



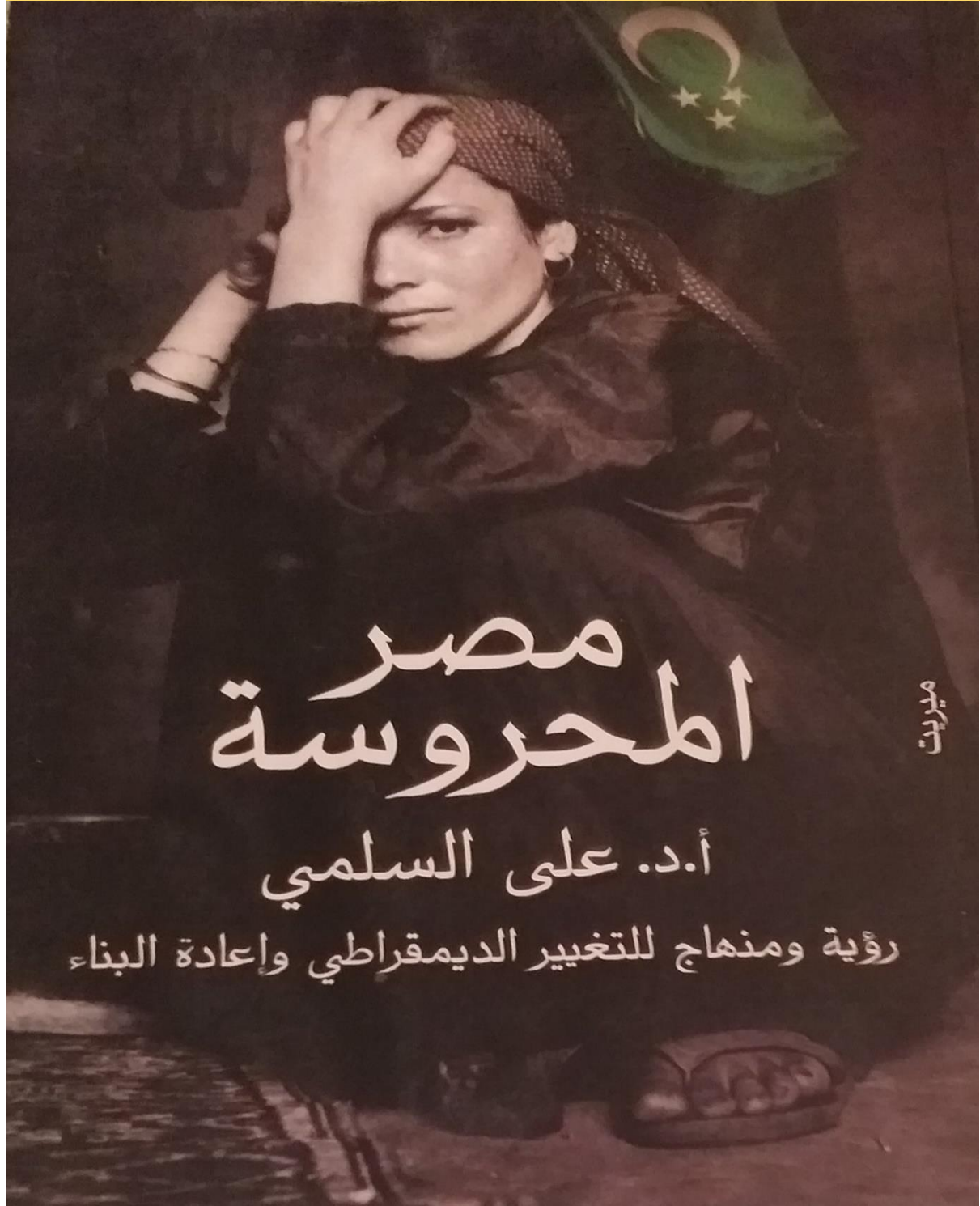
حصاد العمر 3

المؤلفات

كتب في وصف المشهد المصري¹

¹ لفتح الكتب يتم الضغط على علامة pdf

1. مصر المحروسة .. رؤية ومنهاج للتغيير الديمقراطي وإعادة البناء [إصدار 2007]



قصة هذا الكتاب

بدأت قصة هذا الكتاب بسلسلة مقالات حملت عنوان " رسالة إلى ...المحروسة" ونشرتها بصحيفة " الأسبوع" كان أولها " رسالة إلى شعب المحروسة" ثم أتبعتها برسالات إلى حكومة المحروسة ورجال أعمالها وعلماءها والحزب الحاكم فيها. ولما عقد الحزب الوطني الديمقراطي مؤتمره الأخير في سبتمبر 2006 وأطلق شعار " الانطلاقة الثانية...العبور إلى المستقبل" نشرت مقالين في صحيفة " الأسبوع" أيضاً تعليقا على تلك الانطلاقة المزعومة أولهما كان بعنوان " بل نريدها انطلاقة ديمقراطية" وثانيهما كان بعنوان " وكذلك نريدها انطلاقة صناعية". وكنت في جميع تلك المقالات أتحدث باسم مصر المحروسة التي حرمت من الديمقراطية والحرية السياسية والعدالة الاجتماعية، ويعاني شعبها من الفقر وسوء التغذية فضلاً عن البطالة التي تشمل أكثر من 15% من أبناءه.

وكان اختياري لتوجيه الخطاب إلى " المحروسة" نابعاً من حب شديد لهذا البلد الذي يستحق أكثر كثيراً مما هو متاح له في مجالات الديمقراطية والتنمية الاقتصادية والعدالة الاجتماعية، فضلاً عن التقدم العلمي والتقني. كنت - ولا أزال - مقتنعاً بأن الله سبحانه وتعالى هو الذي يحمي المحروسة على الرغم من كل ما يصيبها من أذى وضرر على أيادي نفر من أبناءها تحكّموا في السلطة وانفردوا بالحكم وسخّروا كافة مقدرات البلاد وإمكانياتها لخدمة أغراضهم وتمكين حلفاءهم من رجال الأعمال وغيرهم من شرائح المجتمع الذين فضلوا مصالحهم الخاصة على مصلحة الوطن، وارتضوا أن يرتبطوا بالحزب الحاكم والقيادة السياسية كي يحققوا منافع لهم على حساب الوطن وقضاياها.

وكنت في تلك المقالات أهيّب بشعب المحروسة - الأغلبية الصامتة من المصريين - أن ينتبهوا لحقيقة ما يعانونه ويكتشفوا المصدر الأساس لمشكلاتهم - والتي هي مشكلات الوطن - ، وكنت استشير في الطوائف من أبناء المحروسة الذين تخاطبهم

تلك المقالات أن يضعوا مصالح المحروسة فوق مصالحهم الذاتية، وأن يقدموا لها بعض مما قدمته وأتاحته لهم من فرص ومميزات تبلورت في ثروات طائلة ونفوذ اقتصادي وسياسي ومراكز اجتماعية مرموقة.

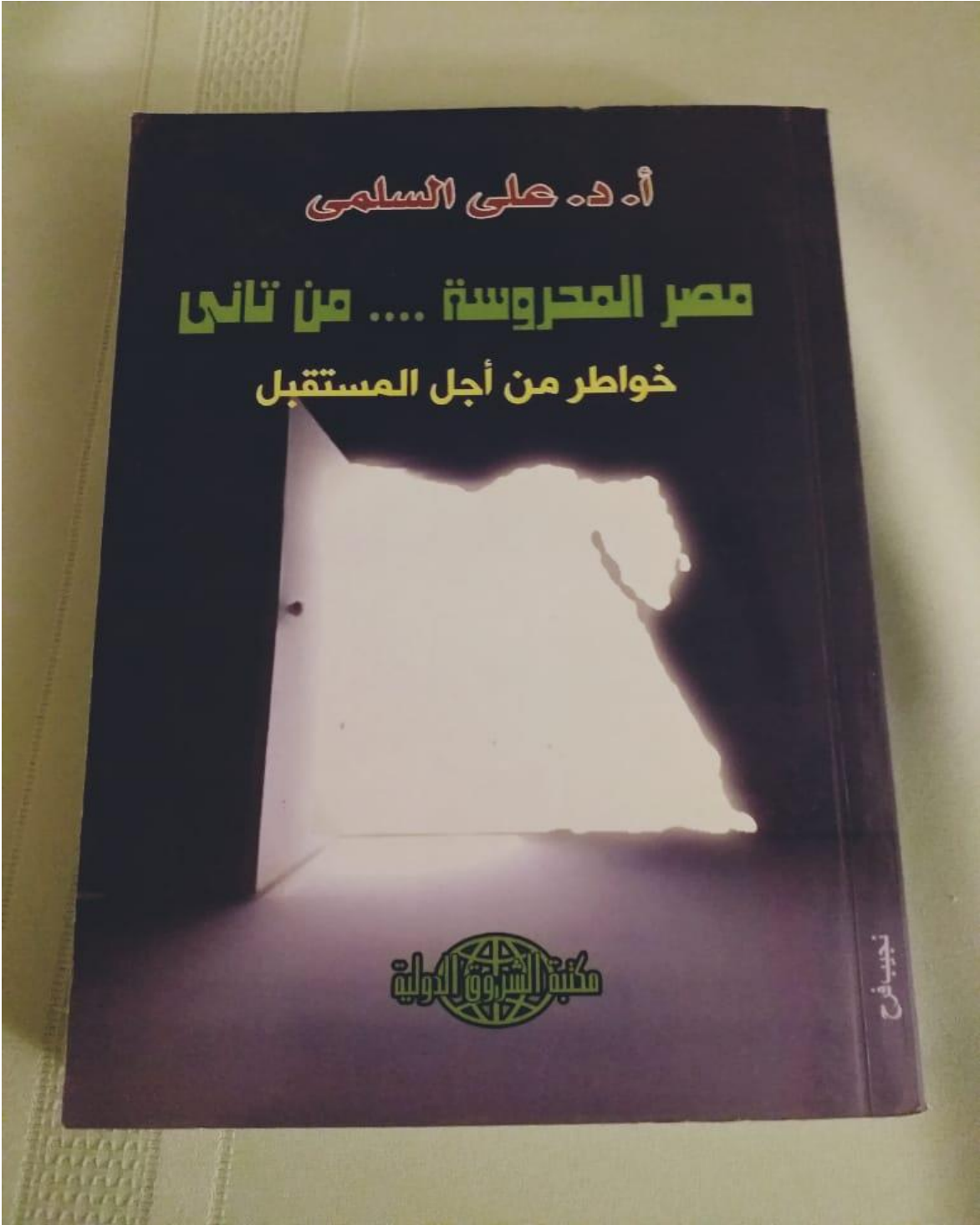
ثم جاءت فرصة لاستكمال تلك المعاني وبلورتها في شكل منهاج متكامل حين شاركت في تأسيس حزب " الجبهة الديمقراطية" مع مجموعة من أبناء المحروسة المخلصين لها والعاشقين لترابها في مقدمتهم الأستاذ الدكتور يحيى الجمل الفقيه الدستوري الكبير والدكتور أسامه الغزالي حرب المفكر والكاتب السياسي المعروف مع نخبة من شباب المحروسة وأبنائها المخلصين من كل الفئات الساعين إلى نهضتها وتقدمها.

وكانت مناسبة إعداد مشروع لبرنامج الحزب المفترض تقديمه إلى لجنة شئون الأحزاب فرصة مهمة استفدت منها في إعداد الجانب الأكبر من مادة هذا الكتاب التي تم استخدام بعض موضوعاتها ضمن برنامج الحزب. وحيث تم إعداد برنامج الحزب بمساهمة ثلة من أعضاء الحزب ، فقد رأيت أن أعيد صياغة المواد المتوفرة لديّ وتنسيقها في شكل رؤية ومنهاج متكامل لإعادة بناء المحروسة وتحقيق تقدمها الديمقراطي، على أن ينشر في شكل كتاب أكون أنا فقط المسئول عما به. ولا شك أن القارئ سيجد تشابهاً بين بعض أجزاء الكتاب ومقاطع في برنامج حزب الجبهة الديمقراطية، كما سيجد تقارباً في الفكر بينهما. ولكن في جميع الأحوال، فإن مادة هذا الكتاب هي مسئوليتي الشخصية ولا تمثل الرأي الرسمي للحزب. فإن كنت قد أصبت فذلك بتوفيق الله وفضله، وإن كان الصواب قد جافاني فهو تقصير مني أسأل الله أن يغفره لي واستميح القارئ عذراً أن وقعت فيه. وعلى الله قصد السبيل.

