نحن بين الثقافة العشوائية والثقافة المؤسسية

تاريخ النشر في جريدة أخبار الخليج: 26 يونيو 2016

بقلم: الدكتور زكريا خنجي

لم أقرأ قط لأحد يثني على العشوائية في العمل الإداري المهني، ولم أسمع قط من يجد إن العشوائية في العمل – أيًا ما كان نوع العمل – أفضل من التخطيط، فالعشوائية مصطلح يعني بكل بساطة "أن تعمل ولكن من غير عيون ترشدك أو آذان تساعدك على الإدراك، ومن غير أهداف أو منهجية في العمل، وربما حتى من غير عمل، ولكن المهم أن تعمل أي شيء، المهم أن تكون مشغول، وتجري هناك وهناك لكي تشعر أنك تعمل".

إذن العشوائية ضد التخطيط.

ولكن وعلى الرغم من ذلك فقد وجدنا أن هناك العديد من المسؤولين لا يعمل إلا وفق هذا الأسلوب، فهو يرفض التخطيط حتى وإن قال إنه لا يقبل بمبدأ العمل العشوائي، ولكنه يعمل به، لماذا ؟

أتذكر ذات مرة عندما كنا في سنة أولى جامعة، وعندما دخل علينا أحد المدرسين قام بشرح طريقته في توزيع الدرجات بين الاختبارات والأنشطة وما إلى ذلك، وفي الأخير قال "ويتبقى من كل ذلك 10 درجات أنا أعطيها حسب مزاجي"، فظهر علينا الاستغراب، فقال "نعم، فعندما

يكون مزاجي معتدلاً فإنه سوف أعطيكم كلكم تلك الدرجات العشر، وأما إن لم يكن مزاجي كذلك فإنني سوف أوزع الدرجات حسب المزاج، ربما 5 **درجات وربما أقل، وهكذا"**

وهذه صورة واضحة للإدارة العشوائية التي تعني ببساطة أننا نعمل بلا هدف، ومن غير منهجية عمل، وبطريقة ليس لها نمطية معينة، وإنما تتوقف على مزاج المسؤول، وهذا يعني أنه ما ينطبق عليّ في الكثير من الأحيان قد لا ينطبق على غيري، فقد تقع عليّ غرامة معينة لسبب ما وقدرها مبلغ معين، ويقوم غيري بنفس تلك المخالفة ولكنه قد لا يغرم وذلك لأسباب عدة منها أنه ابن فلان من البشر، أو لأن مزاج المسؤول في تلك اللحظة كان يختلف عن مزاجه عندما أخذ مني الغرامة.

قال لي أحد الأصدقاء ذات يوم وقد وفد خبيراً لدولة ما في موضوع معين "عندما دخلت المختبر وجدت أنه لا يعمل وفق نظام محدد، ليس ذلك فحسب وإنما وجدت أنه لا يوجد نظام لأخذ العينات ولا لعدد العينات ولا طريقة سير العينات من المنافذ إلى المختبر، فالعينات تأخذ وفق رغبات المسؤول ومزاجه، ومدى رغبته في معاقبة أصحاب العينات وإظهار قوته عليهم، وفي المختبر وجدت أن التحاليل تسير أيضًا وفق مزاج المسؤول، فهو الذي يقرر ما التحاليل التي ينبغي عليهم القيام بها وما التحاليل التي يمكن إهمالها، كل ذلك حسب علاقتهم بأصحاب البضائع".

ثم يواصل "وبعدما وضعت القوانين والآليات والأنظمة، وغادرت، لم يأخذ بما وضعت وإنما تم إلغاءه، وطوى الملف وكأن شيء لم يكن، والسبب إن العشوائية في أخذ العينات والتحاليل تتيح فرصة كبيرة للمسؤولين للتلاعب والضغط على أصحاب البضائع، فمنهم من يدفع بالمال ومنهم من يدفع بالبضائع في سبيل إرضاء المسؤول".

وذات مرة أتصل بي أحد الأصحاب وقال بعد حديث طويل ومقدمات "تقادم منزلي – أي اصبح قديمًا – لذلك أرت أن أقوم بتجديده، فوجدت أن من الأفضل أن أهدم المنزل وأعيد بناءه، وعندما ذهبت لاستخراج رخصة البناء، قال لي المسؤول إنه ينبغي عليّ أن أترك أمام المنزل عدة أمتار وذلك من أجل الشارع ومواقف السيارات، فقلت له هذا شيء جيد، ولكن هل هذا قانون، فقال المسؤول نعم، فطلبت منه إعطاءي نسخة من هذا القانون أو القرار أو أيًا ما يكون، فتململ المسؤول ثم قال في الحقيقة إنه ليس قانون ولكنه عُرف، فقلت له اسمح لي إن الأعراف لا يمكن أن يتم تطبيقها على الجميع وذلك لأنه عُرف، اليوم يطبق عليّ وغداً سيأتي شخص آخر له واسطة فيذهب العُرف ويختفي من الوجود، إن كان هناك قانون يسري على الجميع فأهلاً وسهلاً به أما غير ذلك فاسمح لي".

