

العنوان:	الادارة المالية و دورها في الثورة الادارية
المصدر:	الإدارة
الناشر:	اتحاد جمعيات التنمية الإدارية
المؤلف الرئيسي:	أحمد، محمد سعيد
المجلد/العدد:	مج 11, ع 2
محكمة:	لا
التاريخ الميلادي:	1978
الشهر:	أكتوبر
الصفحات:	41 - 47
رقم MD:	311492
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
قواعد المعلومات:	EcoLink
مواضيع:	القيادات الادارية، الادارة المالية، الجهاز الاداري، الدول النامية، الاصلاح الاداري، الثورة الادارية، السلطة التشريعية، كفاءة الأداء، الموازنة العامة، التهرب الضريبي
رابط:	http://search.mandumah.com/Record/311492

الإدارة المالية ودورها في الثورة الإدارية

د. محمد سعيد أحمد

أشار السيد رئيس الجمهورية في خطابه يوم أول مايو ١٩٧٧ إلى الثورة الإدارية وطالب بالبدء بالعمل بها وبنسب الروتين وتسهيل مصالح الجماهير .

ولا بد قبل تنفيذ وتطبيق هذا المبدأ من التعرف على مفهومه ومدلوله وتجاوز التعبير اللفظي إلى المضمون والفلسفة والهدف الذي يقوم عليه ذلك المبدأ ، وأوجه الخلاف بينه وبين أسلوب الإصلاح الإداري والمبررات التي دعت إلى المطالبة به . هذه المتطلبات جميعا أمر لا مناص منه بعد أن تبين التضارب في التاويل والتفسير بل أن البعض قد فسر عملية نسف الروتين بانها الفناء للوائح والنظم التي تحكم سير العمل ويعتبر هذا التفسير أمرا بالغ الخطورة يدعو إلى الفوضى وعدم الانضباط وفي نفس الوقت يعتبر أمرا غير مستغرب بالنسبة لمن قاموا بنفسه . الثورة الإدارية على هذا النحو لأنه إن دل على شيء فأنما يدل على ضعف الوعي الإداري لديهم أو عدم النضج الكافي بالنسبة للمفاهيم والمدرجات الإدارية العلمية القويمة .

حتمية الثورة الإدارية بمفهومها العلمي :

تغلب على الجهاز الإداري في كثير من الدول النامية سمات كثيرة تكاد تكون مشتركة بينها ، ومن بين هذه السمات البطء في العمل ، وضعف الكفاءة ، والسلبية ، وضعف الوعي الإداري ، وعدم الاستجابة إلى مطالب المواطنين وآمالهم وتطلعاتهم بالقدر الكافي ، والافتقار إلى الانضباط المالي والإداري والسلوكي ، والتردد في اتخاذ

د. محمد سعيد أحمد
وكيل وزارة المالية - للبحوث والتنمية الإدارية

سبق أن نشرنا له مقالة بعنوان « أسلوب الإدارة على أساس الأهداف والنتائج » العدد الثالث يناير ١٩٧٧ - المجلد التاسع .

القرارات ، والسلبية والتواكل ، وضياح الوقت في اللجان ، والعزوف عن تحمل المسؤولية أو محاولة تحويلها الى الغير ، وتعثر خطوط الاتصال أى العلاقات بين الأجهزة المختلفة .

هذه المظاهر بعضها موروث من العهد الاستعمارية التي سادت تلك الدول التي كانت مغلوقة على امرها في الماضي وتركت تلك المظاهر بصماتها على أسلوب الإدارة بها ، والبعض الآخر لهذه المظاهر هو وليد الظروف الطاحنة التي أعقبت التخلص من الاستعمار ومحاولة تلك الدول الفتية جاهدة في سبيل التنمية وإيجاد نوع من التوازن بين مواردها المحدودة ، وبين متطلبات التنمية اللانهائية بعد فترة طويلة من المعاناة والاستغلال والحرمان .