أ.د. علي السلمي

أول إبريل 2007

2. مصر المحروسة .. من ثاني .. خواطر من أجل المستقبل [إصدار 2009]



"لولم أكن مصرياً... لوددت أن أكون مصرياً" الزعيم الوطني مصطفى كامل

"الحق فوق القوة والأمة فوق الحكومة" الزعيم خالد الدكر سعد زغلول

قوم يا مصري

أحلم كما يحلم كل مصري ومصرية بصورة مختلفة تماماً لمصر الجديدة " المحروسة فعلاً " تتخلص فيها من مشكلاتها التي أنشأها ورعاها الحكم الشمولي غير الديمقراطي - الذي بدأ مع نظام يوليو 1952 واستمر حتى اليوم - حتى صارت أغاماً وقنابل تهدد بالانفجار في أي لحظة لتذهب بالأخضر واليابس. ويتطلع شعب المحروسة إلى دول كانت في أوضاع أسوأ مما نحن فيه ولكنها استطاعت تحقيق معجزات في التطور الاقتصادي والاجتماعي. فقد حققت ماليزيا طفرة اقتصادية وتقنية واجتماعية غير مسبوقة بكل المقاييس حين ألزمت نفسها وأقنعت شعبها بأهمية التخطيط للمستقبل واتخاذ شعار " ماليزيا 2020 " هدفاً يعمل الجميع من أجل تحقيقه. ونجحت الهند في تحقيق درجة عالية من التطوير الاقتصادي والسياسي والتقني يجعلها الآن مهياًة لتكون القوة الصاعدة في الاقتصاد العالمي للسنوات القادمة ويرشحها كثيرون من الخبراء والمنظمات الدولية المتخصصة - هي والصين - ليكونا أهم اقتصاديات العالم في 2020. ونحن في مصر المحروسة بحاجة ماسة إلى أن يكون لنا مشروعاً وطنياً شاملاً يجمع عليه جميع أبناء الوطن ويتخذونه منهجاً للعمل الجاد من أجل إعادة بناء المحروسة والارتفاع بمستوى الحياة فيها على أسس من الديمقراطية والحرية والمساواة والعدالة الاجتماعية والاقتصادية وتكافؤ الفرص للجميع.

إنني أحلم - كما يحلم كل المصريين المحبين للمحروسة - بالصورة المستقبلية لمصر التي يجب أن نعمل جميعاً مواطنون وحكومة من أجل تحقيقها، والتي تتبلور في الملامح التالية:

1. نظام حكم ديمقراطي جمهوري برلماني يقوم على توازن السلطات ويرتكز على دور محوري للسلطة التنفيذية [الحكومة ورئيس مجلس الوزراء] التي تأتي بناءً على انتخابات ديمقراطية حرة، ويتقلص فيه دور رئيس الجمهورية ليكون حكماً بين السلطات لا رئيساً أوحد لها جميعاً.

2. دستور حديث متكامل يتفق مع معطيات النظام الديمقراطي ويتجنب كل مثالب تركيز السلطات في رئيس الجمهورية، ويؤكد ديمقراطية اختيار رئيس الدولة من بين مرشحين متعددين في انتخابات حرة وشفافة لا تقيدها أي قيود تنحاز لمرشح دون غيره.

3. دولة مدنية تلتزم القانون ويخضع جميع المواطنين لحكمه على السواء من دون تمييز، وتختفي فيها كل مظاهر وتأثيرات العسكرة والحكم العسكري، ويشغل المدنيون المؤهلون جميع الوظائف والمناصب في أجهزة الدولة غير العسكرية، ولا تفرض فيها حالة الطوارئ إلا بقيود مشددة ولفترة محددة غير قابلة للتمديد.

4. تداول للسلطة على أسس ديمقراطية وفي جميع المواقع من خلال الالتزام بتحديد مدة شغل رئيس الجمهورية لمنصبه وقصرها على فترة محددة قابلة للتجديد مرة واحدة فقط، وكذلك تحديد مدة شغل جميع المناصب التنفيذية في الدولة بمدة محددة.

5. حكومة منتخبة ديمقراطياً، تخضع لرقابة السلطة التشريعية ويساءل أعضاؤها وفق قانون لمحاكاة الوزراء. وتعمل الحكومة على تحقيق أهداف الوطن في التنمية والعدالة والأمان، ولا تمارس السلطة والسلطان على المواطنين، بل تكون في خدمتهم وتبقى طالما حازت على ثقتهم.

6. إلغاء التمييز بين المواطنين لأي سبب، وبذلك يكون المصريون جميعاً متساوين في الحقوق والواجبات بما لا يدع أي مبرر لاستمرار تخصيص نسبة 50% للعمال والفلاحين في المجالس المنتخبة.
7. نظام ديمقراطي للانتخابات الرئاسية والبرلمانية والمحلية والاستفتاءات تشرف عليه هيئة وطنية مستقلة تتكون من شخصيات قضائية وقانونية محايدة وغير قابلين للعزل ولا يخضعون لسيطرة أو تأثير السلطة التنفيذية وتعتمد على أفراد من الهيئة القضائية للإشراف على كافة مراحل وعمليات الانتخابات.
8. تعددية حزبية تنشأ فيها الأحزاب من دون تدخلات و معوقات من جانب السلطة التنفيذية، ويتاح فيها للأحزاب على اختلاف مرجعياتها العمل والدعوة إلى أفكارها وبرامجها من دون قيود سوى الالتزام بالقيم المجتمعية والأهداف الوطنية الكبرى، وإتاحة كامل الحرية للمواطنين في الاختيار والمفاضلة بين تلك الأحزاب وبرامجها وأفكارها.
9. هيكل حديث ومتوازن من التشريعات يحمي المواطن من تعسف السلطة التنفيذية وتغول الفساد والمفسدين، وتؤكد ضمانات التقاضي وحرية المواطن وحقه في أن يحاكم أمام قاضيه الطبيعي، وتخلو من القوانين المقيدة للحريات والمعادية للديمقراطية والتي هي في الأساس سيفٌ مسلطٌ على رقاب المواطنين تحد من حرياتهم وتهدد أمنهم بدعوى مكافحة الإرهاب.
10. اختفاء الاحتقان الديني والمشكلات المتكررة بين عناصر من المسلمين والمسيحيين، وإعمال مبدأ المواطنة وأن المصريين جميعاً متساوون في الحقوق والواجبات وكلهم أمام القانون سواء من دون نظر إلى معتقداتهم الدينية.
11. احترام حقوق الإنسان المصري وتوفير ضمانات دستورية وتشريعية لحمايته من تغول سلطات الأمن والاعتقال وسلب الحرية وتقييد حقوقه في العمل

والتعبير والانتقال والسفر والاستثمار والتملك وغيرها من الحريات والحقوق الأساسية.

12. إلغاء المعتقلات والإفراج عن آلاف المعتقلين من دون محاكمة ومن تصدر بحقهم أحكام قضائية بالبراءة، وإلغاء سيطرة وزارة الداخلية على السجون ونقلها إلى إشراف هيئة وطنية مستقلة يشرف عليها قضاة.

13. معايير وقواعد وآليات واضحة لمحاسبة ومساءلة الحكومة وممثليها ووحداتها المختلفة عن أوجه التقصير والفشل في تحقيق أهداف التنمية ورعاية شئون الوطن والمواطنين، وصلاحيات كاملة لمجلس الشعب في الرقابة على الحكومة ومساءلتها ومحاسبتها وحجب الثقة عنها.

14. قانون لمحاكمة رئيس الجمهورية ورئيس مجلس الوزراء والوزراء والمحافظين وغيرهم من قيادات السلطة التنفيذية يضعهم أمام مسؤولياتهم، فضلاً عن نظام فعال لمتابعة تطور الذمة المالية لهؤلاء جميعاً وكل من يشغل وظيفة عامة أو يحصل على عضوية مجلس منتخب.

15. حكومة تحمي الملكية العامة لوسائل الإنتاج الأساسية التي يجب أن تحتفظ بها الدولة لحماية مصالح المواطنين، وتطرح أفكار الخصخصة للاستفتاء العام وتنفذ ما يرضى به المصريون أصحاب تلك الثروة المطروحة للبيع، وتتقيد بالشفافية وضوابط ومعايير واضحة في إجراءات الطرح والبيع وإدارة برنامج الخصخصة في جميع مجالاته ومحاوره، وتحاسب المسؤولين أياً كانت مواقعهم حال الانحراف عنها.

16. المحافظة على أموال التأمينات الاجتماعية وإدارتها من خلال مؤسسة وطنية مستقلة للتأمينات الاجتماعية تقوم على استثمار فوائضها في مجالات ذات عوائد مضمونة حماية لأموال المؤمنين.

17. نظام اقتصادي يحترم الملكية الخاصة ويتيح الفرص كاملة لمبادرات القطاع الخاص في تحمل مسئوليات التنمية في كافة المجالات، ويحتفظ بدور متناسب للقطاع العام في المجالات الإستراتيجية التي ينبغي أن تكون محلاً لتنسيق الدولة، ولكن يتم إدارته وتشغيله وفق قواعد وآليات الإدارة المتطورة ومعايير السوق والكفاءة الاقتصادية، متساوياً تماماً مع القطاع الخاص في الفرص والالتزامات ومعايير التقييم.

18. تأكيد الحق في العمل لجميع المواطنين الراغبين والقادرين على العمل، ومواجهة قضية البطالة وتأثيراتها السالبة على حركة التنمية والسلام الاجتماعي.

19. إعلام مرئي ومسموع ومقروء يتمتع بالحرية والانطلاق بعيداً عن سيطرة الدولة، ولا يخضع إلا للمعايير المهنية الصادقة والقيم الأخلاقية وحكم القانون الذي يطلق حرية إصدار الصحف والمطبوعات وإنشاء القنوات الإذاعية والتليفزيونية وفق ضوابط ترعى المصلحة العامة والقيم المجتمعية ولا تنحاز فقط إلى ما يؤكد سيطرة الدولة على وسائل التعبير، وإلغاء ملكية الدولة للصحف وإلغاء ما يسمى المجلس الأعلى للصحافة.

20. منظومة تعليمية عصرية وبرامج ومناهج تعليم متطورة ونظم للتقويم وتطوير التعليم وتحسين أداء مؤسساته تصدر عن هيئة وطنية مستقلة لتخطيط وتقويم التعليم يختار أعضاؤها من بين الخبراء المتمرسين في قضايا التربية والتعليم على مختلف مستوياته ويشارك فيها ممثلون لأصحاب المصلحة من المواطنين أولياء الأمور والطلاب والمعلمين وأعضاء الإدارة التعليمية.

21. نهضة علمية وتقنية تقودها جامعات ومراكز بحثية عصرية تكافئ مثيلاتها في العالم المتقدم وتلتزم بمعايير الجودة والاعتماد المتعارف عليها دولياً.

22. نهضة رياضية ترعاها الدولة تقوم على أسس من العلم والتنظيم يمارس شباب المحروسة فيها كل ألوان الرياضة ويتسابقون للتنافس على المستوى الإقليمي والعالمي².

23. نهضة ثقافية ترعاها الدولة وتفتح من خلالها مجالات الإبداع الفكري في جميع المجالات، وتتاح فيها للمصرين فرص الحصول على منتجات الفكر المصري والعربي والعالمي بأقل تكلفة، وتنتشر منافذ ووسائل الإبداع الفني والفكري من مكتبات ومسارح ودور للعرض الفني في جميع مناطق المحروسة ولا تقتصر فقط على الحضر والمدن الكبرى.

24. مدن وأحياء وقرى تخلو من العشوائية ومظاهر الانفلات والخروج على النظم والقوانين، وشوارع نظيفة ومنضبطة.

25. تقييد بقواعد القانون والنظام العام في كافة أشكال السلوك الاجتماعي للمواطنين - حكاماً ومحكومين - والتأكيد على الالتزام بالسلوك المجتمعي الحضاري الجدير بأبناء المحروسة.

ويتساءل المصريون هل يمكن تحقيق هذه الصورة المستقبلية لمصر؟ وأقول لِنفسي ولكل مصري... نعم نستطيع أن نحقق هذه الصورة لمصر التي نحلم بها ويجب أن نعمل جميعاً من أجل تأكيدها كحقيقة على أرض الواقع وليست مجرد حلم يداعب خيالنا!

والآن دعونا نردد معاً نشيد سيد درويش قوماً مصريين.....

