



د. اكرام يوسف



د. أحمد خليفة



د. علي عبد المجيد



د. عبد السلام بدوي

بعد أيام ، وعلى وجه التحديد في ٢٣ يوليو ، ستعلن القرارات الخاصة بالبرنامج التنفيذي للثورة الإدارية .. وليست هذه هي المرة الأولى التي تظهر فيها الرغبة في تحطيم الروتين ، وهز الجهاز الحكومي ، وتغيير اللوائح ، وتبسيط الإجراءات .. ولكنها هذه المرة أخذت مسمى جديدا أكثر شمولا هو الثورة الإدارية ، كان محل مناقشات بين الخبراء والمختصين خلال الأسابيع الماضية ، للوصول الى تصور شامل في مجال تطوير هيكل التنظيم الإداري للدولة ، وتوضيح اختصاصات الأجهزة المختلفة ، وقوانين العاملين ، وتطوير نظم العمل بأجهزة الحكومة والقطاع العام ، وتحديد مفهوم واضح للرقابة ودراسة أوضاع أجهزتها .

يهدف اليها مباشرة عمل معين ، بأكثر كفاءة ممكنة ، وافراد يقومون بتنفيذ العمل المطلوب واساليب تمكن من مباشرة تلك المهمة .

— كما يقول الدكتور عبد السلام بدوي — ومن المفيد الى بعض النظم المتسائمه في مجال ادارة الوحدات الاقتصادية والإدارية في بعض النظم الرأسمالية والإشتراكية . ففي المملكة المتحدة مثلا ، يدار القطاع المزمع عن طريق مؤسسات عامة ، يتبعها عدد من الوحدات الإنتاجية . والنمط المناسب على مجالس الإدارة ، أن يكونوا من ذوي الخبرة ومدة انعقاد المجلس ٥ سنوات ، حتى لا يكون عرضة للتأثيرات الحزبية . وفي فرنسا ، تدار الوحدات المزمعة او المختلفة . عن طريق مايعرف بالادارة الثلاثية ، فيمثل عمسال الوحدة بالنسبة والمسئولون بذلك آخر والدولة بالنسبة الأخير ، ويكون عدد أعضاء مجلس الإدارة في حدود ١٢ - ١٨ عضوا حسب حجم الوحدة .

والمشروعات التي تديرها الدولة ، بدوي رئيس مجلس الإدارة أعمال المدير العام ، يقوم مجلس الإدارة بوضع السياسة العامة ، ويعهد الى المدير العام ، الذي هو في نفس الوقت رئيس مجلس الإدارة ، بالتنفيذ . وهذا الوحدة الاقتصادية المهام التي انطقت بها . على ضوء الاهداف المحددة لها .

وفي الدول الاشتراكية كيوغوسلافيا ، لا يوجد نظام المؤسسات العمالية على النحو القائم لدينا ، بل توجد وحدات اقتصادية تختار مجلس للعاملين في حدود ٣ - ١٢ شخصا حسب حجم الوحدة . وهؤلاء يختارون

لا مفر من الانفتاح في الجهاز الحكومي

عصام رفعت

يطلق على هذه تغييرات براد احداثها في الاجهزة الادارية بقصد الوصول الى افضل اسلوب لاداء العمل المطلوب ، ويرتبط ذلك بالمجتمع الذي يراد احداث التغيير فيه ، كما ينطبق على مجتمع قد لا يفيد بالضرورة مجتمعا آخر ، وفقا للظروف الاجتماعية السائدة التي لا يمكن تجاهلها .

ويرتكز الاصلاح الإداري ، على مدى حاجة المجتمع الى اهدات هذا التغيير ، وايضا مدى تقبل الاجهزة المختلفة لاعطاء جانب من سلطانتها الى وحدات التنفيذ ، وبذلك يمكن أن تكون اركان الاصلاح الإداري ، أجهزة

الثورة الإدارية .. ماذا تعني ؟

وإذا بدانا بمفهوم الثورة الإدارية ، فإن الدكتور عبد السلام بدوي مدير المعهد القومي للتنمية الإدارية يقول

وتحدث الدكتور عبد السلام بدوي مدير المعهد القومي للتنمية الإدارية ، فيفرق بين الثورة والاصلاح ، فالأولى تعني احداث تغييرات اجتماعية واسعة المدى في المجتمع ينعكس أثرها على الاجهزة القائمة والافراد الذين يقومون على ادارتها . أما الاصلاح ، فمعنى احداث تغييرات في الاتجاهات والقيم بتربيتها عليها تغيير في السلوك والاداء ، ولذلك