ففى مصر ، كما حدث في كثير غيرها من الدول، حصر المستعمر همه في اثاره الفرقة بين الطوائف المختلفة ، وتشثيت الجهود حتى لا تتكفل ضده، والتأثير في سياسة التعليم لمصلحته وتوجيه النشاط الاقتصادى وجهة تتفق مع مصالحه . كذلك كان اهتمامه موجها لخدمة اغراضه اولا وقبل كل شىء دون النظر الى مصلحة الشعب ومستقبله، ومن جهة أخرى فان التناحر الحزبى والصراع السياسى الذى قام بين العناصر الوطنية لم يترك للحكومة الوقت الكافى أو الفرصة المناسبة لاصلاح الجهاز الادارى وتطويره ورفع كفاءته بحيث يعوض ما فاتته ويرقى الى مستوى المسؤولية ، وبالتالي فقد ظل ذلك الجهاز على تخلفه رازحا تحت مشاكله ورواسب الماضى المتراكمة ينوء بها من تحتها . ومن هنا غلبت على الإدارة في الدول النامية صفتان أساسيتان، الى جانب الصفات السابق ذكرها ، هاتان الصفتان هما : الجمود والتحفظ من جانب ، والطابع التقليدى والمدخل الاجرائى من جانب آخر وهما صفتان تتفتقان مع ما ورثته الإدارة في الدول النامية من النظم السياسية والاقتصادية

والاجتماعية التي كانت سائدة فيها في العهد الاستعمارية .

ومن هذا المنطلق كانت الثورة الادارية حتمية لا بد منها ، لا يكفى معها هز الجهاز الادارى كما يقال أو الاصلاح الادارى كما يشاع ، اذ أن التراكمات والرواسب السابق ذكرها قد تاصلت جذورها واستشرت اضرارها واستفحلت بحيث كادت تصبح مزمنة لا تجدى معها المسكنات أو عمليات الترقيع أو الحلول الجزئية بل لا بد من تحرك فورى وجذرى حاسم وشامل . ولذلك فانه يجب ترجمة الشعارات الى اجراءات وترتيبات مخططة وعملية وجذرية يلمس الشعب تأثيرها ويحس بنتائجها ويشعر بصداها .

وانى اعتقد ان جوهر المشكلة ولبها في مصر هو أساسا مشكلة الإدارة بها . فالإدارة هي أداة التطوير الاجتماعى والاقتصادى والسياسى ويعتبر الانسان الفرد هو محور المشكلة والركيزة التي تقوم عليها . فالمشكلة أساسا هي مشكلة إدارة الخدمات بأنواعها وإدارة الانتاج في كافة مجالاته ، وعندما اشير الى الانسان الفرد في هذه الحالة فانى لا اقصد بذلك الفرد العامل في أجهزة الخدمات أو الانتاج فحسب ، بل اقصد كذلك الفرد المستفيد من الخدمة أو المستهلك للانتاج أيضا كما سيرد ذكرها في حينه .

اصلاح ادارى أم ثورة ادارية :

المقصود بالاصلاح الادارى هو تلك الجهودات الادارية المقصودة والمتعمدة لاحداث تغييرات منشودة في قدرات وامكانيات الجهاز الادارى في سبيل حسن اضطلاعهم بعمليات التنمية . وبذلك يعتبر الاصلاح الادارى جزءا من عملية التحديث والتطوير الشاملة ، أى أنه حلقة في سلسلة من الجهودات المتكاملة التي تتطلب التدعيم والمساندة من جانب المسؤولين والاداريين في الدولة .

وقد يكون الاصلاح الادارى شاملا وفي هذه

الحالة قد يستغرق وقتا طويلا لانجازه ، كما قد يكون متدرجا بحيث يتم على عدة خطوات عن طريق مجموعة من الاصلاحات الجزئية .