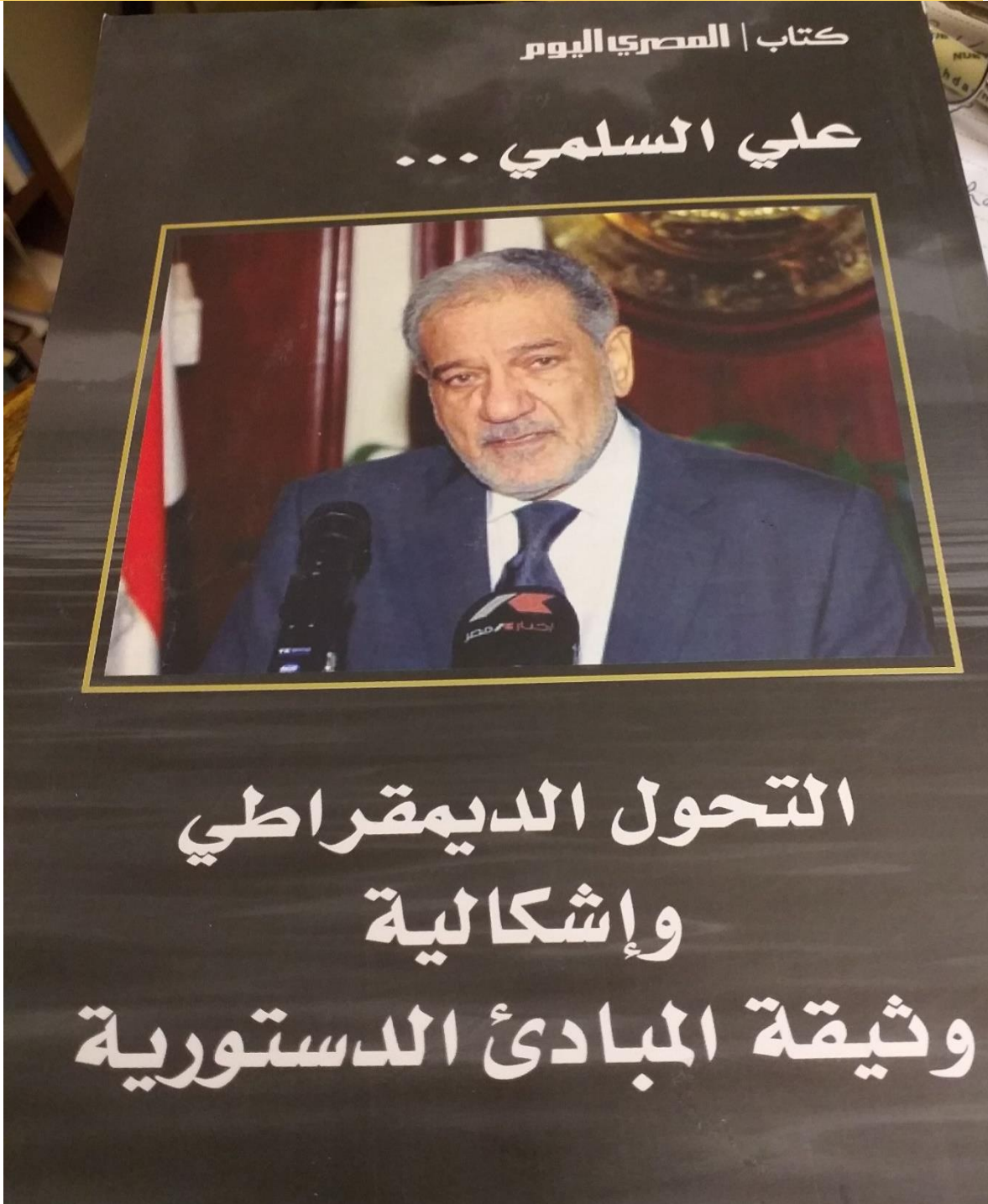
**قوم يا مصري مصر دائماً بتناديك - خد بناصري نصري دين واجب عليك
شوف جدودك في قبورهم ليل نهار - من جمودك كل عضمه بتستجار**

² يكفي المحروسة صفران كبيران، الأول حصلت عليه يوم لم تمنحها منظمة الفيفا حق تنظيم بطولة كأس العالم لكرة القدم في 2010 ونجحت جنوب إفريقيا يومها في الحصول على كامل أصوات اللجنة المختصة بالاختيار وعددها أربعة وعشرون. والصف الثاني كان يوم العودة المخزية لبعثة المحروسة من دورة الألعاب الأولمبية في بكين شهر أغسطس 2008 ومعها ميدالية برونزية يتيمة.

صون أثارك ياللي ضيعت الأثار - دول فاتوا لك مجد خوفو لك شعار
ليه يا مصري كـل أحوالك عجب - تشكى ففرك وانت ماشي فوق ذهب
مصرجنة طول ما فيها انت يا نـيـل - عمر ابنك لم يعيش أبدا ذلـيـل
إن المصريين مدعوون جميعاً شيوخاً وشباب، رجالاً ونساء للعمل على انتشال مصر
المحروسة من عثرتها وإعادتها إلى الصفوف الأولى للدول الناهضة المتقدمة، وهي
جديرة بذلك وقادرة عليه بإذن الله. لن يكفي الكلام، ولكن بالعمل تتحقق الأماني،
وبالجد والبذل والتضحية تتقدم الأمم وتعلو هامات أبنائها.



3. التحول الديمقراطي وإشكالية وثيقة المبادئ الدستورية [إصدار 2012]



للدكتور عصام شرف

رئيس الوزراء السابق

لقد تعرفت على د. علي السلمي قبل تولي الوزارة كأكاديمي متميز وسياسي محترف، وأثناء تولي الوزارة كزميل عزيز وأخ كريم وسياسي ووطني وثورى من الطراز الفريد. لقد أدركت خلال معرفتي به أن لهن الصفات الحميدة ما يصعب كرها جميعاً في هذا التقديم، ولكني أذكر أهمها، وهي الثبات والمصداقية والتناغم بين ما يظهره وما يبطنه. لقد عملنا سوياً في ظروف غاية في الصعوبة تجردنا فيها من "الأنا" وعملنا لوجه الله والوطن بكل ما سمحت به قدراتنا.

لقد قبل د. علي المشاركة في الوزارة في منصب اعتبره الأهم في هذه الفترة الحرجة، منصب " نائب رئيس الوزراء للتنمية السياسية والتحول الديمقراطي " لأننا كنا على يقين بأن وضع مصر على أعتاب الديمقراطية هو هدف سام وهدف رئيس للحكومة في هذه الفترة الانتقالية. خلال هذه الفترة استطاع د. علي أن يؤكد للجميع قدرته الفائقة على التحدي، ليس فقط التحدي والثبات لمن يعارضه بل إنه تحدى جميع من أحبوه عندما رفض طلبهم أن يستريح ولو لبعض الوقت عند مرضه حين اضطر لإجراء عملية خطيرة في مصر واستكمال العلاج في الخارج. وأتذكر أنه كان يطلب الملفات ليراجعها ويبيدي الرأي فيها وهو على فراش المرض ونصف رأسه مغطى بالأرْبطة والشاش. لقد كان دائماً صاحب ضمير حي يقدر تماماً معنى أمانة الكلمة في مناخ يصعب فيه التفرقة بين من يتبنى الحوار الهادف إلى صالح الوطن والمواطن وبين المزايدة غير المفهومة من أجل مكاسب سياسية وقتية.

واليوم بعد أن أدينا مهمتنا، أجد بين يدي هذا الكتاب المهم، والذي يسجل فيه د. علي رؤيته عن واحدة من أهم الفترات - ربما في التاريخ المصري الحديث - ويتعرض لواحدة من أهم القضايا التي شغلت الرأي العام، سواء بطريقة مباشرة أو استغلت بطريقة غير مباشرة لأهداف خاصة؛ قضية التحول الديمقراطي، وأؤكد أن د. علي سجل هذه الخواطر في كتابه لتكون شهادة للتاريخ، وليس من أجل بطولة زائفة في زمن يتكاثر فيه مصطنعو البطولة. فإن التاريخ لا يغفر، ولديه القدرة على التمييز بين الصدق والخديعة، وبين من يستحق شرف المواطنة ومن لا يستحق. وللقارئ العزيز أقول، سواء اتفقنا أو اختلفنا مع ما جاء في هذا الكتاب، إتي على ثقة تامة بأن ما كتبه د. علي هو شهادة أمينة مخلصه لوجه الله والوطن.

عصام شرف

رئيس مجلس الوزراء السابق

أستاذ بكلية الهندسة

جامعة القاهرة

25 يناير 2012

تحية إلى الميدان

من ميدان التحرير

..... انطلقت ثورة التغيير

لتحقيق

مصر..... التي نريد

- دولة ديمقراطية مدنيّة حديثة،
- دولة الحريّة وسيادة القانون،
- جمهورية برلمانيّة،
- السيادة للشعب،
- دولة العدالة الاجتماعيّة وتكافؤ الفرص،
- دولة المواطنيّة،
- دولة استقلال القرار الوطني.

مهيد

كان التغيير أملاً للمصريين عاشوا سنوات طويلة يجاهدون من أجل تحقيقه. تحمل المصريون الكثير من الظلم والاستبداد. تحملوا الدكتاتورية والسيطرة الأمنية على كل مقدرات الوطن. شهد المصريون وطنهم يخضع لحكم الطاغية الذي كتم الأفواه، وزور الانتخابات واصطنع الأحزاب، وسخر كل موارد الوطن وإمكانياته لخدمة غروره ورغبته في التمسك بمقعد الرئاسة إلى الأبد، وأحاط نفسه بطغمة فاسدة نهبت أموال

الوطن وزينت له مشروع توريث ابنه ليكمل مسيرة الطغيان وليبقى الحكم في آل مبارك إلى ما شاء الله.

ولكن مشيئة الله سبحانه وتعالى هيئت للوطن انفراجه لم تخطر على بال الطاغية وزبانيته، واحتشد الشباب ، وآزرهم الشعب كله، في ميادين التحرير بالقاهرة والإسكندرية والسويس والمنصورة وكل مدن المحروسة هادرين بقرار الثورة "الشعب يريد إسقاط النظام". ورغم محاولات الالتفاف على مطالب الثوار بحيلة " الحوار"، إلا أنهم قالوا كلمتهم " لا حوار قبل الرحيل"، وردد المصريون في كل مكان " ارحل... ارحل". ولم يكن أمام الطاغية، وهو يرى نظامه الهش يتهاوى أمام صيحات الجماهير... إلا الرحيل.

جاءت ثورة الخامس والعشرين من يناير 2011 لتكون اللحظة الفارقة والفاصلة في تاريخ مصر حين أسقط الشعب نظاماً فاسداً مستبداً طالما جاهد المواطنون الشرفاء لفضح سلبياته مطالبين بالتغيير الديمقراطي والإصلاح السياسي والدستوري لإقامة العدالة الاجتماعية وسيادة القانون.

لقد كانت نتيجة حكم الطاغية هي تلك الحياة الصعبة التي عاشها الوطن وما عاناه من مشكلات تصاعدت وتيرتها وهددت أمنه واستقراره. فقد تدهورت الأوضاع الاقتصادية والمعيشية لغالبية المواطنين، وانتشرت البطالة وتردت الخدمات الأساسية وتواصل ارتفاع تكاليف المعيشة، وضاعت السبل بالمواطنين الذين حرموا من الحصول على نصيب عادل من ثروة الوطن.

كما فشل نظام مبارك الساقط في تحقيق تنمية حقيقية وتغافل عن الاهتمام بالتنمية الصناعية والزراعية، فضلاً عن إهدار القلاع الصناعية المصرية وانهيار الزراعة، وتفاقت الآثار الاقتصادية والمجتمعية الضارة الناشئة عن التركيز على المضاربات في الأراضي والعقارات وسوق الأوراق المالية والتوسع في الاستيراد وتجارة السلع الاستهلاكية الاستفزازية.

وفي ذات الوقت شهد الوطن تراجع مقومات الوحدة الوطنية وتزايد التباعد العام عن قيم المواطنة، واستمرار وتصاعد حالات الاحتقان المجتمعي والطائفي التي هددت بانهيار وحدة النسيج الوطني وشكلت خطورة على مستقبل الوطن.

إن أكثر ما تحتاجه مصر الثورة هي خارطة طريق ترشد الوطن إلى تحقيق أهدافه في الديمقراطية والحرية والعدالة، خارطة طريق تصل بالوطن إلى التنمية الوطنية الشاملة التي تحقق للمصريين ما حرّموا منه من مقومات الحياة الكريمة طوال سنوات حكم الطغيان والاستبداد.

من أجل ذلك أقدم لبلادي مساهمة لتوضيح الحقائق بالنسبة لقضية الدستور التي تعتبر الأساس في بناء دولة الديمقراطية، وترشد إلى طرق التعامل الإيجابي للتخلص من حالة غياب الديمقراطية ومعوقات المتجذرة نتيجة سنوات طويلة من ممارسات وسياسات النظام الجائر الذي أسقطه الشعب.

إن غاية هذه المساهمة التي أقدمها لبلادي هي تنبيه لحكومة - ومن سوف يأتي بعدها من حكومة منتخبة - إلى خطورة الاستمرار على نفس النهج الذي سارت عليه حكومات النظام البائد التي أصمت آذانها عن مطالبة الشعب بالتغيير والإصلاح الدستوري، واتجهت بكل طاقاتها لخدمة أهداف الحاكم من دون المحكومين. إن نجاح حكومات عصر الثورة يتوقف على مدى فهمها لمطالب الشعب بالتغيير الديمقراطي وإقامة مجتمع سيادة القانون وتكافؤ الفرص والعدالة الاجتماعية، وقدرتها على الانصياع لتلك المطالب، وهي أمور تتحقق بصياغة دستور جديد تتوافق عليه الأمة ويؤسس للديمقراطية والحرية والعدالة الاجتماعية.

جريدة اربعة شهور في الوزارة

كان المخطط أن أنتهي من إعداد هذا الكتاب في شهر يوليو 2011 ، ولكن شاءت قدرة الله أن تم اختياري عضواً في حكومة الدكتور عصام شرف في 21 يوليو، ولم أتمكن من العودة إلى استكمال الكتاب إلا في آخر شهر نوفمبر بعد أن قدمت الوزارة

استقالته. وعلى محدودية الفترة التي أمضيتها في الوزارة فإن التجربة كانت ثرية وغنية بالتحديات المتمثلة في مشروع وثيقة المبادئ الأساسية لدستور الدولة الحديثة ومعايير اختيار أعضاء الجمعية التأسيسية لوضع الدستور والتي كانت محلاً لكثير من الجدل أثارته بعض الأحزاب ذات التوجهات الدينية والتي ستكون من الموضوعات التي أتعرض لها بشيء من التفصيل في الكتاب.