فيما بينهم ، مجلس ادارة من ١١ شخصاً لمدة عامين ، يمكن ان نجد . ونحاسب الوجود الاقتصادي على ضوء مام تدعيمه من اهداف ونسب بوغوسلافا نظام المركزية في الادارة والتسييد . وللوحدات الاقتصادية ان تلتج وتعامل وفق ظروف السوق والمرغى والطب . واسباس محاسبه المعامل هو الاجر لتأثير الاناج اما الوزارات فمهمتها التخطيط ووضع السياسة العامة والتنسيق . بينما مسئولية الوحدات تقتصر على التنفيذ . وبذلك تبنى الحاجة الى وجود عدد كبير من الوزارات . كما ان الوزارات الفأليه . عدد العاملين بها محدود . ويلقى فقط لمباشرة وضع السياسة والتنسيق والمابعة . ويكون اساسي مهامها هو ما يقدمونه من خدمة لصالح التعاونيات الزراعية او الوحدات الاقتصادية .

وفي مصر ، في ظل قانون الاستثمارات الجديد والمناطق الحرة . من المقترح ان تعمل الوحدات الاقتصادية في ظل الظروف التي يتعامل فيها القطاع الخاص . مع منحسه التسهيلات التي تهيء له العمل في ظروف منافسة . وقد نتخذ مشاركة بين راس المال العربي والاجنبي في اقامة المشروعات الاقتصادية ، اما بالاشراك مع القطاع العام في مشروعات قائمة ، واما بانشاء شركات جديدة مرتبطة او شركات منفردة . ومن الطبيعي ان يدير لهذا النوع من التعاون . الاسباب والوسائل التي تمكنه من العمل في ظل السوق المحلية او الدولية . واهمها التغييرات على الطلب او العرض . وعلى ضوء ذلك . فانه يمكن ان يلعب جهاز اديان دوراً في ظل هذه الظروف . دوراً محدوداً بالنسبة لعدد من السلع الاساسية او الكمالية . حسب سياسة الدولة .

ومن ناحية الوحدة الاقتصادية ، فديكور اساس محاسبتها هو ما يسمى بالادارة عن طريق تحقيق الاهداف . مما داهت . الوحدة الاقتصادية قد حققت الاهداف التي صوت من اجلها ، وكلفت بها ، فان مسئوليتها تتحدد بتدقيق ذلك الاهداف . ولا تكون هناك رقابة من اي نوع على نشاط تلك الوحدة . وفي هذه الحالة . قد يكون لكل وحدة اقتصادية او نشاط اقتصادي ، لائحة خاصة وفق طبيعة العمل به .

البعث الاجتماعي . . .

ويضيف الدكتور احمد خليفة رئيس المعهد القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية . البعث الاجتماعي للعدلية الادارية فيقول انه يجب ان يخلق التخطيط الاداري عن التخطيط القومي الاقتصادي والاجتماعي . فالثورة الادارية ليست مجرد اعلان لتعليمات ادارية جديدة . ولكنها وضع للوعي الكامل : بان لكل شعبه اقتصاديه واجتماعيه بعدا اداريا يجب احترامه ، والوعي به . حتى تضمن ان تسير الادارة عملية التنمية . وعلى كليات التجارة واجب الان . ان تبحث في مناهجها لاعاد طلابها للثورة الادارية التي تحده التنمية الاقتصادية ، ايضا كليات الحقوق التي تقدم لنا كل سنة اعدادا لا تستطيع ان تعتمدهم

عمليات التنمية ، فضلا عن كونهم غير معدين للعملية الادارية .

وفي اعتقادي انني لا استطيع الحصول على ادارة افضل من المجتمع الذي اعيش فيه لان الادارة سلوك ، والسلوك بالتالي انعكاس لقيم ومواقف سائدة في هذا المجتمع . ولعل هذا يدعونا الى التفكير في نقل معطيات التكنولوجيا الى مجتمعنا . لان التكنولوجيا مرتبطة بالمستوى الاداري للمجتمع . واخشى على الاجهزة الحديثة التي قد نستوردتها وننقلها . على اجهزتنا الادارية . لانها قد لا تكون متلائمة مع الوضع الحضاري . ولهذا يجب الانفس الععق الاجتماعي للثورة الادارية . وهنا يأتي ايضا دور مراكز البحوث والجامعات ومعاهد البحث والمجالس المتخصصة .