اما الثورة الادارية فهي عملية تغيير مخططة ومحسوبة تتسم بالشمول والحسم الجذرية والفورية : **الشمول** من حيث امتداد آثارها للجهاز الادارى الحكومى وقطاع الانتاج ، كذلك يعنى الشمول عدم اقتصر عملية التغيير على عمليات بذاتها أو أجهزة بذاتها بل كل ما يعنيه الشمول من معان ، وأما **الحسم** فهو عدم الاعتماد على المسكنات الوقتية أو انصاف الحلول أو الترقيع ، والمقصود **بالجذرية** هو تأصيل المشاكل ومحاولة ردها الى أسبابها الدفينة ثم علاج تلك الأسباب بما يقضى عليها دون الاقتصر على مظاهرها السطحية ، و**الفورية** انما نعنى بها المبادرة الى اتخاذ الاجراءات والخطوات اللازمة لمعالجة المشاكل من كافة جوانبها .

ومن جهة اخرى فمانى اعتقد ان الثورة الادارية اعرق في مفهومها واشمل في مدلولها من مجرد معالجة الجوانب الالية في الادارة من حيث تبسيط الاجراءات وتطوير اللوائح وتصميم مكان العمل وغير ذلك من اساليب الادارة العلمية التى لاشك في جدواها وفائدتها . ان الثورة الادارية انما هي ثورة ذهنية كاملة لدى القيادات بمستوياتها كافة وكذلك لدى العاملين على مختلف تخصصاتهم واقصد بالثورة الذهنية في هذا المجال تغيير انطباعات هؤلاء جميعا وانماط سلوكهم ومفاهيمهم واسلوب عملهم وتعاملهم . اذ انه للجانب السلوكى في هذه الحالة وزنه وقيمه وتأثيره . فعلى سبيل المثال ماذا يفيد تغيير اللوائح وتطويرها اذا كان القائمون على تنفيذها يعانون من حالة الاحباط وتمسكين بنفس انماط السلوك والعادات والتصرفات القديمة البالية التى درجوا عليها .

مثلا بالنسبة للعاملين في الاجهزة الخدمية

لابد ان يتفهموا ان الخدمة العامة تكليف وليست تشريفا اى لابد من ان يتفهموا مدلول الخدمة العامة وان الحكومة فى خدمة الشعب وليست اداة للتحكم فيه والسيطرة عليه . بل ان وظيفتها هي تقديم الخدمة لافراد الشعب حيثما كانوا وفى اقل وقت وبأقل تكلفة ممكنة وبمعنى آخر يجب ان تكون اجهزة الخدمات اكثر حساسية لاحتياجات الجماهير واستجابة لها فى نفس الوقت بحيث يشعر الشعب ويلمس عمليا ان الحكومة الاشتراكية قد قامت لاسعاده ورد كرامته له .

اما بالنسبة لاجهزة الانتاج فلا بد من تأصيل مفهوم الملكية العامة اى ملكية الشعب لادوات الانتاج بحيث يشعر العاملون بانهم اصحاب رأس المال الى جانب كونهم اجراء ، مما ينعكس اثره فى حرصهم على اموالهم وممتلكاتهم (أو بمعنى آخر ادوات الانتاج) .

ولابد من ان تصاحب الثورة الادارية الثورة السياسية حينما تنشأ . فقد ظهرت الثورة الادارية فى مصر متأخرة سنوات عديدة عن ظهور فجر الثورة السياسية فيها ، فى الوقت الذى كان لابد لها ان تصاحبها وتسير فى موازاتها مؤيدة لها ومساندة لمبادئها ومعبئة لكافة الجهود فى سبيل تدعيمها وترسيخ جذورها .

بعض ملامح الثورة الادارية :

ولما كانت القيادات الادارية تشغل وقتها فى تفاصيل الامور ويكون ذلك عادة على حساب الامور الاستراتيجية الهامة علاوة على مافى ذلك من تعويق لمصالح الجماهير بكافة انواعها وفئاتها علاوة على تعطيل انجاز المشروعات والبيت فى الامور ، فاننى اناصح باتباع اسلوب الادارة الانتقائية "Management by Exception" اى تركيز كل مستوى من المستويات السياسية او الادارية على تلك الامور ذات الاهمية والتى

تناسب مع مستواه الوظيفي ومسئوليته السياسية على أن يترك ما دون ذلك من الأمور الأقل أهمية الى من هم دونه في المستويات الأدنى ، هذا الأسلوب يعتبر في حد ذاته عاملا من عوامل التنمية الإدارية الذاتية الفعالة حيث تعاد المستويات الأدنى اتخاذ القرارات ومعايشتها .