وقد تمثل اهتمام الحكومة التي شرفت بالانضمام إليها بالجانب السياسي أن استحدثت منصب نائب رئيس الوزراء للتنمية السياسية والتحول الديمقراطي الذي توليته لأكون مسئولاً عن تنفيذ برنامج يهدف إلى تحقيق أهداف الثورة وإنجاز مهام التحول الديمقراطي في جو الحرية والعمل على تأكيد مضمونه باعتباره عنصراً محورياً في كافة سياسات وتوجهات وفعاليات وقرارات الحكومة بكل وزاراتها وهيئاتها، وتنسيق الخطاب السياسي الرسمي للحكومة بالتوافق مع توجهات وأهداف الثورة، والحرص على تحقيق التناغم والتوازن للبعد السياسي والثوري في الخطاب السياسي لجميع أعضاء الحكومة. وكذلك اقتراح آليات التواصل بين الحكومة والأحزاب والقوى السياسية والمجتمعية والمواطنين عموماً بغرض تأمين الحشد المجتمعي لضمان تحقيق أهداف الثورة.

وكانت مهام نائب رئيس الوزراء للتنمية السياسية والتحول الديمقراطي تشمل التنسيق والتقريب بين كافة الأحزاب والقوى السياسية والفعاليات المجتمعية في توافق مجتمعي على وثيقة المبادئ الأساسية لحقوق الإنسان المصري والمقومات الأساسية للدولة، وتحديد ومتابعة تنفيذ الإجراءات السياسية والتشريعية والتنظيمية اللازمة لإنهاء عناصر وسياسات ومؤسسات النظام السابق المتناقضة مع توجهات وأهداف الثورة.

وإجمالاً كان من أهم واجبات - أو إن شئنا الدقة تحديات - نائب رئيس الوزراء للتنمية السياسية والتحول الديمقراطي تحديد ومتابعة تنفيذ المتطلبات التشريعية

والقانونية والتنظيمية لإعداد البنية الأساسية للنظام الديمقراطي الجديد، والمساهمة في نشر فكرة الديمقراطية في تجلياتها المختلفة وحفز قطاعات المجتمع على الممارسة الديمقراطية. وسوف نطرح البرنامج الكامل للتنمية السياسية والتحول الديمقراطي وما قدر لي أن أنجزه في فصل قادم من هذا الكتاب.

إشكالية وثيقة المبادئ الأساسية للدستور

" وثيقة السلمي " ذلك هو الاسم الذي عرفت به " وثيقة إعلان المبادئ الأساسية لدستور الدولة الحديثة ومعايير اختيار أعضاء الجمعية التأسيسية لوضع الدستور الجديد للبلاد". ولم يكن الاسم الذي شاع في مختلف وسائل واعتاد الناس ترديده هو من قبيل التكريم لمقدم الوثيقة، بل هو قدح وذم وهجاء صدر من أناس أعضاء في أحزاب وقوى سياسية نسبت نفسها إلى الإسلام وشنت هجمة إعلامية هائلة لوأد الوثيقة التي ما دعت إلا للتوافق على مبادئ عامة وأساسية عن الحريات والحقوق المفروض تضمينها في دستور البلاد والتي لا يختلف الناس عليها والموجودة في كل الدساتير الديمقراطية والعهود والمواثيق الدولية لحقوق الإنسان.

وكانت أحزاب وقوى سياسية مختلفة على رأسهم حزب الوفد والحرية والعدالة³ قد وافقوا على الوثيقة وذلك قبل أن تعلنها حكومة الدكتور عصام شرف كجزء من خطة التنمية السياسية والتحول الديمقراطي بعد أن توليت منصب نائب رئيس الوزراء في تلك الحكومة. وقد شنت جماعات الإسلام السياسي الهجوم على الوثيقة بزعم أنها تمثل التفافاً على الاستفتاء الذي تم في التاسع عشر من مارس 2011 والذي بناء عليه تقرر إجراء الانتخابات التشريعية قبل وضع الدستور، وكانت الوثيقة في الأساس محاولة لتصحيح هذا الخطأ التاريخي والذي يشبه بنائة عقار من دون وضع الأساس الذي يقوم عليه البناء.

³ لقد كانت لحزب الحرية والعدالة تحفظات حول مفهوم مدنية الدولة، كما رفض الحزب أن تكون للوثيقة صفة إلزامية وأن تكون مجرد استرشادية.

ومن دواعي العجب أن أغلب من هاجموا الوثيقة لم يقرئوها لدرجة أن أحد المرشحين المحتملين لمنصب رئيس الجمهورية نشر مقالاً طويلاً احتل صفحة كاملة من جريدة "الشروق" بعنوان " الوثيقة كلها باطلة لصدورها ممن لا يملك إصدارها"⁴ هاجم فيها الوثيقة دون أن يطلع على النص الصحيح وإنما كان يشير إلى نسخة عمل كانت محلاً للنقاش في أحد اللقاءات التشاورية التي جمعتني وممثلي حزب الحرية والعدالة دكتور محمد مرسى ودكتور سعد الكتاتني وبحضور الدكتور السيد البدوي رئيس حزب الوفد والدكتور وحيد عبد المجيد منسق التحالف الديمقراطي! وانضم إليه المستشار طارق البشري في الهجوم على الوثيقة ، وعلي شخصياً ، لدرجة أنه وصف الوثيقة بأنها "خطيئة علي السلمي" والتي كنت قد قدمتها لمعالجة الخطأ التاريخي ، الذي أوقع فيه سيادته مصر وثورتها، بتبنيه اختيار الانتخابات التشريعية قبل وضع دستور جديد للبلاد وقبل إجراء الانتخابات الرئاسية وهو الخيار الذي تمسك به المجلس الأعلى للقوات المسلحة. وليس من قبيل الصدفة أن ينشر المستشار البشري مقاله على جزأين يومي الحادي عشر والثاني عشر من نوفمبر 2011 بذات الجريدة التي نشرت مقال الدكتور العوا في يوم العاشر من نوفمبر 2011!⁵ ولا شك أن القارئ سيزداد عجبه إذا طالع قائمة المهاجمين للوثيقة إذ يجد مجموعة المرشحين المحتملين لرئاسة الجمهورية ومن بينهم الدكتور محمد البرادعي حيث نسب إليه".. طالب الدكتور محمد البرادعي، المرشح المحتمل لرئاسة الجمهورية، بسحب الوثيقة التي أعلنها مجلس الوزراء، كضابط لتشكل صياغة الدستور، ووصف البرادعي الوثيقة التي أشرف على صياغتها الدكتور علي السلمي، نائب رئيس مجلس الوزراء لشؤون التحول الديمقراطي، بـ«المشوهة»، وقال: «اسحبوا الوثيقة الدستورية المشوهة، نريد لجنة محايدة تضع ميثاق شرف

⁴ أشير إلى مقال الدكتور محمد سليم العوا المنشورة بجريدة الشروق يوم 10 نوفمبر 2011.

⁵ الإشارة هنا لمقالين نشرهما المستشار طارق البشري يومي 11 و12 نوفمبر 2011 بجريدة الشروق بعنوان " مصر وماذا يراد بها؟ خطيئة وثيقة السلمي.

نلتف حوله جميعاً، أولويتنا هي توحيد الصفوف وليس المزيد من الصدام والفوضى»⁶. والمفارقة هي أن دكتور البرادعي كان هو ذاته صاحب أول وثيقة دعت إلى المبادئ الأساسية للدستور والتي جاء فيها ما يلي :

" مادة 6 " من المبادئ الأساسية " ليس في هذه الوثيقة أي نص يجوز تأويله على نحو يفيد انطواءه على تخويل أي من مؤسسات الدولة أو الجماعات أو الأفراد أي حق في القيام بأي نشاط أو بأي فعل يهدف إلى إهدار أي من الحقوق والحريات المنصوص عليها في هذه الوثيقة.

وكذا نص " المادة 11 " من الحقوق الأساسية " هذه الوثيقة جزءاً لا يتجزأ من الدستور، والحقوق الواردة فيها غير قابلة للإلغاء أو التنازل أو التعديل أو التقييد، ويحق لكل مصري التمتع بها دون أي تمييز أو تفرقة، ويشكل انتهاك أي من هذه الحقوق أو التحريض على انتهاك أي من هذه الحقوق جريمة ضد الدستور، سواء تم هذا الانتهاك بخرق القانون أو الدستور أو بتغيير أو محاولة تغيير أي منهما، ويحق لكل مصري دون تمييز اللجوء إلى القضاء لوقف مثل هذا الانتهاك أو التحريض على مثل هذا الانتهاك ومعاقبة مرتكبيه."

ويشتد العجب والاستغراب حين أقرأ ما نسب إلى الدكتور عمرو حمزاوي من هجوم ونقد للوثيقة⁷، وسر العجب والاستغراب أنه كان عضواً بالأمانة الفنية لمبادرة التنمية السياسية والتحول الديمقراطي وكان من المشاركين في صياغة الوثيقة وحضور اللقاءات التي تم تنظيمها خلال شهر أغسطس 2011، ومع ذلك فقد نسب إليه قوله " توقيت وثيقة الدكتور علي السلمي خاطئ لأنها أعادت الاستقطاب الديني الذي شهدناه أثناء الاستفتاء مرة أخرى ، كما أنها لابد أن تطرح للاستفتاء الشعبي حتى

⁶ المصدر بوابة المصري اليوم بتاريخ 2 نوفمبر 2011.

⁷ المصدر موقع اليوم السابع بتاريخ 11 نوفمبر 2011.

⁷ المصدر مقال ابراهيم عيسى المنشور بموقع الدستور الأصلي بتاريخ 17 نوفمبر 2011.

يكون لها صفة إلزامية". كذلك فإن التصريح المنسوب للدكتور محمد محسوب⁸ يثير الاستغراب فقد كان هو أيضا ضمن فريق إعداد الوثيقة وشارك في إقناع قيادات حزب الوسط بتبنيها، فقد نقل عنه أنه طالب "... المجلس الأعلى للقوات المسلحة بسرعة إصدار إعلان تبرأه من وثيقة السلمى، وتأكيد أنه غير مسئول عن الوثائق التي طرحت مؤخراً والتي جاءت لتخدم هيئات معينة متحدية الإرادة الشعبية، وذلك لخروج مصر من هذه الأزمة..".

وقد اشتدت الهجمة الإعلامية ضد "وثيقة السلمى" إلى حد المطالبة بإقالتى من الوزارة وتنظيم مليونيه يوم الثامن عشر من شهر نوفمبر 2011 للمطالبة بسقوط الوثيقة، واعتلى أحد المرشحين المحتملين لرئاسة الجمهورية منصة ميدان التحرير في ذلك اليوم ليقود الهتاف بسقوط "وثيقة علي السلمى" والتكبير بين كل هتاف وآخر⁹. وسنلقي الضوء في هذا الكتاب على تلك الإشكالية وتأثيرها في مسيرة التحول الديمقراطي.

إن المصدر الحقيقي للدستور المستهدف لبلادي - والتي كانت وثيقة المبادئ الأساسية للدستور تعبيراً عن ملامحه - هو مطالب جماهير الشعب ورغباته المشروعة في الحرية والعدالة والحياة الإنسانية الكريمة، واستجابة لمطالب أهل بلدي:

✓ أهل بلدي يطالبون بالتغيير الديمقراطي من أجل وطن حر ومجتمع تسوده

الحرية، وأنا معهم.

✓ أهل بلدي يطالبون بتدعيم قيم المواطنة لضمان سلامة الوطن وتأمين

مستقبله، وأنا معهم.

✓ أهل بلدي يطالبون بمستوى أفضل من جودة الحياة، وأنا معهم.

⁹ كان لإضافة المادتين التاسعة والعاشر على البنود المقترحة للمبادئ الأساسية للدستور بغرض طرحهما للنقاش أثر في زيادة الهجوم وشدته على الوثيقة وعلى شخصي.

- ✓ أهل بلدي يطالبون بحياة حرة كريمة يأمن فيها المواطن على حاضره ومستقبله، وأنا معهم.
- ✓ أهل بلدي يطالبون بحياة أساسها الحرية والديمقراطية واحترام كرامة الإنسان وحقوقه، وأنا معهم.
- ✓ أهل بلدي يطالبون بسيادة القانون والمساواة بين الحكام والمحكومين في الامتثال لحكم القانون، وأنا معهم.
- ✓ أهل بلدي يطالبون باستقلال القضاء وأن يحاكم المصريون أمام قضاتهم الطبيعيين، وأنا معهم.
- ✓ أهل بلدي يطالبون بتكافؤ الفرص للجميع وعدم التمييز بينهم على أساس سوى حكم القانون، وأنا معهم.