يقول صاحبي "وبالفعل وبعد معركة قصيرة بيني وبينهم سمح لي بالبناء من غير ارتداد، تصور".

فالعشوائية لا تنقلنا إلى مكان، فنظل نراوح في أمكنتنا من غير أي تقدم، وذلك بسبب الفوضى التي نعيش فيها وعدم رغبة بعض المسؤول في التنظيم والتخطيط بهدف المحافظة على مصالحهم الشخصية.

ونحن لا نقصد هنا بلد عربي دون الآخر، فكل دولنا متهمة بتراكم هائل من العشوائيات والمؤسسات التي تعمل وفق نظام "المسؤول يرى ذلك، أو المسؤول يريد ذلك"، وعلى الرغم من أن عدد من تلك الدول تحاول الخروج من عنق الزجاجة هذه والمقصود بها "العشوائيات" وذلك بوضع بعض الخطط والاستراتيجيات، إلا أن تلك الخطط والاستراتيجيات – كما أشرنا عدة مرات – عادة تكتبت على الورق وبالتالي توضع على الرفوف من أجل تجميل المكاتب، وإن طبقت فإنها لا تطبق إلا في قمة الهرم فقط أي في الإدارات العليا فقط، لذلك يظل الجمود يحاصر تلك الاستراتيجيات من غير أن تتاح لها فرصة التطبيق، فهي تحتاج إلى قوة تدفعها للنزول إلى المستويات الإدارية الأخرى وخاصة المستويات التنفيذية، ليس ذلك فحسب فإننا نعتقد أنه يجب أن تصل تلك الخطط والاستراتيجيات إلى المستويات الشعبية فتصبح واقع يعيشها الناس حتى في الأحياء، فليس من المنطق أن نضع خطة شاملة للبلاد ولا يعرف عنها المواطن أي شيء، حتى وإن كانت تلك الخطط والاستراتيجيات تمس المؤسسات الاقتصادية بصورة مباشرة والمؤسسات الحكومية فهي في النهاية تمس المواطن بصورة أو بأخرى، فلا نعتقد أنه توجد رؤية اقتصادية ورؤية أخرى سياسية وأخرى اجتماعية وإنما هناك رؤية متكاملة تمس كل الناس حتى وإن كنا

نتحدث عن الاقتصاد لوحدة، ولكننا نؤمن إن الاقتصاد بعيداً عن السياسة أو المجتمع هو أشبه ما يكون بإنسان يسير برجل واحدة ومن غير أي وسائل مساعدة، لذلك نعتقد أنه على متخذي القرار أن يحولوا تلك الخطط والاستراتيجيات المبتورة والمكتوبة على ورق إلى واقع يعيشه الناس، هذا إن كانوا بالفعل يريدون أن يخرجوا من العشوائيات التي تعيشها شعوبهم.

وحتى نكون عمليين أكثر يمكن أن نسأل أنفسنا هذا السؤال؛ ماذا نحتاج حتى نخرج بالفعل من عنق الزجاجة هذه ؟ ماذا نحتاج لكي نحول الإدارة العشوائية إلى إدارة مؤسسية تعمل وفق منهجية منظمة ؟ ماذا يمكن أن نفعل لكي نحول تلك الاستراتيجيات المتراكمة في الرفوف إلى حياة عملية يمكن أن نجني ثمارها ؟

من الطبيعي أنه ليس من السهولة الإجابة على هذه التساؤلات، وإن كان التنظير سهل، ولكن التنفيذ الحقيقي سوف يصطدم بالكثير من الصخور والجلاميد التي لا تريدك أن تخرج من هذا الواقع، بسبب أن هذا الواقع مريح، بسبب أن التغيير يحتاج إلى جهود وتعب ومعاناة، ولكن حتى نوضح الأمر فإننا في الحقيقة نحتاج في البداية، وفي البداية فقط، إلى ثلاثة أمور رئيسة، وهي:

1. الرغبة الصادقة في الارتقاء وترك العشوائية خلف أظهرنا.
2. العمل جميعًا من أجل مصلحة البلاد، وترك المصلحة الشخصية أو الحزبية أو الطائفية ولو جزئيًا.

3. **وضع الآلية واضحة للجميع بالتحول من العشوائية إلى المؤسسية.**

وعندما يوجد هذا التوجه فإن أي مسؤول أو أي شخص يقف أمام هذا التغيير والسير نحو المؤسسية، فإنه حتماً لا يريد الإصلاح، بمعنى عصري فإنه مسؤول أو شخص فاسد يجب عندئذ اقصاءه من منصبة، وتنصيب الأجدر وليس لأنه فلان بن فلان.