ولابد من التنويه في هذا المجال بإعادة النظر في نظم تعيين الخريجين المعمول به في الوقت الحالي والتي ترتب عليها تكديس بعض الجهات بتخصصات معينة تفوق طاقتها وعبء العمل بها بينما تعاني جهات أخرى من الافتقار الى ذات التخصصات . ويتطلب علاج هذه الظاهرة الشاذة وضع معايير محددة وموضوعية لقياس عبء الأداء ، والتوصل نتيجة لذلك الى مقررات وظيفية معقولة تلتزم بها كافة الجهات عن طريق سلطة محايدة ولتكن مثلا الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة . فقد أثبتت تجربتي الشخصية عندما طلبت الدولة موافقتها ببيان عن العمالة الزائدة في الوزارات والمصالح تمخض ذلك عن قلّة محدودة من العناصر غير الصالحة التي لن تقبل جهة من الجهات الحاتهم بها ، هذا في الوقت الذي يتحدث فيه الجميع عن ظاهرة العمالة الزائدة والبطالة المقتنعة التي نلمسها جميعا ، وقد يرجع السبب في ذلك الى ميل بعض الرئاسات الى « بناء الامبراطوريات » وتكديس الموظفين لحسابهم وعلى حساب مصلحة العمل والصالح العام طمعا في الترقية . هذا النمط السلوكي محتاج الى ثورة ذهنية واعية كما سبقنا الإشارة في بداية المقال . ان عنصر العمل يعتبر التكلفة فإذا لم يكن العائد منميتعادل على الأقل مع ما ينفق عليه فكأننا نبعد الطاقات المادية والبشرية المحدودة والمتاحة والتي نحن أحوج مانكون اليها . وهنا يبرز دور الثورة الإدارية في إيجاد حل حاسم وجذري لهذه المشكلة دون

التضحية بالجوانب الاجتماعية لها والترتبة على التزام الدولة بإيجاد فرص عمل للخريجين بعد ان استأثرت بجزء كبير من النشاط الإداري والاقتصادي ولكن هذا الالتزام يجب أن يتحقق في اعمال مفيدة ومنتجة .

كذلك لابد من التخلص من سمات الصورية والشكلية التي تتميز بها الدول النامية . ومن امثلة هذه الصورية الاصرار على الشهادات الإدارية التي تتطلبها الكثير من الإجراءات وكلنا يعلم كيف يمكن الحصول عليها رغم مطابقتها للواقع أو عدم لزومها خاصة اذا اعتمدت الجهات المختلفة على البيانات الواردة في وثائق رسمية مثل البطاقات الشخصية والعائلية مما يخفف من معاناة الجماهير ويعجل باداء الخدمات لها .

وتيسرا على الجماهير والحد من ترددها على دواوين الحكومة ومصالحها ، فإنه يجب على الجهات الخدمية الجماهيرية أن تصدر كتيبات اعلامية مبسطة توضح فيها المستندات المطلوبة لاداء الخدمة والجهة التي تقدم اليها وعنوانها الى غير ذلك من البيانات التي تيسر تقديم الخدمة فضلا عن تبسيط الاستمارات الجماهيرية بحيث تقتصر على البيانات الضرورية واللازمة لاداء الخدمة .

الإدارة المالية ودورها في الثورة الإدارية :

إذا تحدثنا عن الثورة الإدارية فإنه يجب الا نغفل أهمية الدور الذي تلعبه الإدارة المالية في هذا المجال بل انه يجب ابرازه والتركيز عليه بوضوح . فالإدارة المالية هي اولا وقبل كل شيء عملية إدارية تتعلق بإدارة الموارد المالية المتاحة للمنظمة أو أى عنصر آخر له قيمة مادية ، اذ ان الواقع ان هناك صلة وثيقة بين جانب الإدارة وبين الجانب المالى ، فكل عمل إداري انعكاس مالى فهو أما أن يضفى عبئا ماليا على المنظمة ، وأما أن يساهم في تدبير وتوفير المال اللازم لنشاطها .