ابن مصر الحرة
أ.د. علي السلمي

25 من يناير 2012



قصة هذا الكتاب

أصدرت في عام 2007 الكتاب الأول من سلسلة " مصر المحروسة " بعنوان يحض على التغيير الديمقراطي وإعادة بناء الوطن وكان ذلك الكتاب باسم " مصر المحروسة. . رؤية ومنهاج للتغيير الديمقراطي وإعادة البناء"، وكان ذلك في ظل استقواء نظام مبارك على الشعب وتغلب نزعتة الديكتاتورية وإقرار أربعة وثلاثين مادة من مواد دستور 1971 تكرر سيطرته على الحكم، بعد أن ظل سنوات رافضاً للتعديلات الدستورية التي بحت أصوات الأحزاب والقوى السياسية في المطالبة بها بهدف ترسيخ الديمقراطية. وتناول الكتاب الأول موضوعات تحاول تقدم رؤية وطنية للتغيير الديمقراطي ومنهاجاً متكاملًا لإعادة بناء مؤسسات الدولة. وشملت موضوعات الكتاب:

إشكاليات التقدم والتغيير الديمقراطي في مصر المحروسة ، المعطيات الموجبة للإسراع بالتغيير الديمقراطي في المحروسة، برنامج إعادة البناء والتغيير الديمقراطي شاملاً عدداً من البرامج النوعية منها برنامج التغيير الديمقراطي وتطوير البنية السياسية، وبرنامج إعادة صياغة دور الدولة، وبرنامج التطوير الاقتصادي الشامل، وبرنامج حماية وترشيد مصادر الطاقة، ورؤية للبرنامج النووي المصري، وبرنامج للقضاء على الفقر وتأمين الحق في الغذاء ومعالجة البطالة والتطوير الإداري الشامل ، وتطوير الإدارة المحلية، وتطوير المنظومات الوطنية للتعليم والصحة والبحث العلمي.

وأنهت الكتاب برؤية لمصر في 2020 و"مجموعة رسائل في حب مصر" توجهت بها إلى الكثيرين من المسئولين سواء الذين عملوا بجهد لتحقيق تنمية ودعم الحاضر والمستقبل المصري أو الذين ساهموا في إلحاق الضرر بالمحروسة. وكانت الرسالة الأخيرة موجهة إلى [...] دون ذكر اسم الشخص المعني، ولكن كل كلمة في الرسالة كانت تنطق بذلك الاسم وهو الرئيس الأسبق مبارك الذي كان يرتب لتوريث ابنه

رئيساً لمصر، ولم إخفاء اسمه خوفاً أو رهباً منه، ولكن كان ذلك على سبيل الاستخفاف بعدم العناية بذكر اسمه!

وفي العام 2008 أصدرت الحلقة الثانية من سلسلة مصر المحروسة باسم " مصر المحروسة من تاني... خواطر من أجل المستقبل"، كان الهدف منه مد البصر إلى آفاق المستقبل المصري والكشف عن الفرص المتاحة لمصر في التنمية المتكاملة والتطوير المجتمعي المؤسس على ديمقراطية حقيقية وفاعلة.

وقد استعرت في اختيار عنوان الكتاب تعبيراً هائلاً للكاتب العظيم محمود السعدني استخدمه كعنوان لكتاب كان قد أصدره بعنوان " مصر من تاني" يقول فيه " من المآسي ما يمتد في بطن التاريخ عدة مئات من السنين، ولكن أخطر مأساة في التاريخ، أن كل خليفة حي هو مصدر الحكمة وينبوع المعرفة ونموذج الكمال. وهو يظل كذلك حتى يموت، فإذا مات، فهو منبع الجهل ومصدر الظلم والنموذج الأكبر للفساد والاستبداد. مأساة حقيقية، ولكن سببها الخليفة نفسه، لأن نمط الحكم العربي يجعل من الخليفة أو الوالي أو السلطان الملك المعصوم، فلا يسمح لأحد بانتقاده وهو حي يرزق. مسموح للجميع أن يبالغوا في مدحه وفي حصر مآثره، وفي تسليط الضوء على مواهبه، والاعتراف بعبقريته، وتدور الاسطوانة على هذا الوجه ما دام الخليفة حياً، فإذا مات الخليفة، قلبوا الاسطوانة على الوجه الآخر، وهي دائماً عكس الوجه الأول، وبينهما مسافة لا تقل بعداً عن المسافة بين الأرض والمريخ!" وإن كان العبقري محمود السعدني أراد بكتابه أن يعيد النظر في تاريخ مصر من تاني بعد أن مات الخلفاء والمماليك والسلطين، إلا أننا نريد أن ننظر إلى مصر من تاني وأصحاب الحكم لا يزالون بيننا علنا نستطيع أن نوضح لهم طريقاً أفضل مما هم سائرون فيه، وعلنا. وإياهم. نصل جميعاً إلى حال أفضل ومستقبل أزهى للمحروسة. ويقول السعدني " إن مصر في نظر المحترفين هي سلسلة طويلة من الأمراء والملوك والسلطين، ولكنها في نظر العبد لله مجموعة متصلة من الأجيال والصياع وأصحاب

الحاجات والمتشردين. مصر في زمن السلاطين لم تكن قلاوون أو قطز أو عزالدين أيبك التركماني أو علي بك الكبير. ولكنها كانت الزعر والحرافيش والحشاشين. ومصر أيام عبد الناصر لم تكن هي الرئيس ونوابه، ومدير المخابرات وأجهزة الاتحاد الاشتراكي. ولكنها كانت العمال والفلاحين والرأسمالية الوطنية والجنود والمثقفين. ومصر في عهد السادات لم تكن هي الرئيس أو زعماء المنابر، أو تجار الشنطة وأصحاب بوتيكاات شارع الشواربي وأصحاب الكباريهات ورواد الحانات. ولكنها كانت أيضا هي ملايين الشحاتين والمتسولين والذين يعانون المرض وخيبة الأمل والجوع".

ولو استكمل السعدني كتابة تلك المقدمة في كتابه والتي عنونها ب " طوبى.. وطوبة" لكان كتب قد . ونحن معه . ، "ومصر في عهد مبارك ليست هي الرئيس أو رجال الحرس القديم أو الجديد في الحزب الوطني الديمقراطي، أو رجال الأعمال من الوزراء وغيرهم، أو رؤساء تحرير الصحف الحكومية والمسماة ظلماً بالقومية، أو ممدوح إسماعيل وبطانتته، أو هاني سرور وجماعته، أو أحمد عز وفرقتة. ولكنها هي ملايين الفقراء في بر مصر الذين يعيشون على أقل من دولار واحد يومياً، وهم ملايين المصريين الذين تصدعت أجسامهم ووهنت صحتهم بفعل المبيدات المسرطنة، وهم المتظاهرون من أجل شربة ماء نظيفة، والواقفون لساعات يتقاتلون في طوابير الخبز، وهم ملايين العاطلين من شباب مصر، وهم العقول المهاجرة من مصر بحثاً عن فرصة خارجها يستخدمون فيها علمهم وعقولهم المرفوضة حكومياً".

واتفاقاً مع مقولة السعدني في ختام مقدمته لكتاب " مصر من تاني " والتي قال فيها " فنحن لا نقصد إلا وجه الحقيقة، ولا نهدف إلا تعرية الواقع، ولا نرجو إلا عفو الجبار... ولكن تاريخ العرب في مجمله يقف عند خبر أن كل السلاطين في غاية العدل، وكل الأمراء في غاية الأدب، وكل الحكام على حق وكل الشعب في منتهى الوقاحة والإجرام".

وتم تصدير الكتاب ب " اعتذار لمصر" عما يقوم به المصريون حكاماً ومحكومين من إساءة لمصر وإهدار مواردها والتهوين من المخاطر التي تتعرض لها من الداخل والخارج. وتضمن الكتاب موضوعات تعرض لمأزق المحروسة، واستعراض الواقع المصري الحزين مصر، والتأكيد على أن مصر في حاجة إلى مشروع رؤية مستقبلية. وتم عرض مشروع وثيقة فكرية للتوافق الوطني أعدها مجموعة كبيرة من المفكرين والمهمومين بالشأن المصري، وتناول الكتاب مشكلة الشفافية الغائبة في المحروسة، وكانت خاتمة الكتاب كما يلي:

- للانطلاق إلى المستقبل، لا بد من التخلص من خطايا الحاضر وسلبياته.
 - للانطلاق إلى المستقبل، لا بد من التحلل من أسر المفاهيم الضيقة والسياسات العقيمة والنظم الفاشلة والعناصر الفاسدة في المجتمع.
 - للانطلاق نحو المستقبل، لا بد من تعميق مفاهيم وقيم التقدم، وترسيخ مفاهيم العدالة والمواطنة.
 - للانطلاق نحو المستقبل، لا بد من تعميق العلم والبحث العلمي والتقنية باعتبارهم أسس بناء المجتمع العصري الذي يعيش الحاضر بكفاءة ويستوعب متطلبات الدخول إلى المستقبل.
 - للانطلاق إلى المستقبل، لا بد من إعمال الديمقراطية وحرية الاختيار وموضوعية المحاسبة والمساءلة.
 - للانطلاق إلى المستقبل، لا بد من استخدام وتفعيل منهجيات الإدارة الاستراتيجية على كل المستويات.
 - للانطلاق إلى المستقبل، لا بد من الخروج من الماضي.
- ومع التطورات الدرامية الهائلة التي شهدتها مصر وشعب مصر العظيم الذي صنع ثورتين هزتا العالم وأسقطت نظامين للحكم تبلاد الأول . نظام مبارك . على مدى 30 عاماً، وكرس الثاني . نظام الإخوان المسلمين وسنة حكم مرسي . خمسة وثمانين

عاما من الكذب واستخدام العنف والإرهاب وتوظيف الدين الإسلامي السمح لخدمة أهداف الجماعة، كان ضرورياً إصدار الحلقة الثالثة من سلسلة "مصر المحروسة". وفي هذا الكتاب الذي بين أيدي القراء الأعزاء " مصر المحروسة... ثورة حتي النصر" نعكس الدروس المستفادة من تجربة إدارة المجلس الأعلى للقوات المسلحة في إدارة شئون البلاد بعد تخلي الرئيس الأسبق مبارك عن منصبه وتكليفه المجلس بمهام إدارة المرحلة الانتقالية الأولى . حتى انتخاب محمد مرسي مرشح جماعة الإخوان المسلمين رئيساً للجمهورية في 30 يونيو 2012، ثم تدارس معا مأساة عام فشل وإخفاق مرسي حتى تم عزله بثورة الشعب يوم 30 يونيو 2013 واستجابة القوات المسلحة بقيادة الفريق أول عبد الفتاح السيسي للمطلب الشعبي برحيل مرسي ومن ثم إعلان "خارطة المستقبل" ، ونختتم بدراسة عن إشكاليات المرحلة الحالية . 30 يونيو 2013 وحتى مشارف انتهاء المرحلة بانتخاب رئيس الجمهورية القادم بعد الاستفتاء على الدستور وإجراء الانتخابات التشريعية القادمة . وكبداية لربط حلقات التاريخ الذي مر على مصر منذ أواخر نظام مبارك نذكر بمقدمة مما جاء في الحلقتين الأولى والثانية من "مصر المحروسة"!

مقدمة من

"مصر المحروسة. رؤية ومنهاج للتغيير الديمقراطي وإعادة البناء"

كان اختياري لتوجيه الخطاب إلى " المحروسة" نابغاً من حب شديد لهذا البلد الذي يستحق أكثر كثيراً مما هو متاح له في مجالات الديمقراطية والتنمية الاقتصادية والعدالة الاجتماعية، فضلاً عن التقدم العلمي والتقني. كنت . ولا أزال . مقتنعاً بأن الله سبحانه وتعالى هو الذي يحمي المحروسة على الرغم من كل ما يصيبها من أذى وضرر على أيادي نفر من أبناءها تحكموا في السلطة وانفردوا بالحكم وسخروا كافة مقدرات البلاد وإمكاناتها لخدمة أغراضهم وتمكين حلفاءهم من رجال الأعمال

وغيرهم من شرائح المجتمع الذين فضلوا مصالحهم الخاصة على مصلحة الوطن، وارتضوا أن يرتبطوا بالحزب الحاكم والقيادة السياسية كي يحققوا منافع لهم على حساب الوطن وقضاياها.

وكنت فيما أكتب، أهيب بشعب المحروسة . الأغلبية الصامتة من المصريين -أن ينتبهوا لحقيقة ما يعانونه ويكتشفوا المصدر الأساس لمشكلاتهم . والتي هي مشكلات الوطن .، وكنت استشير في الطوائف من أبناء المحروسة الذين يخاطبهم الكتاب أن يضعوا مصالح المحروسة فوق مصالحهم الذاتية، وأن يقدموا لها بعض ما قدمته وأتاحته لهم من فرص ومميزات تبلورت في ثروات طائلة ونفوذ اقتصادي وسياسي ومراكز اجتماعية مرموقة.