د. عبد العزيز حجازي

والادارة هي تحريك للوصول الى هدف واضح . ولذلك فان الانفتاح الاقتصادي هدف ، يحتاج الى تاصيل علمي ، فلم نسمع عنه كمنهج اقتصادي او كهدف اجتماعي . ولهذا يجب اعطاء هذا الاصطلاح المضمين . حقيقى ان هذا الشعار قد وصلنا اليه بعد مجارب ، ولكن لا بد ان يحدث تقاوج بين المأثرة وبين العمر ، ان ان تحديد الفلسفة الاقتصادية والاجتماعية ضروري لتحديد الفلسفة الادارية . ولا يمكن احداث ثورة ادارية قبل الانتهاء من تحديد الفلسفة الاقتصادية والاجتماعية .

ويضيف الدكتور احمد خليفة . بان النور الادارية يجب ان تاخذ في اعتبارها حقائق المجتمع . لانها هي التي تهييء الجو الاجتماعي للثورة الادارية ، لان الفساد المجتمعي هم الذين تظهر منهم القيادات . واذ كان هناك من يقول بوجود فساد ، فان اول مما يتبعى على الثورة الادارية حتى تترك بصماتها على المجتمع . هو حملة مكثفة مركزة للقضاء على الفساد . فالاجابيات الادارية لا يمكن ان تقوم على السليبات .

ثورة الادارية . . مرونة وحرية

ولقد واجهنا كثير من المشاكل في طريق التنمية الادارية ، يتحدث عنها الدكتور علي عبد المجيد وكيل كلية تجارة القاهرة ، ويبدأ بالقيادة الادارية فيقول . اننا مررنا بمرحلة كان اختيار القيادات فيها لا يتم على اساس كامل من الكفاية الادارية . وانما احيانا على اساس مهني طائفي . او على اساس من العلاقات

الشخصية ، او كرقبة بعضهم ان يختاروا معاونين من المواقفين دائما . ايضا هناك مشكلة عدم استقرار القيادات في مواقع العمل . واصبح الان ينتج عن كل تشكيل وزاري . تغير وتعديل في القيادات الادارية . وهذا يعدس تصرفات على تخطيط هذه القيادات . حتى تحسنت انجهد الادارية ، التي مجرد حل للمشاكل اليومية الروتينية . فضلا عن عدم بناء الصقوف الثانية في القيادة . وبالرغم من ان الادارة والقيادة لا بد ان تقصى للمشاكل . اصبحت القيادات الادارية فوجل مواجهة المشكلات . انظفرا من ياتي بعدها . ولم تعد هناك ادارة بالعلمي الحقيقي .

هناك مشكلة اخرى ، وهي النظر في مبدأ عدم الثقة في التصرف . بما ينتج عنه تحول اللوائح الى معوقات . دون النظر في طبيعة العمل في كل وحدة . وضرورة المرونة في التصرف . ومن ثم اصبحت اللوائح هدفا ، بدلا من ان تكون وسيلة لتحقيق الاهداف .

ايضا هناك مشاكل اخرى مثل تحول مجالس ادارة الشركات التي اصبحت لا تمثل الا اعضاءها الى مجرد لجنة مديرين بالنسبة للوحدة الانتاجية . ومشكلة نقص وعدم دقة البيانات وتخلفها من الناحية الزمنية . مما يعترض على عملية التخطيط والمتابعة ، بل ان المتابعة في حد ذاتها مشكلة اخرى هي اتجاهها الى التاخذ بمجرد تعليق اللوائح . بدلا من ان تكون تقييما لاداء .

ويقترح الدكتور علي عبد المجيد . ان تاخذ الثورة الادارية في اعتبارها عدة جوانب ، من بينها اطلاق الايدي في التصرف في الوحدات الانتاجية واذا كنا نخشى من الكثير في هذا المجال . فتأخذ عينة من الشركات في كل قطاع . ولتكن البداية في قطاع البنوك والتجارة الخارجية . باعتبار انها اشد ما يحتاجان الى التعبير الملائم لسياسة الانفتاح الاقتصادي . وحتى لا تظل البنوك مصلحة اموال مقررة اخرى . فريد ان تعود الى العقلية المصرفية الحديثة . ولذلك يمكن ان تركز جهود جهاز التنظيم والادارة والمعهد القومي للتنمية الادارية . لتنتهي من هذه المهمة ومن الممكن ان تكون لكل بنك لائحة . وفي نفس الوقت تبسط الاجراءات . حتى يمكن ان نتطرق . ثم نتطرق الى القطاعات الاخرى . بما يعيد الثقة ، ويظهر عمل اداري نموذجي حقيقي يحددي به .