وكذلك تحدد الموارد المالية التي في حوزة الجهة بدرجة كبيرة مدى النشاط الذي تمارسه .

وفي مجال الحديث عن الثورة الادارية فانه تجدر بنا الاشارة الى انه لم تعد الاساليب والنظم المعتادة والخاصة بالموازنة التقليدية والجارى العمل بها تتلاءم مع المتطلبات الجديدة التي ترتبت على الاتساع الكبير في الانشطة التي اصبح يضطلع بها الجهاز الحكومى والقطاع العام وخاصة بعد ان اتبع الكثير من الدول النامية نهج التخطيط القومى الشامل في مجال التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، ولذلك فقد اقتضى الامر اعادة النظر في التنظيم والاجراءات الخاصة بالموازنة ، حتى تصبح وسيلة فعالة لتنفيذ خطط وسياسات التنمية ، والرقابة عليها في نفس الوقت .

ولو استعرضنا المفاهيم السائدة في كثير من الدول بخصوص عملية الموازنة لوجدناها تتركز في الاعتبارات المالية فحسب ، دون غيرها من الاعتبارات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والادارية ، كذلك تعتبر المسألة امام السلطة التشريعية هي الشغل الشاغل للمسؤولين عن عملية الموازنة في مراحلها المختلفة ، اذ يتركز الاهتمام على عدم تجاوز الاعتمادات المالية ، علاوة على ذلك فان الاهتمام في تبويب الاستخدامات لا ينصرف الى الانجازات والخدمات التي تقوم بها الحكومة بل ينصرف الاهتمام الى موضوع الاتفاق .

وتحقق « موازنة البرامج وموازنة الاداء » اغراضا عديدة اهمها التعرف على مختلف البرامج والمشروعات التي تضطلع بها الحكومات والجهات التابعة لها ، والربط بين الاستخدامات وبين تكلفة المدخلات والعمل الذي يتم انجازه ، وتوفير البيانات اللازمة عن النشاط الحكومى وكذلك النتائج التي تتحقق مقابل الاموال التي تنفق والقضاء

الاضواء على الاعتبارات الادارية في عملية الموازنة الى جانب الاعتبارات الاقتصادية والمالية والمادية وقياس كفاءة اداء الادارة من الجانبين المادى والمالى ، وتستخدم في هذا الشأن مجموعة من مؤشرات الكفاءة هي : معدلات الانتاجية - معدلات الاداء - معدلات قياس العمل - تحليل تكلفة العائد . وسوف يؤدى استخدام هذه المؤشرات الى تعظيم العائد من استخدام الموارد المحدودة والمتاحة وخاصة اذا اخذنا في الاعتبار تراحم وتنافس الاستخدامات البديلة على الموارد الشخصية . كذلك فان الاخذ بموازنة الاداء في عملية تنفيذ الموازنة سيزيد من فاعلية الرقابة واجباياتها بحيث تصبح المسألة عن انشطة التشغيل والتنفيذ اكثر موضوعية . ان النظرة المتكاملة لهذه العوامل جميعا سوف تساعد على تحول النظرة من الاعتبارات العاملة الشاملة macro-considerations الى الاعتبارات الدقيقة الفاحصة micro-considerations في عملية تقويم المصروفات والرقابة عليها .

هذا الاسلوب الجديد وهو اسلوب موازنة البرامج وموازنة الاداء والذي يختلف في جوهره عن الاسلوب الكلاسيكى - يعتبر جوهر اسلوب الادارة على اساس الاهداف ، والتقييم على اساس النتائج وهو من الاتجاهات الحديثة في الادارة التي آن الاوان للاخذ بها وتعميم تطبيقها في كافة المجالات كذلك لابد عند المفاضلة بين المشروعات المختلفة لتحديد الاولويات بينها الاعتماد على اسلوب تحليل تكلفة العائد Cost-Benefit Analysis وهو اسلوب موضوعى سليم يفيد في ترشيد القرارات المالية والادارية .

