « الادارة العليا » صارت علما راقيا تنشأ من اجله الجامعات وتعطى فيه الشهادات . ولا قيمة لعمل « الفنيين » اذا كان لايسهل له ولايواكبه توجيه « ادارى » سليم . واظن ان مفهوم الادارة عندنا قد بدأ يتغير تدريجيا فى

السنوات الماضية .

وكثيرا ما يكون الفرق بين المصنع الذى يكسب والمصنع الذى يخسر ، رغم تعادل الفنيين فيهما ، هو كفاءة الادارة فى احدهما دون الاخر .

●

والادارة تقترن فورا بالجهاز الحكومى ...

وفى مصر كما يقال دائما ، وبحق ، اقدم جهاز ادارى بهذا المعنى . فالمجتمعات الزراعية التى نشأت فيها أولى الحضارات وكانت تعتمد على الامطار ، او على نهيرات صغيرة ، لم تكن محتاجة — مثل مصر .. التى يربطها كلها نهر واحد عظيم ، الى جهاز ربط وضبط وتوزيع مياه . **ولذلك كان حقا، كما يقول استاذنا الدكتور على الجريتلى فى كتابه ، ان مصر اقدم دولة عرفت تدخل الدولة فى تنظيم الانتاج .**

على ان الجهاز الادارى فى مصر قد تضخم تضخما كبيرا خلال ربع القرن الماضى . لاسباب بعضها كان لامفر منه وبعضها كان يمكن تجنبه .

● **السبب الاول** ان الدولة بالمعنى القديم فى القرن التاسع عشر ، فى اى مكان من العالم، كان معناها ذلك الجهاز الذى يجبى الضرائب ، ويحافظ على الامن وهيبة الحكم فحسب . ولكن وظيفة الدولة فى كل مكان تطورت واتسعت ، تحت ضغط وجود المجتمعات الحديثة ، والافكار الاجتماعية التى بدأت تتصدى للظلم وتعتبر الدولة مسئولة ـ بدرجات ـ عن العدالة فى المجتمع . حدث هذا فى كل مكان . صار تضخم الجهاز الادارى امرا لامفر منه .

حتى امريكا ، بلد الاقتصاد الحر فى اعلى صوره ، ظل الجهاز الادارى يتضخم فيها منذ الانهيار الاقتصادى سنة ١٩٢٩ ومجىء روزفلت للحكم

حتى اليوم . وقد خاض كارتر معركته الانتخابية على اساس تخفيض الميزانية وتخفيض عدد الموظفين . وكرمز لذلك تعهد بتخفيض عدد موظفى البيت الابيض من ٣٠٠٠ الى ٣٠٠ فقط . ولكنه بعد ان تولى الرئاسة اضطر الى زيادة الميزانية . وزاد عدد موظفى البيت الابيض ١٠٪ كما تقول مجلة تايم الامريكية. لان الدولة حتى فى امريكا تتدخل فى الاسعار وفى التأمينات وفى بعض نظم العلاج وفى الف وجه من وجوه الحياة . والحكومة فى امريكا كما يقال دائما هى الزبون الاول للصناعة الامريكية .

● **وفى حالة مصر ، حدث فوق هذا التيار العالمى : نشوء القطاع العام مستوعبا اكبر واهم وسائل الانتاج الصناعى فى مصر** . واخذت الدولة على عاتقها اشياء لامفر منها مثل الصناعات الكبرى واشياء لامبرر لها مثل ملكية بعض دور السينما او بعض محلات البيع

بالتجزئة والمشروعات الصغيرة جدا . ومع الاسف ان الروتين

الحكومى انتقل الى هذا القطاع الانتاجى الجديد فأثقل احركته، وكان عبئا عليه

● **الامر الثالث فى حالة مصر . انها اخذت بسياسة العمالة الكاملة .** وكان معنى ذلك التزام الدولة بتعيين كل خريجى المعاهد والكليات بوظائفه بصرف النظر عن مدى حاجة العمل اليهم .

على ان هذه فى الواقع قضية سياسية واجتماعية ، رغم ان لها آثارها الادارية الحادة . **انها احدى اخطر قضايا المجتمعات فى العصر الحديث . قضية البطالة . او قضية الاختيار بين مخاطر البطالة الواسعة وبين ان يدفع المجتمع ثمنا معينا اتقاء لهذا المرض الفتاك بنسيج واستقرار اى مجتمع .**

ونحن نرى الحكومات فى الغرب مثلا تسقط وتقوم بسبب

ارتفاع ارقام البطالة او هبوطها

ونرى الدول الرأسمالية تحاول التغلب على البطالة باعانات بطالةعالية لايتمكن من دفعها الا الدولة الغنية ، او التنازل عن ملايين الجنيهات لايجاد فرص عمل جديدة . او ان تأخذ الدولة على عاتقها مشروعات تحتاج الى ايد عاملة ، ولو كانت مشروعات غير مستعجلة ، كشق طرق جديدة ، واعطاء مقاولات واسعة . وهذا هو حل الاقتصادى الشهير « كينز » الذى يقال انه انقذ به الرأسمالية لمدة ثلاثين سنة على الاقل . وان كانت هذ الحلول قد بدات تقل جدواها.