ايضا يمكن اعادة النظر في تشكيل مجالس الادارات . بادخال عناصر خارجية بتمثيل اصحاب المصلحة فيها . حتى تكون سياسة الشركات محققة لمصلحة العاملين والجمهور . كذلك يجب عدم محاولة انشاء اجهزة جديدة ، فالجهزة موجودة ، ومملوءة بالكفاءات ، وتستطيع القيادة الحكيمة استغلالها افضل استغلال . واذا نظرنا الى قيادات الوحدات الانتاجية لوجدنا انه وفقا لقانون المؤسسات ، يعين رئيس مجلس الادارة دون مدة محددة ، ولا بد من تحديد مدة معينة . يتحمل خلالها

الإداء فيه . بتفهم أحسن لتقومات العملية الإدارية ، وإداء أفضل لها ، وتلاهما مشكلة تنمية إدارية .

المعلومات .. والقرار الإداري

ويقصر الدكتور حلمي سلامة المدرس بجزيرة القاهرة ، الثورة الإدارية بأنها ثورة في اتخاذ القرار الإداري ، على أساس أن جوهر العملية الإدارية إنما هو عملية اتخاذ القرار على جميع المستويات الإدارية ، وعلى مدى اتخاذ القرار ، يمكن الحكم على مدى علمية الإدارة نفسها . ولذلك فإن ما يجب التركيز عليه في قضية الثورة الإدارية ، هو القرار الإداري بكافة عناصره ومقوماته .

على أن أهم جانب في اتخاذ القرار ، هو المعلومات ، وبالتالي لا يمكن تصور ثورة اتخاذ القرار ، يتركز في جمع وتحليل وعرض المعلومات ، وبالتالي لا يمكن تصور ثورة إدارية دون ثورة في نظم المعلومات .

وهناك نقطة أخرى ، هي أدوات ووسائل الإدارة الحديثة . وقد يأخذ بعضهم في الاعتبار ، الظروف المحلية والواقعية للمجتمع المصري وللاقتصاد المصري ، ومن ثم يرون أننا ساهمنا من حيث نوعية الأدوات أو الوسائل الآلية المتاحة أو كميته ، ولكن الحقيقة أن الأدوات والوسائل المتاحة مرضية ، كما ونوعاً في ظروفنا الحالية ، ولكن المشكلة هي مشكلة استخدام كفاءتها ، والقيود الموضوعية على استخدامها .. ومن ناحية أخرى ، فإن عملية توزيع الآلات والوسائل الآلية على خريطة مصر غير موجودة على الإطلاق ، وليست هناك دراسات عن حجم المعلومات الموجودة في المشروعات ، وعن حجم الآلات المطلوبة لتشغيلها ، كذلك فإن التطبيقات السائدة الآن في مصر لاستخدام الكمبيوتر ، تطبيقات لا توجد إطلاقاً في ظروفنا الحالية ، فهي تطبيقات على تخزين والأجور وتلك منها مكتظ بالعمالة الزائدة التي يمكن استخدامها ، بدلاً من استنفاد طاقة الكمبيوتر في هذه التطبيقات ، ومن باب أولى استخدام الطاقة الآلية المتاحة في شتى أنواع تحليل المعلومات ، والمشاركة في اتخاذ القرار ، ولذلك لابد من مسح شامل على المستوى القومي للوسائل الآلية المتاحة ، وإمكاناتها ، وحجم المعلومات المطلوبة لتشغيلها ووضع خطة قومية شاملة لتشغيل المراكز الآلية ، وتوحيد أنظمة المعلومات على المستويات القطاعية وعلى المستوى القومي .

ريكانز الإصلاح الإداري

ويعطى الدكتور أكرام يوسف نائب مدير المعهد القومي للتنمية الإدارية لسنونو التدريب - تفسيراً للثورة الإدارية بأنها بالدرجة الأولى عملية تغيير في الاتجاهات والقيم والمفاهيم والتصورات - يترتب عليها تغيير في السلوك والإداء قبل أن تكون عملية تغيير في الإنشكال والهياكل واللوائح والنظم . وهذا المفهوم يعني أنها عملية تغيير اجتماعي وحضاري في المجال الإداري . ويتطلب تحقيق ذلك توافر أركان معينة أهمها :

الإدارية ، مفهوم الإدارة بطريق المازق ، وذلك فإن المطلق الحقيقي للثورة الإدارية ، هو محاولة التنبؤ بمساكلاتنا قبل وقوعها ، واعتقاد أن السبب الأساسي لظهور الثورة الإدارية ، هو سياسة الانفتاح الاقتصادي ، وهناك ثلاثة أبعاد أساسية يجب الكلام عنها ، وهي :