وعلى العموم فانه يمكن القول بان الموازنة العامة بوضعها الحالى يستعصى فهمها على جزء كبير بين المثقفين فما بالك بالقاعدة الشعبية العريضة التي كان نصيبها من التعليم متواضعا .

وزارة المالية ووزارة الاقتصاد ووزارة التجارة حتى لا يثور التعارض بين القرارات التي تتخذها تلك الوزارات ، يضاف الى ذلك أن عدم استقرار السياسات الاقتصادية والنظم الجبركية والاجراءات المالية سوف يؤثر تأثيرا عكسيا على سياسة الانفتاح الاقتصادي ويضعف من نتائجها — إذ ان التضارب وعدم الاستقرار يدعو الى الבלبلة ، ويهز ثقة الموردين مما ينعكس أثره على السوق والاسعار . فالاستقرار الاقتصادي شأنه في ذلك شأن الاستقرار السياسي المرتبط به ، له وزنه وأثره على رخاء الدولة ومعاملتها .

ان دراسة ظاهرة التهرب من الضرائب انما تكشف في الحقيقة عن أن النظام الضريبي الحالي لم يأخذ في اعتباره الأعباء المعيشية الطاحنة بالقدر الكافي مما أوحى الى الكثيرين بالتهرب من اداء هذا الواجب الوطني حتى يضمنوا لانفسهم مستوى معيشة أفضل رغم ما في ذلك من قصور من الناحية الاخلاقية المطلقة والمجردة .

كذلك لابد من الاستفادة من فكرة جدوى الأجر العالية *The economy of high wages* ومفاد هذه الفكرة أن رفع أجور ومرتبات العاملين في ظل نظام ادارى مناسب وحازم وجاد سوف يكون — من وجهة النظر الاقتصادية — أكثر جدوى من التقتير على هؤلاء ، مما سوف ينعكس أثره بلا شك على مستوى ونوعية الخدمة كما أنه يضر بجودة الانتاج وقد يفتح المجال — تحت ضغوط ارتفاع نفقات المعيشة — أمام الانحراف والتسيب والرشوة .

وهناك مجال آخر تستطيع الثورة الادارية ان تساهم بنصيب فيه الا وهو تنشيط حركة تحصيل الاموال العامة المتأخرة والتي اوشك ان يلحقها التقادم فتضيع على الدولة . هذا من جهة ومن جهة أخرى لابد من البحث عن اوعية ومصادر جديدة للتمويل بعد أن استنزفت الاوعية

وهناك نقطة أخرى اعتقد انها لا يمكن أن يغفل عنها كل من يعايش تجربتنا الحالية الا وهى ظاهرة التسيب واللابالاة والتي تعتبر ظاهرة خطيرة خاصة في مجال الادارة المالية حيث يعتبر الانضباط المالى عاملا له وزنه وتأثيره في الاستفادة الى اقصى حد من الموارد الشحيحة بانواعها والمتاحة لعمليات التنمية وذلك يعتبر جانبا هاما وحيويا من جوانب الثورة الادارية على طريق التنمية . ولا بد في هذه الحالة من اتباع الاساليب العملية والموضوعية الحديثة في عملية الرقابة ومن بينها الرقابة عن بعد *Remote Control* والمحاسبة على اساس النتائج والمساءلة على اساس معايير موضوعية ومحددة سلفا .

وهناك جانب آخر لمستة الجماهير في الآونة الأخيرة بشكل واضح الا وهو عدم استقرار النظم الخاصة بالاستيراد والتصدير وكذلك النظم الضريبية والجبركية . ويرجع السبب في ذلك — من وجهة نظرى — الى اسباب ثلاثة رئيسية : السبب الاول ، عدم دراسة تلك النظم أو القرارات دراسة وافية ومن جميع جوانبها وما يترتب عليها من نتائج اقتصادية أو اجتماعية قبل اصدارها ثم اتاحة الفرصة الكافية لتقييمها قبل تعديلها ، والسبب الاخر ، هو خضوع تلك النظم والقرارات لضغوط وقتية يتضح عدم جدواها فيما بعد . نمثلا لا يعتبر رفع فئة الضريبة الجبركية — من وجهة النظر الاقتصادية — سليما اذا ترتب على ذلك انخفاض قيمة الحصيلة ولا بد قبل اتخاذ قرار في هذا الشأن من دراسة العوامل المؤثرة في الحصيلة مثل مرونة الطلب والبدائل المتاحة للسلعة، ومستوى الدخل العام للمستهلكين وانماط استهلاكهم ومدى احكام الرقابة على التهريب .