والبلاد النامية كلها تواجه نفس المشكلة . زيادة المتعلمين . تطلعات الناس بوجه عام . ولما كانت ليس لديها ، كالدول المتقدمة ، اجهزة اقتصادية متقدمة ، فهى تلجأ الى سياسة التوظيف المباشر.

فمرتبات العمالة الزائدة ،

هى فى الواقع ضريبة يدفعها المجتمع ، لقاء اتقاء اخطار البطالة .

.. هذا الاستطراد فى هذه النقطة ، موجه لاولئك الذين ينظرون الى بعض مشاكلنا وعيونهم الى الوراء . فليس اسهل فى ظنهم من اسقاط مثل هذه السياسات ، واعادة المارد الى القمقم ، وتقليص التعليم ، الى آخر الحركة الانكماشية التراجعية ، المستحيلة سياسيا واجتماعيا .

وانما الصواب هو ان ننظر الى المشاكل فى صورتها الجديدة . وان لانتصور ان ماكان يصلح سنة ١٩٥٢ يصلح الان . مع الادراك الكامل فى نفس الوقت بأوجه القصور الموجودة والبحث لها عن علاجات جديدة .

●

وقد كان تقديرى ، الذى عبرت عنه بلا كلل عبر سنوات

طويلة ، هو ان المشكلة عندنا ليست فى العمالة الزائدة ، ولكن فى امرين كان لابد منهما:

اولا ـ تغيير نظام التعليم تغييرا جذريا ، بحيث يلبى الحاجات الجديدة للمجتمع ، ولا يخرج الموظف الجالس القرفصاء الذى ركز الانجليز على تكوينه منذ كانوا يحكمون مصر .

ولكن شيئا من هذا لم يحدث . فقد بقى نظام التعليم كماهو . يخرج آلاف الصالحين للاعمال المكتبية دون غيرها . فاحداث ثورة فى التعليم جزء لايتجزأ من احداث ثورة فى الادارة . اقول هذا وانا اعلم جسامة المهمة ، ولكن كل مهمة مهما كانت جسيمة لابد من البدء بها .

ثانيا ـ تغيير مفهوم العمل وقيمته فى حياتنا الاجتماعية ، ولاشك ان الثورة قد احدثت تقدما هائلا فى هذا المجال ، وصار العامل له مكانة اخرى تماما . والعامل الفنى يحصل على مرتبات اعلى من الموظف

العـــادى فى حـــالات كثيرة ، خصوصا فى قطاعات الانتاج .

ولكن ، لا اظن اننا فعلنا فى هذا المجال كل مايمكن عمله .

من ناحية ، مازال لدينـــا الذين ينقمون عـــلى العمـــال حقوقهم او يدهشون — فى تأفف — اذا عرفوا انمرتادى الاماكن العامة من دور السينما الى المصايف من العمال ذوى الدخول العالية . ربمـــا لانهم يزحمون الدنيا على القلة التى تعودت الامتياز ! ربما لانهم وان ارتقوا ماديا لم يكتسبوا بعض العـــادات اللازمة فى هـــذه المجالات !

ثم ان اجهزة الاعلام ،واخص منهـــا الســـينما والتليفزيون بالذات ، تلعب دورا مدمرا فى ابقاء هذه العقدة . فأنا لا ادعو الىتلك المذاهب التى تدعو الى تقديم كل شىء فى صورة جميلة مزيفة . ولكن بعض مايظنونه واقعيا صـــار غير واقعى فى حالات كثيرة !

انظروا الى التمثيليات التى تقدم لنا العامل اما فى صورة

مبالغ فيها ـ صالون بيته مذهب وذوقه سقيم ـ او فى صورة العامل الحافى ، وقد كان الحفاء ومقاومته شعارا قبل الثورة !

وانظروا الى نماذج ابن البلد وبنت البلد ، وكيف تقدم لنا بصورة انقرضت ، ونراها تتكلم بلهجة اختفت ، مستخدمة كلمات سوقية،باسم الواقعية. فينطبع فى الذهن ان الشعب شعبان ، والعالم عالمان ، والبشر نوعان .