حديث عن إشكاليات التقدم والتغيير الديمقراطي في مصر المحروسة

يسود العالم المعاصر تيارات فكرية مختلفة وحركات سياسية وتحولات اقتصادية وغزوات عسكرية مستعد من البلاد منها العراق وأفغانستان، وتهدد إيران وسوريا، كما أن الصومال تمزقها الحرب الأهلية منذ سنوات ثم تتعرض لغزو من القوات الأثيوبية التي استنجدت بها الحكومة المؤقتة هناك للتخلص من قوات المحاكم الشعبية الإسلامية. كذلك تعرض لبنان لحرب إسرائيلية شرسة في يوليو من العام الماضي 2006 واجهها مقاومو حزب الله بشجاعة نادرة وأوقعوا بالجيش الإسرائيلي المعتدي هزيمة منكرة . برغم كل ما أصاب بيروت والضاحية الجنوبية منها على سبيل التحديد والجنوب اللبناني من تدمير رهيب . اضطر الإسرائيليون للانسحاب معترفين بالهزيمة.

ومصر أيضاً تتعرض لضغوط وممارسات تأخذ في بعض الأحيان شكل النصيحة المغلفة بالتهديد غير المباشر، وتبدو في حالات أخرى أقرب إلى التهديد الصريح

بالحديث عن قطع المعونات وتوقيع العقوبات، وذلك من أجل الانصياع لسياسات أمريكا في المنطقة وقبول مشروع الشرق الأوسط الجديد الذي ترعاه الولايات المتحدة الأمريكية ويصب في مصلحة إسرائيل¹⁰.

وفي جميع الأحوال فإن الدول العربية والإسلامية والنامية بشكل عام ومصر المحروسة بشكل خاص تواجه اختباراً مصيرياً ينشأ من ضرورة تعاملها مع متغيرات وقوى العصر الجديد الداعية إلى الديمقراطية ونظم الحكم الرشيد القائمة على التعددية الحزبية والانتخابات الشفافة من ناحية، ومقاومة حكامها لفكرة التطوير الديمقراطي الحقيقي ورغبتهم في الاستمرار على نفس الوتيرة غير الديمقراطية متعللين في ذلك بضرورة المحافظة على قيم وخصوصيات الحضارة الذاتية من ناحية أخرى.

وقد تصاعدت في السنوات الأخيرة في أعقاب أحداث الحادي عشر من سبتمبر 2001 دعوة الولايات المتحدة الأمريكية للحرب ضد ما أطلقت عليه " الإرهاب " وتمكنت بفضل تلك الدعوة من السيطرة على أفغانستان والعراق ساعة ليس فقط إلى القضاء على مصادر الإرهاب التي تدعيها، بل انطلقت في محاولة شاملة لتغيير هوية هذين البلدين وإعادة رسم خريطتهما السياسية والاجتماعية والثقافية . واحتمال الخريطة الجغرافية أيضاً . بما يتفق وأهدافها وغاياتها وبما يترجم مصالحها الذاتية ضاربة بعرض الحائط كافة الاحتجاجات والانتقادات الموجهة إليها ليس فقط من أصحاب هاتين الدولتين، بل وأيضا من حلفائها في أوروبا واليابان والمجتمع الدولي كله ممثلاً في هيئة الأمم المتحدة. وقد تبلور هذا الموقف الأمريكي الساعي إلى

¹⁰ الغريب أن هذا الكلام كتب عام 2007، إلا أن التهديد الأمريكي لثورة الشعب في 30 يونيو وقرار أوباما بقطع المعونة العسكرية عن مصر، يبدو أنه إعادة لفيلم قديم سخيف، وكأن أمريكا لم تتعلم أن مصر لا تخشى قطع المعونة ولا يهملها غضب أمريكا!

طمس هوية العراق من الإصرار على تنفيذ حكم الإعدام في صدام حسين صبيحة أول أيام عيد الأضحى المبارك لعام 1427 هجرية غير ملتفته إلى ما أصاب مشاعر المسلمين. حتى من أعداء صدام. من صدمة وإهانة بتنفيذ الإعدام في ذلك التوقيت. كما تعددت في الفترة التالية لأحداث 11 سبتمبر 2001 مبادرات أمريكية وأخرى أوروبية تدعو مصر. ودول العالم العربي. لتطوير نفسها وإصلاح هيكلها السياسية والاجتماعية ونظمها وقيمها الثقافية، حتى طالت بعض تلك المبادرات نظم التعليم والخطاب الإعلامي والخطاب الديني لتلك الدول. وتزداد الضغوط يوماً بعد يوم وتطرح أمريكا مؤخراً رؤيتها للشرق الأوسط الكبير أو الجديد الذي تريد صياغته وفق توجهاتها وبما يحقق أهدافها السياسية والاقتصادية وغرضها في الهيمنة على العالم والتفرد بالتحكم في موارده ومقدراته، وإن غلّفت كل هذا بحديث عن الديمقراطية وأهمية تعليمها لدول وشعوب المنطقة.

وفي المقابل نرى نظام الحكم في مصر المحروسة يساير الموجة المطالبة بالتغيير ويقدم جرعات متباعدة من عمليات إصلاح جزئية لا تصل إلى عمق الهيكل السياسي والاجتماعي في شكل تغيير حقيقي، كما لا تكفي حتى لتسكين الطلب المتزايد من أجل الإصلاح والتطوير. وقد بلور نظام الحكم المصري توجهاته الإصلاحية مؤخراً في طلب تعديل 34 مادة من مواد دستور 1971 في محاولة للإيهام بأنه يسير في اتجاه التطوير الديمقراطي، بينما الحقيقة خلاف ذلك. فالتعديل المقترح للمادة 76 لا يزال يضع خيوط لعبة الانتخابات الرئاسية في يد الحزب الوطني الديمقراطي الحاكم مستبعداً المستقلين وفتحاً الباب لأحزاب هشة غير ذات شعبية ولا تأثير لتقدم مرشحين عنها في انتخابات رئيس الجمهورية تكراراً لسيناريو انتخابات 2005. وفي نفس الوقت تتجنب التعديلات المقدمة من رئيس الجمهورية المساس بالمادة 77 وبذلك يظل رئيس الجمهورية متمتعاً بفترات حكم لا نهائية، بل ويعلن الرئيس في

خطابه في الجلسة الافتتاحية لمجلسي الشعب والشورى في نوفمبر 2006 أنه مستمر " طالما في الصدر قلب ينبض ونفس يتردد!" كما أوضح سيادته في تصريحاته لوكالة أنباء الشرق الأوسط في 8 يناير 2007 أن مسألة مدة رئيس الجمهورية يحددها الشعب من خلال التصويت في الانتخابات الرئاسية مغلقاً بذلك الباب أمام أي حديث عن تعديل المادة 77 من الدستور.

ونتيجة ذلك الجمود السياسي والتباعد عن الديمقراطية، أن تفاقمت مشكلات مصر المحروسة وتعددت مظاهرها في كافة مناحي الحياة التي يعيشها المصريون في شكل معاناة لا تنقطع. فالأسعار في تصاعد وانفلات من دون أن تستطيع الحكومة السيطرة عليها مكثفية كما يصرح وزراؤها المختصون بـ " بمراقبة الأسعار"، والبطالة تطحن الملايين من شباب المحروسة، والفقر يغلف بسواده ومرارته حياة ما لا يقل عن نصف سكان المحروسة، والصناع من أبناء مصر المحروسة العاملين في شركات قطاع الأعمال تتوالى حالات الاعتصام والتوقف عن العمل بينهم، مطالبين بحقوقهم ومعترضين على التفريط في تلك القلاع الصناعية التي أقاموها بجهدهم وأفنوا فيها حياتهم. كما يسود الفساد وينتشر في كافة أرجاء المحروسة وعلى كل المستويات مع طغيان واضح لكبار المفسدين.

مرصد هموم وأحزان المحروسة

إن مصر " المحروسة" تعاني من قضايا ومشكلات خطيرة تعوق تقدمها. بل وتهدد كيانها وبقائها. وتصنع همومها وأحزانها، وفي مقدمتها ما يلي:

1. افتقاد المواطنين للحرية وتهميش دورهم في تقرير مصير الوطن برغم أنهم أصحاب المصلحة الحقيقية وأصحاب القرار الأصيل في كل ما يمس حاضرهم ومستقبلهم.

2. احتكار السلطة وامتناع فرص وآليات تداولها على أسس ديمقراطية تكفل للمواطنين حرية اختيار الحاكم، في نفس الوقت الذي ينفرد فيه رئيس الجمهورية بالقرار ويهيمن على كافة عناصر ومقومات السلطات التشريعية والتنفيذية والقضائية.
3. تباطؤ التطوير الدستوري والسياسي وتضائل الأمل في تحقيق الانفتاح الديمقراطي، وتردد نظام الحكم في الاستجابة لمطالب التغيير والتطوير وانحرافه حتى عن الوعود التي قدمها بالإصلاح الدستوري.
4. استمرار الحكم بقانون الطوارئ وتمديد العمل به لأكثر من خمسة وعشرين عاماً، فضلاً عن حزمة القوانين سيئة السمعة المقيدة للحريات والمؤكدة لقهرة المواطنين وتغييب إرادتهم، والإعداد لاستبدال بقانون الطوارئ ما يسمى قانون الإرهاب وهو ما يحتاج إعداده إلى عامين حسب تقدير رئيس الجمهورية.
5. تعطيل حق الجماهير في اختيار ممثليها الشرعيين في المجالس المحلية وذلك بتأجيل انتخاباتها عن موعدها الذي كان مقرراً في شهر أكتوبر 2006 لمدة عامين، مما يتيح الفرصة للمجالس المحلية القائمة لمواصلة تواجدها تحسباً لتغير التركيبة السياسية فيها على خلاف ما يريد الحزب الحاكم حال إجراء الانتخابات في موعدها.
6. التحكم في تكوين الأحزاب السياسية والنقابات المهنية والعمالية ومؤسسات المجتمع المدني على اختلاف أطيافها، وضراوة القيود الإدارية والأمنية المانعة لتلك التنظيمات من ممارسة أنشطتها بحرية والمشاركة بإيجابية في إدارة شئون المجتمع.
7. استمرار الإعلام الموجه واستشراء الفساد في المؤسسات الصحفية والإعلامية المملوكة للدولة وإدارتها بوحى من توجيهات ومصالح الحزب الحاكم. في نفس الوقت الذي يجري فيه تقييد فرص التعبير عن الآراء المعارضة، وتضييق

مساحة الحرية المسموح بها والنكوص عن الشفافية في معالجة القضايا الوطنية الكبرى.

8. اختلال الهوية الاقتصادية والسياسية للوطن وغياب استراتيجيات واضحة متفق عليها وطنياً وديمقراطياً لإدارة الاقتصاد الوطني.

9. تراجع وانحسار دور الدولة في إدارة المجتمع وتخليها عن مسؤولياتها ووظائفها الأساسية في تخطيط وإدارة التنمية وتوفير الخدمات والرعاية وفرص العمل للمواطنين، وذلك بزعم التوجه بقواعد وآليات اقتصاد السوق، في الوقت الذي تسود فيه الاحتكارات وسيطرة رأس المال على الحكم واختلاط أدوار ومصالح رجال الأعمال مع المصلحة العامة، وينتشر الفقر والبطالة وتتردى مستويات التعليم.

10. انخفاض مستويات الأداء وتراجع الأثر المصري في معظم المجالات الحياتية حتى الرياضية والفنية، فضلاً عن تراجع الأداء الاقتصادي والسياسي والتقني والعلمي. ويكرس هذه الحالة ما نشاهده من هوان وضالة التأثير المصري في الموقف العربي والعالمي، فضلاً عن حالة العجز العام حتى في الدفاع عن أبناء الوطن الذين تغتالهم إسرائيل في سينا من دون أن يكون للدولة المصرية موقف يدافع عن الكرامة الوطنية ويثأر لدماء الشهداء. إن الدور المصري يبدو في أضعف حالاته حين يتعرض للقضايا العربية المصيرية، وينحصر في تبرير العدوان على الأوطان العربية في العراق وفلسطين والسودان، وتأييد الحملة الأمريكية على المشروع النووي الإيراني، وتبرير العدوان الإسرائيلي على لبنان وإلقاء اللوم على المقاومة الإسلامية بأنها دخلت في مغامرة غير محسوبة، والركون إلى القوى الخارجية كمصادر للعون والمساعدة.

11. افتقاد الإبداع والابتكار وانحسار الريادة الثقافية والعلمية والتوجه في معظم الحالات إلى أنماط من التبعية الفكرية والعلمية للعالم الغربي المتقدم، من دون

مشاركات أو مساهمات لها وزن من الجامعات والمؤسسات العلمية والثقافية المصرية.

12. الانحراف ببرنامج الخصخصة عن المصلحة الوطنية لجماهير الشعب الملاك الحقيقيين لشركات قطاع الأعمال العام والهيئات العامة الاقتصادية وغيرها من مؤسسات الدولة التي يراد نقلها إلى القطاع الخاص، وعدم وضوح الضوابط الكفيلة بالحفاظ على الثروة الوطنية وضمان عدم تسربها إلى غير المصريين.

13. التفكك المجتمعي وظهور تيارات فكرية وممارسات اجتماعية ورؤى ثقافية متعارضة مع قيم المجتمع المصري وتقاليدته وثوابته، وانتشار حالات غير مسبوقه من التحلل والضياع بين الشباب وتعاضم حالة اللا انتماء للوطن وعزوف الكثيرين من أبناء الوطن عن متابعة شئونهم أو الاهتمام بقضاياهم.