اما السبب الثالث ، فهو الانتقال الى التنسيق الجدى والفعال بين الجهات ذات العلاقة في المجالات الاقتصادية كما هو الشأن في العلاقة بين

طبائع المجتمع وتطلعاته وحضارته مما يشكل عبئا حقيقيا على حركة الانماء .

الحالية وبعد ان تجاوزت نفقات تحصيل بعضها ما تدره من دخل .

المخلص والنتيجة :

بعد استعراض الملامح البارزة للعوامل الهامة التي جعلت الثورة الادارية امرا حتميا ودور الادارة المالية في تدعيم الثورة الادارية وترسيخ جذورها ، فانى اعتقد ان الوقت اصبح يتطلب اخذ هذا الامر مأخذ الجدية عن طريق الاصرار والمثابرة والمتابعة وحفز الافراد — بعد اقتناعهم — على القيام كل بدوره في هذا الشأن بوازع من ضميره ووطنيته حتى نهيىء لاولادنا ظروفنا افضل من المجتمع الذى نشأنا فيه في الماضى .

ولكن شعارنا الله والوطن . وفقنا الله لما فيه خير هذه الامة ورخاؤها وامنها الاقتصادى والاجتماعى والسياسى .

ومن الامور التي تدخل في نطاق الثورة الادارية مسألة اعادة النظر في الوحدات الاقتصادية التي تحقق خسارة مع توجيه طاقاتها واعانتها الى ما هو اجدى . وقد يرجع السبب في الاحتفاظ بهذه الوحدات الى تدخل الكثير من الاعتبارات السياسية والاجتماعية التي تفرض نفسها على اتخاذ القرارات الاقتصادية ومن ثم تنتهى عمليات التنمية في شكل انتاجية حقيقية منخفضة ذات تكلفة عالية ، ومن امثلة ذلك المشروعات التي ترضى عوامل الزهو القومى Prestige Projects او تحقق مكاسب جزئية بصرف النظر عن الامكانيات المحدودة للدولة . يضاف الى ذلك ارتباط مسيرة التنمية الاقتصادية بمفاهيم وافكار عقائدية معينة تلزم حركة التنمية بأشكال وانماط قد لا تتفق مع

الاعيب الكبار

ان المدير الذى كان في طفولته يزور توقع والده على تقريره المدرسى الضعيف لينفادى مواجهة غضبه قد نراه اليوم يدعو الى اجتماع مع انداده من المديرين لينفادى مسؤولية مباشرة عن اتخاذ قراره ، ومراهق الامس الذى كان يستعرض قدراته في قيادة دراجته ليجذب انتباه بنات الهى قد نشهده اليوم يتقدم بتقرير ضخم لا يهدف به سوى استعراض ما لديه او ما يظنه لديه من قدرات ، وان ننسى طفل الامس الذى يعتمد عدم تنظيف اسنانه قبل النوم احتجاجا على تاتيب ابيه له لخطا ما ، انه اليوم قد يخل بانظماه في عمله لان السلطات العليا لم تاخذ باقتراح ماقد تقدم به ... هذه بعض امثلة يصفها علماء السلوك بالاعيب الكبار ، غير انه حين يمارسها الاطفال فلن يصعب التعرف على اسبابها بل ويسهل تصويبها ولكن حين يمارسها الكبار فانها تصبح اكثر غموضا وغالبا مايصعب تصويبها، وى تركها لتستثرى خطر تحول بيئة العمل من منظمة تعمل على تحقيق اهداف الى ساحة للضباع ونقص الكفاية .

Management Review (يناير — ١٩٧٣)