ثالثا ـ ولعل هذا اهم بند، او اكثر بند يمكن التعامل معه بسرعة ، هو اننا نعانى من سوء توزيع العاملين لامن زيادة عدد العاملين .

العاملون مكدسون فى المكاتب بلا عمل ، وهذا صحيح ولو اخذوا مرتباتهم وجلسوافى بيوتهم لكان افضل لسير العمل واوفر لنفقات الدولة ، وهذا ايضا صحيح !

ولكن ، القضايا مكدسة بمئات الالاف ، ومعها مصالح الناس ، لقلة القضاة ، وموظفى

العدالة بشتى فروعها !

المطار والموانىء محل شكوى صارخة ، لقلة عدد العاملين فى هذه المرافق !

عدم النظافة صار سمة الشارع والمبنى العام لقلة الايدى العاملة فيها !

العلاج فيه اختناقات ، لان نسبة الاطباء الى السكان مازالت اقل من اى بلد متقدم

محو الامية كسيح ! تحديد النسل مستحيل ! لان هذا يحتاج الى مئات الملايين لتوظيف عشرات آلاف الموظفين والموظفات !

اذهب لتدفع ماعليك ـ مياه ، كهرباء ، تليفون ـ وستجد نفسك فى آخر طابور رهيب ، امام موظف مسكين! وهذه كلها ـ ومئات غيرها ـ مهمات لاتحتاج الى عملة صعبة ، ولا تحتاج الى تعيينات واسعة .

انها تحتاج الى اعادة توزيع اليد العاملة . وهذا وحده كفيل بتغيير صورة البلاد بمالا يمكن

ان تفيره آلاف الملايين من الدولارات !

المشكلة فى هذا كله ، وهذا ما قلته مرارا ، اننا لانجب ان نتخذ قرارات غير محبوبة !

فالفراش الجالس على مقعد طول النهار ، سيغضب اذا كلف بأعمال نظافة !

والموظف الجالس فى غرفة هادئة ، سيغضب اذا ارسل الى حيث يواجه طوابير اصحاب الحاجات !

ومن ليس فى القاهرة سيغضب لانه ليس فى القاهرة!

وجزء من عدم اقدامنا على هذه القرارات غير المحبوبة ، قصر عمر الوزارات نسبيا . فالوزير اذا شعر انه باق شهورا ، فلماذا يقوم بدور الشخص المكروه ؟

ولكن لابد مما ليس منه بد!

لابد من الاقدام على هذه الخطوات كلها ! ولا بد ان يحاط هذا كله — وهو اهم عنصر للنجاح — بجو من المساواة فى الجهد والتضحية والاحتمال ، حتى تمر المرحلة

الصعبة .

ولو بدا الشعب يشعر بأولى هذه الثمرات ، فسوف يزداد حماسا واندفاعا !

●

اما اللوائح العتيقة ، فحكايتها حكاية !

ولا اعرف السر والرهبة فى المساس بها !

ولقد اقترحت مرة ان نختار مرفقا ما ، ونلغى كل اللوائح بالنسبة له لمدة ستة اشهر ، او سنة ، ونتركه يضع ، من خلال ممارسته اللوائح الخاصة به ، قبل النظر فى تقنينها . فاذا نجحت التجربة ، امكن تعميمها او مجرد الاستفادة منها فى تجديد اللوائح تماما وتقليص عددها .

●

بقى فى هذا الحديث السريع عن موضوع معقد وطويل ، ان ادافع عن كلمة الروتين ، وعن الموظف الصغير ..

فنحن نهاجم الروتين . والروتين ليس مخلوقا غريبا .

انه نظام عمل . وعلى سوءاته فهو الذى يحفظ كيان الدولة واستمراريتها . ثم انه من صنعنا . فلنضع الروتين الذى نريده . بدلا من ان نلعن الروتين وكأنه مخلوق من غرائب الطبيعة .

اما عن الموظف الصغير ، فما اسهل ان يمتطى الكاتب صهوة قلمه ويشرع رمحه ضاربا فى موظفى الدولة ! وانهم العقبة ! وانهم وانهم ! كلا ، ايها السادة !

فى ٩٩٪ من الحالات ، اذا عرقل موظف شيئا فلانه محكوم بنظام وضع له من أعلى ! وليس مطلوبا من كل موظف ان يكون بطلا شهيدا ويضرب باللوائح والتعليمات عرض الحائط !

المسئولية تبدأ من الوزير . او الرئيس فى اى مرفق ! هو الذى يضع نظام العمل . وهو الذى يستطيع ان يبسط . وهو الذى يستطيع ان يحاسب ويعاقب ويكافىء !

فالضرب فى الموظف
العادى ، قد يرضى القراء،
ولكنه ضرب خارج المرمى!

أحمد بهاء الدين