14. إهدار الطاقات والموارد الوطنية في مشروعات ومغامرات سياسية واقتصادية غير مدروسة، وتبديد عشرات المليارات من الجنيهات في مشروعات تفتقد الجدوى الاقتصادية وتكشف عن سوء إدارة للموارد القومية مثل مشروعات فوسفات أبو طرطور وتوشكي وفحم المغارة وغيرها. ولعل أحدث النماذج في هذا الصدد إزالة الجراج متعدد الطوابق الذي أقامته هيئة السكك الحديدية في مواجهة مبنى محطة باب الحديد بحجة المحافظة على النمط المعماري لميدان رمسيس وإهدار مبلغ يفوق الخمسين مليوناً من الجنيهات من أموال شعب المحروسة.

15. تبديد مدخرات المواطنين في هيئتي التأمينات الاجتماعية بما يصل إلى 219 مليار جنيه حسب التقديرات في أواخر عام، 2006 وإخفاء المشكلة بدمج وزارة التأمينات في وزارة المالية، والاتجاه إلى سداد المعاشات للمستحقين من خلال طباعة البنكنوت بواسطة البنك المركزي مما يضاعف مشكلات التضخم ويفاقم من مشكلة زيادة الدين المحلي العام.

16. التخلف الإداري وتباعد كثير من منظمات الإدارة العامة ومؤسسات الأعمال العامة والخاصة عن نماذج الإدارة المعاصرة وتوجهاتها، وانتشار وتعاضم مشكلات الفساد على كافة المستويات في جميع مرافق العمل الوطني.

17. التباعد عن منهج العلم وآليات البحث العلمي ونظم وتقنيات المعلومات الحديثة كأسس لبحث المشكلات وتدبر البدائل واتخاذ القرارات.

المعطيات الموجبة للإسراع بالغير الديمقراطي في المحرسة

إن قدراً مهماً من إشكاليات مصر المحروسة لا يمكن نسبته إلى قوى ومتغيرات خارجية فقط، بل إن الأوضاع الداخلية وأنماط السلوك العام وتوزيع القوى والمصالح داخل الوطن هي في ذاتها مصادر للخطر والتأثير السالب على مسيرة البلاد وفرصها في التقدم والمشاركة الفاعلة في حركة المجتمع العالمي المعاصر.

وإذا ركزنا البحث في قضايا التقدم الديمقراطي في مصر المحروسة نجد أن الموقف يبدو معقداً نتيجة تفرق الكلمة وتشردم فئات وقوى المجتمع المنادية بالإصلاح والتطوير وافتقاد " المشروع الوطني " الذي يجمع أطراف الأمة على كلمة سواء. إن الخلاف هو النغمة السائدة في البلاد بين طبقة أصحاب السلطة من الحكام ومن يتفقون معهم في أسلوب الحكم السائد وتوجهاته من جانب، وبين جماعات أخرى في المجتمع تتفاوت في عدد من يشايعونها ومدى تأثيرها السياسي والاجتماعي التي ترى ضرورة التغيير والخروج من دائرة نفوذ الحكام الحاليين والانتقال إلى نظم يرونها أفضل في الحكم وإدارة المجتمع.

إن التعامل الموضوعي مع قضايا التقدم في مصر المحروسة ينبغي أن ينطلق في ضوء رؤية واضحة للمعطيات الأساسية التي تشكل الواقع المصري وتبين علاقاته بالعالم المعاصر، كما تحدد الفرص التي يمكن استثمارها لتحقيق التقدم والمهددات والمخاطر التي تهدد حاضر مصر المحروسة ومستقبلها. ونرصد فيما يلي تلك المعطيات الأساسية في تصورنا:

1. سرعة التغير الاجتماعي والتقني والاقتصادي في دول العالم المتقدم وتطور مستويات متعالية من الرفاهية الاقتصادية والحرية السياسية والعدالة الاجتماعية والاستقرار المجتمعي لشرائح متزايدة من الناس في تلك البلاد تصل المعلومات عن أنماط سلوكهم وطرائقهم في الحياة إلى مواطنينا في مصر المحروسة ويروونها نماذج يتطلعون إلى محاكاتها.
2. تزايد المد الديمقراطي في كثير من دول العالم الثالث، وتساعد الفرص المتاحة لمواطني تلك الدول للمشاركة في الحياة السياسية القائمة على التعددية الحزبية وصناديق الانتخابات الزجاجة، مما يمثل حلماً يتوق إليه أبناء المحروسة.
3. تزايد المهددات الناشئة عن حركة العولمة واشتداد قوة الشركات متعددة الجنسيات Transnational Corporations وخطورة تأثيرها في القرار السياسي للدول الأكثر تقدماً ووضوح أهدافها في السيطرة على مصادر الثروة في بلادنا والتماس أشكال متباينة للتدخل في شئوننا ولتوجيه أوضاعنا الداخلية بما يتوافق ومخططاتها.
4. استمرار الخطر الإسرائيلي ليس فقط على فلسطين ولبنان وسوريا . والعراق وإيران بل ودول الخليج العربي . ، ولكن أيضاً على مصر المحروسة متعاوناً في ذلك مع الإدارات الأمريكية المختلفة، ومؤثراً بشكل مباشر وغير مباشر في القرار الأوروبي وعاملاً على تحجيم التوجهات الأوروبية المتعاطفة مع الموقف العربي وتحييدها بما يقلل من تأثيرها الفعلي في تغيير واقع الصراع العربي الإسرائيلي في اتجاه الحق العربي. وقد تعددت في السنوات الأخيرة الاعتداءات الإسرائيلية على جنود مصر في سيناء دون أن يستطيع النظام المصري الرد بالقدر الذي يتناسب مع الحجم المفترض لمصر من جانب وفداحة الجريمة الإسرائيلية من جانب آخر.

قضايا ملحة للثوريين الديمقراطي في المحر وست

من أجل بناء منهاج أو برنامج استراتيجي لإعادة البناء والتغيير الديمقراطي لا بد من رصد أهم القضايا الملحة التي تشغل المجتمع المصري وتشكل قاعدة الهموم المشتركة بين أبناء المحرسة، والتي نركزها فيما يلي:

1. ضرورة التطوير السياسي والانفتاح الديمقراطي وإتاحة فرص المشاركة في العمل السياسي لجميع المصريين وعدم قصرها على مؤيدي الحزب الوطني الديمقراطي الحاكم.

2. إلغاء القوانين والممارسات المقيدة للحريات والمتمثلة في تشريعات عرفت باسم " القوانين سيئة السمعة"، وأعمال الاعتقالات للمعارضين من دون أحكام قضائية، بل واستمرار اعتقال من تصدر لهم أحكام بالبراءة والذين أنهوا فترات العقوبة المحكوم عليهم بها.

3. تحرير وإطلاق حركة منظمات المجتمع المدني ورفع القيود والتدخلات الحكومية والإجراءات الأمنية التي تشل قدرة تلك المنظمات على المساهمة الفاعلة في التخفيف من مشكلات الوطن والمشاركة الجادة في تقرير مصيره.

4. إطلاق فرص التعبير عن الرأي وإلغاء السيطرة الحكومية على منافذ ووسائل الإعلام ومحاكمة أصحاب الرأي وتعريضهم لأحكام بالسجن، فضلاً عما يتعرضون له من تهديدات واعتداءات.

5. تحديد الهوية الاقتصادية الأساسية للوطن والاختيار الاستراتيجي لأنماط وآليات إدارة الاقتصاد الوطني وفق استراتيجية شاملة. لقد فقد الاقتصاد الوطني هويته وانسلخ من إطاره الاشتراكي الذي نص عليه دستور 1971 واتجهت الدولة إلى تأكيد التوجه نحو اقتصاد السوق وتمكين القطاع الخاص من السيطرة على مقدرات الاقتصاد، وسارعت في عمليات بيع شركات القطاع العام بدعوى

- الخصخصة من دون تمييز بين ما هو استراتيجي لا بد من استمراره في إطار الملكية العامة وبين ما هو غير ذلك مما يجوز نقل ملكيته إلى القطاع الخاص.
6. مراجعة دور الدولة في مختلف المجالات وتطويره بما يسمح لمنظمات المجتمع المدني ومؤسسات القطاع الخاص والتجمعات الأهلية من المشاركة الفاعلة في دفع وتعجيل التنمية المجتمعية وتحمل مسؤولياتها والمشاركة المتعادلة في عوائدها، وفي نفس الوقت تأكيد مسؤولية الدولة عن رعاية المواطنين وضمان الحد اللازم من الخدمات والضمانات الاجتماعية والاقتصادية لمحدودي الدخل وغيرهم من شرائح المجتمع المهمشة.
7. تحقيق الشفافية وإتاحة المعلومات الصادقة حول التصرفات السياسية والاقتصادية ذات العلاقة بمصالح الجماهير، وتأمين المعايير والآليات المناهضة للفساد في مختلف مجالات العمل المجتمعي.

إشكالية التقدم والغير الديمقراطي في مصر المحروسة

تشير آمال التقدم في مصر المحروسة مجموعة من الأسئلة المحورية ينبغي الإجابة عنها للمساعدة في الخروج من هذا التيه الذي تعيشه ويعاني منه شعبها بدرجات متفاوتة:

1. كيف تتبدل أحوالنا مما نحن فيه إلى الأحسن والأفضل، وما السبيل إلى الخروج من مأزق التخلف الاقتصادي والتفكك الاجتماعي والتبعية السياسية؟
2. كيف نحقق قول الحق تبارك وتعالى " إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم"؟
3. كيف يكون التغيير الديمقراطي تحولاً ناضجاً سلمياً حضارياً يتفق مع القيم الإسلامية الرفيعة التي يحض القرآن الكريم عليها كما جاء في قول الحق تبارك وتعالى " ادع إلى سبيل ربك بالحكمة والموعظة الحسنة وجادلهم بالتي هي أحسن، إن ربك هو أعلم بمن ضل عن سبيله وهو أعلم بالمهتدين " [النحل 125].

4. من يتحمل مسئولية قيادة التغيير الديمقراطي، وما هي معايير وأساليب اختيار القادة، وأسس ووسائل محاسبتهم ومساءلتهم عن نتائج قيادتهم؟
5. كيف تشارك الأغلبية من أبناء المحروسة في إحداث التغيير الديمقراطي بحيث يتحولون من أغلبية صامتة غير مؤثرة إلى قوة إيجابية تدفع حركة التغيير وتدافع عن منجزاتها؟
6. كيف يتم التخطيط والإعداد لحركة التغيير الديمقراطي المجتمعي الشاملة بحيث تتحقق أهدافها مع الأخذ في الاعتبار الظروف المحيطة وتقدير فرص النجاح ومصادر الخطر واحتمالات الفشل؟
7. كيف يتم اختيار مجالات التغيير الديمقراطي وأولوياته بحيث تأتي النتائج مؤثرة ومساعدة على تعظيم فرص النجاح في إتمام التغيير الديمقراطي بكفاءة وفعالية؟
8. كيف تعاد صياغة هياكل المجتمع وعناصره الاجتماعية والثقافية والاقتصادية لتصبح أكثر قبولاً ومحابة لفكر التغيير الديمقراطي ومعطيته، ومن ثم تكون فرص صيانة ما يتحقق من منجزات والمحافظة عليها -فضلاً عن تدعيمها- أكبر ما يمكن.
9. كيف يتم تحقيق التغيير الديمقراطي بالاندماج في عالم اليوم والتفاعل الإيجابي مع مقومات التقدم وآلياته في المجتمعات الأخرى، والتحوط ضد ما لا يفيد في تلك المجتمعات؟
10. كيف تتحقق عدالة توزيع عوائد التغيير الديمقراطي، وتجنب تكرار مشكلات تاريخية حين تستحوذ فئة قليلة على النصيب الأكبر مما يتحقق عن التغيير من فوائد، ويصير الارتداد إلى مواقف ليست أحسن كثيراً مما تم التغيير الديمقراطي عنها.

إن الإجابة عن هذه الأسئلة تتطلب وضوحاً فكرياً يحصر العناصر والعوامل ذات التأثير في صنع التغيير الديمقراطي، ويرتب علاقاتها فيما بينها، ويؤسس منهجاً يسترشد به القائمون على إدارة حركة التغيير الديمقراطي، كما يتطلب الاتفاق المجتمعي على مجموعة مبادئ أساسية يلتزم بها القائمون بالتغيير الديمقراطي والمساندون له.