١ - ضرورة وجود نوع من التوازن بين عملية الانفتاح الاقتصادي والتنمية الإدارية بصفة عامة ، لتحديد العلاقة بين القطاع العام وسياسة الانفتاح ، وهنا يجب إعداد دراسة اقتصادية لإدراك المشروعات ، وتنظيمها إلى ثلاثة أقسام : الشركات الناجمة ، وهي التي يمكن أن تستثمر مستقبلاً ، وشركات ناجحة ، ولكن لا ينتظر استثمار نجاحها مستقبلاً للمنافسة الشديدة أو عدم وجود إمكانيات ، وشركات فاشلة ، وذلك يجب أن يتضمن التخطيط لسياسة الانفتاح والثورة الإدارية نوعاً من التوازن لا يهدد شركات القطاع العام .

٢ - ضرورة استيراد التكنولوجيا المتقدمة للتنمية الاقتصادية والتي تأخذ في اعتبارها القوة البشرية المتوافرة ، والإمكانيات المالية لاستيراد هذه التكنولوجيا .

٣ - أن الثورة الإدارية لا تعني عدم وجود إدارة في مصر ، فالإدارة موجودة والمطلوب فقط أداء أفضل ، وحتى يتحقق ذلك ، لابد من تغيير البيئة الخارجية التي تحيط برجال الإدارة ، والتي تشكلها مجموعة اللوائح والقوانين ، واعتقد أن أفضل طريق لتعديلها يتم بواسطة الممارسين لها ، أي رؤساء مجالس الإدارات ، وهناك جانب آخر وهو البيئة الداخلية التي يمثلها رؤساء مجالس الإدارة والعاملون وهذا الجانب يمكن رفع

الاستوائية ، ويساءل بعدها ، وأيضاً بالنسبة للتدريب ، فإن مشكلته في عدم استمراره ، ولابد أن يكون طويل الأمد ، وأن تكون لكل موظف بطاقة متابعة أينما يسير ، تتعداه عملية تدريب لتنمية كفاءته الوظيفية ، وترتبط بها الترقية في الوظيفة المستقبلية .

خطة للثورة الإدارية

ويطرح الدكتور إبراهيم الغمري الأستاذ بالمعهد القومي للتنمية الإدارية ، التساؤل حول كيفية تحقيق ثورة إدارية وهنا يجب التفرقة بين مفهومين لها .. مفهوم طويل الأجل ، يتطلب خطة طويلة الأمد للإصلاح الإداري ، ووضع مفاهيم عامة إدارية ، ومفهوم آخر يعتمد على خطة قصيرة الأجل : تتضمن بعض الحلول العاجلة ، لمواجهة بعض المشاكل التي تواجه عملية الانفتاح الاقتصادي .

أما عن اقتراح إدخال عناصر خارجية كسمين للجمهور في مجالس إدارة الشركات ، فيقول الدكتور الغمري بأن هذه التجربة مطبقة في فرنسا في القطاع العام ، وهي مجربة أن تم تكن فاشلة فإنه تعوقها صعوبات كثيرة جداً ، ونظراً اشتراك العمال في مجالس الإدارة يعنيه أن القانون الحالي لا يحدد المستوى التعليمي والتمهني والتربوي للعامل ، فيشترط فتح اجادة القراءة والكتابة ، ولا يزال لدينا الفرصة لتقييم التجربة ، لا سيما أن هناك عدة دراسات ميدانية لتقييم التجربة المصرية ، والسؤال الآن هل أخذت هذه الدراسات الاهتمام اللازم لتطوير النظم ؟

المازق .. والإدارة

ولا يزال لدينا حتى الآن ، كما يقول الدكتور هدي سليمان - بالمعهد القومي للتنمية



صورة تفتى عن التعلق .. تضم وحدها ٦١ من المدرسين والمدرسات من بين آلاف المصححين الذين يستدبون أيديهم بمصر ويمسحون ما يزيد على ١٨ ألف طالب دخلوا الثانوية العامة هذا العام .. الصورة لا تحتاج إلى تعليق يكفي نظرة واحدة تكشف هذا التكديس الهائل والكثافة الكبيرة للمدرسين في ظروف غير ملائمة سواء من حيث حرارة جو بولكو أو العوامل الأخرى ..

نحن لا نتكلم في قدراتهم وحيادهم ودقتهم في التصحيح .. ولكن المطلوب فقط ظروف أفضل لهؤلاء .. ونطالب فقط بإعادة النظر في اقتراح بدء إنهاء السنة الدراسية .. هل سنظل سنهور والصيف يجوها الحار هي شهر الامتحانات والتصحيح وإعلان النتائج ونسحق القبول .. إلى متى ؟