المصارحة الوطنية أساساً لتطوير الواقع وتحقيق النغير الديمقراطي

إن التحديث الشامل والتغيير الديمقراطي هو المخرج من المأزق المصري الحالي والسبيل إلى مستقبل أفضل! ويتطلب تحقيق هذا الأمل ضرورة المصارحة والمكاشفة الوطنية في الأمور الجوهرية التالية:

1. الاعتراف بأننا جميعاً حكماً ومحكومين مشاركون في إنتاج وتضخيم المشكلات التي يعاني منها مجتمعنا، وإن كان نظام الحكم اللاديمقراطي الذي نعيش تحت وطأته منذ بدأ نظام يوليو 1952 هو صاحب الدور الأكبر في الوصول بمصر إلى ما تعانيه الآن من مشكلات وضعف وهوان على كافة الأصعدة.
2. الاقتناع بأننا جميعاً مسئولون عن حل تلك المشكلات ومنع تكرارها أو نشأة مشكلات أخرى غير قائمة الآن، ومن ثم لا بد من أن ينزع المصريون عن أنفسهم ثوب اللامبالاة والسلبية وينهضوا للعمل الجاد من أجل تغيير وجه الحياة في وطنهم بما يحقق آمالهم في وطن عزيز مستقر وناهض، ويؤمنوا مستقبل الأجيال القادمة من أبناء المحروسة.
3. الإيمان بأن المشكلات التي تراكمت عبر سنوات طوال يمكن علاجها والتخلص منها في بضع سنوات قليلة وأن نتائج الحل يمكن أن تظهر في فترة وجيزة إذا تم الاستناد إلى العلم والتفكير العلمي، وإذا توفر مناخ من الحرية والديمقراطية يسمح بالمشاركة الفعالة والمسئولة من جانب كل المواطنين.

4. حشد الجهود ورص الصفوف لجميع أبناء الوطن في الداخل والخارج، والسعي الحثيث لإشراك أبناء المحروسة -ذوي العلم والخبرة والثروة المقيمين في الخارج- للمشاركة الجادة والفعالة في المشروع الوطني الأكبر لإعادة بناء مصر وتطويرها ديمقراطياً واقتصادياً وعلمياً وتقنياً وثقافياً واجتماعياً.

وجاء في ختام "مصر المحي وسته"

رسالة إلى.....

طلعت علينا آلة الدعاية المفرطة للحزب الوطني الديمقراطي بتعبير " الانطلاقة " مشيرة إلى الانطلاقة الأولى وهي التي تمكن خلالها أصحاب الفكر الجديد من إحكام سيطرتهم على الحزب بإنشاء أمانة السياسات ومجلسها الأعلى ونجاح مجموعة من رجال الأعمال الساعين إلى السلطة ولعب دور سياسي في شغل مواقع قيادية بالحزب والحكومة وذلك لاستكمال المقومات اللازمة للانطلاق في مجالات الأعمال من دون معوقات. ثم أتبع آلة دعاية الحزب الوطني ذلك بالحديث عن شعار " الانطلاقة الثانية نحو المستقبل " والذي شعر معه المصريون أنها مجرد دغدغة لمشاعرهم واستثارة لأحلامهم من دون وجود حقائق على أرض الواقع تؤيد ما تحمله تلك الانطلاقة من بشائر.

والأمر المؤكد أننا فعلاً بحاجة إلى انطلاقة حقيقية تتجه إلى تغيير وجه الحياة في مصر المحروسة وتزيح عنها آثار الفشل والتخلف والتردي في كافة المجالات عبر سنوات حكم الحزب الوطني الممتدة. ولكننا نريدها انطلاقة ديمقراطية يشارك الشعب بكل فئاته في تشكيل برامجها لتحقيق مجتمعاً ديمقراطياً وتقييم نظاماً للحكم يحترم عقول المواطنين ويستجيب لإرادتهم، ويعمل من أجلهم وبمقتضى قبولهم ورضاهم وليس رغماً عنهم.

إن المحور الأول للانطلاقة التي يريدها شعب المحروسة هو إقرار برنامج شامل للإصلاح السياسي والدستوري يبدأ بإعداد دستور جديد للبلاد يتم بمقتضاه

تحديث نظام الحكم ليكون نظاماً جمهورياً برلمانياً ديمقراطياً ينتخب فيه رئيس الجمهورية في انتخابات شفافة من بين مرشحين متعددين من دون أي عوائق تمنع الترشيح أو تقصره على فئة دون غيرها أو فرد بعينه، ويشغل فيه رئيس الجمهورية منصبه لمدة 4 سنوات قابلة للتجديد لفترة ثانية فقط. وفي نظام الحكم الجديد يحكم رئيس الجمهورية من خلال حكومة منتخبة انتخاباً شفافاً من بين الأحزاب القائمة، وتكون له سلطات محددة ويسأل عن نتائج عمله أمام البرلمان. كذلك يجب أن يرسى نظام الحكم الجديد مبدأ سيادة القانون وخضوع كافة المواطنين من دون استثناء لحكمه أمام قضاتهم الطبيعيين. ومن أجل تدعيم الانطلاقة الديمقراطية يجب إلغاء قانون الأحزاب ورفع كافة القيود المفروضة على إنشاء الأحزاب بحيث يكفي لقيامها أن يخطر المؤسسون جهة الإدارة التي يحددها القانون بقرارهم تأسيس حزب جديد أياً كانت هويته واتجاهاته إلا أن يكون حزباً دينياً يقصر عضويته على أفراد ديانة معينة. وفي إطار تيسير التغيير الديمقراطي إلى نظام حكم ديمقراطي حقيقي ينبغي إيجاد قانون جديد للانتخابات يضمن سلامة إجراءات القيد الآلي في الجداول الانتخابية لكل مصري ومصرية يبلغ سن الثامنة عشرة ومن واقع السجل المدني، كما يقضي بتنقية الجداول الانتخابية آلياً لاستبعاد المتوفين والمسجونين وفقاً لأحكام قضائية واعتماد بطاقة الرقم القومي - بعد تطويرها لتكون بطاقة ذكية - مع استعمال قارئ إلكتروني لقراءة البطاقة وإثبات شخصية المواطن عند إدلاءه بصوته في لجان الانتخاب وبذلك يتم القضاء على ظاهرة بطاقة الانتخاب الدوّارة التي لعبت دوراً مهماً في إنجاح مرشحي الحزب الوطني الديمقراطي في انتخابات مجلس الشعب عام 2005. كما يجب النص على إتاحة حق الانتخاب للمصريين المقيمين خارج البلاد. وينبغي أن يؤكد قانون الانتخابات المستهدف على إبعاد تأثير السلطة التنفيذية ممثلة في وزارتي الداخلية والعدل عن جميع مراحل وإجراءات الانتخابات واستفتاءات الرأي وذلك بإنشاء

هيئة وطنية مستقلة تشرف على كافة أعمال الانتخابات الرئاسية والبرلمانية والمحلية واستفتاءات الرأي، ويشغل مناصبها أعضاء سابقون في الهيئات القضائية ورجال قانون وشخصيات عامة ترشحهم مؤسسات المجتمع المدني على أن يكونوا غير قابلين للعزل وينتخبون هم رئيس الهيئة من بينهم.

والمحور الثاني في الانطلاقة الديمقراطية المنشودة هو بناء اقتصاد وطني سليم يراعي الإدارة الاقتصادية الرشيدة للموارد والثروات الوطنية، ويستهدف تنمية وطنية شاملة تقوم على تدعيم طاقات الإنتاج وبناء القدرات التنافسية لمؤسسات الاقتصاد الوطني. إن النظام الاقتصادي المواكب لنظام حكم ديمقراطي ينبغي أن يتجه بالأساس إلى حماية مصالح الغالبية من المواطنين والحفاظ على فرصهم في العمل والإنتاج والحصول على نصيب عادل من الدخل القومي يتناسب مع ما يبذلونه من جهد ويسمح لهم بحياة كريمة. في نفس الوقت الذي يكافئ فيه النظام الاقتصادي الديمقراطي أصحاب الأعمال والمستثمرين على جهودهم وإبداعاتهم في خلق فرص العمل واستثمار موارد الوطن وذلك على أسس عادلة تسمح بتوازن وعدالة توزيع الثروة وكذا الأعباء الاقتصادية. إن ديمقراطية النظام الاقتصادي تفرض الشفافية في اتخاذ القرارات ذات التأثير على المواطنين وضرورة إشراكهم من خلال ممثليهم في المجالس التشريعية المنتخبة في فحص ودراسة السياسات والقرارات الاقتصادية ومن ثم إقرارها. وبذلك نتوقع أن يعالج النظام الاقتصادي الديمقراطي عيوب وثغرات برنامج الخصخصة الحالي وما أدى إليه من تفريط في مواقع إنتاجية بأقل من قيمتها، أو تفادي ما يثار حول عملياته من شكوك نتيجة عدم إتباع إجراءات واضحة ومعايير صادقة في التقييم. كما نتوقع أن يعالج النظام الاقتصادي الجديد مشكلات انتشار حالات الاحتكار والقضاء على المنافسة وتغول قلة من رجال الأعمال يحتكرون قطاعات إنتاجية مهمة وحيوية وتقف أجهزة

الحكومة غير قادرة على كبح جماحهم وإلزامهم بقرارات ضبط الأسعار أو تنظيم تداول السلع التي يسيطرون عليها.

ولا شك أن النظام الاقتصادي الديمقراطي المستهدف لن يسمح بإطلاق قوى السوق لتسيير الاقتصاد الوطني وتسليم مقدراته للقطاع الخاص الوطني أو الأجنبي من دون مراعاة للأبعاد الاجتماعية ومسئولية الدولة عن رعاية المواطنين وضمان حد معقول لهم من الرفاهة الاجتماعية والأمان الاقتصادي باعتبارهم أصحاب المصلحة الحقيقيين في كل ما يجري في الوطن. إن إطلاق قواعد ومعايير الاقتصاد الحر وتوجهات النظام الرأسمالي من دون ضوابط العدالة الاجتماعية يهدد بأخطار وخيمة عانت منها دول كثيرة حتى تبينت ضرورة وجود دور واضح ومسئول للدولة في ضبط وتنظيم النظام الاقتصادي من دون إهدار الأصول الموضوعية في اقتصاد السوق. لقد ظهرت في دول مثل بريطانيا وألمانيا وغيرها من الدول الرأسمالية دعوات لما يسمى " الطريق الثالث " الذي ينتهج سبيلاً وسطاً بين الرأسمالية المتوحشة وبين نظم الاقتصاد الشمولي القائمة على مفاهيم اشتراكية أو شيوعية تركز السيطرة البيروقراطية على الأوضاع والأنشطة الاقتصادية. وقد عانينا نحن في مصر أيضاً من انسلاخ الدولة من مجالات اقتصادية حيوية بدعوى أعمال آليات السوق من دون إيجاد المعايير والضوابط وتفعيلها لحماية المستهلكين وضمان حرية المنافسة وقطع السبل أمام الاحتكار والمحتكرين.

كذلك فإن هدفاً رئيسياً للنظام الاقتصادي الديمقراطي ينبغي أن يكون القضاء على الفقر وانتشال ما يقرب من نصف عدد المصريين الذين يعيشون تحت خط الفقر بما يعادل دولار أمريكي واحد في اليوم [ويقصد بذلك ما يمكن أن يشتريه الدولار من سلع وخدمات، فلنا أن نتصور إنساناً يعيش بأقل من 6 جنيهات في اليوم لمأكله ومشربه وسكنه وكافة احتياجاته الحياتية!!]. إن الانطلاقة الاقتصادية المأمولة لا بد وأن تبدأ ببناء استراتيجية وطنية للتنمية الاقتصادية الشاملة تتبنى مفاهيم عصرية

وعادلة لإعادة هيكلة مؤسسات الاقتصاد الوطني بما يحقق زيادة الإنتاج من السلع والخدمات ويخلق فرص العمل الحقيقية، وتعالج مشكلة تضخم الدين المحلي العام والدين لخارجي، بما يؤدي في النهاية إلى معدلات نمو حقيقية في الناتج القومي الإجمالي يلمس المواطن آثارها ويتمتع بنتائجها في شكل مستويات أفضل للمعيشة. والمحور الثالث في الانطلاقة الديمقراطية هو القضاء على الفساد في شتى صورته وتجفيف منابعه في الأساس. إن أهم مصادر الفساد في مصر. وفي العالم النامي بشكل أو آخر. هو تداخل وتزواج السلطة السياسية والنظام الحاكم مع رجال. وسيدات. الأعمال. إننا في مصر نشهد حالة غير مسبوقة في التاريخ المصري لسيطرة رجال الأعمال على الحزب الحاكم، وزيادة أعداد الوزراء من رجال الأعمال الذين تختلط مصالحهم الشخصية في شركاتهم ومؤسساتهم بمجالات العمل في الوزارات التي يشغلونها. حتى وإن أعلنوا انسلاخهم عن إدارة ومباشرة شئون شركاتهم وأعمالهم الخاصة، فهم لا يزالون يملكونها ويأتمر المسئولين عنها بتوجيهاتهم ولو بطريق غير مباشر. فوزير الصحة يمتلك مستشفى كبير وكان يمارس دور رجل الأعمال والمستثمر بشكل كثيف، ووزير السياحة يمتلك شركات للسياحة من المفترض أنها تخضع لرقابة وزارته، ووزير النقل له شركات تتعامل مع هيئات السكك الحديد وغيرها من هيئات وزارته، ووزير الإسكان له شركات تعمل في مجال الفنادق ويمتلك أنصبه مهمة في بعض البنوك مع زميله وزير النقل، ووزير التجارة والصناعة يمتلك شركات صناعية وتجارية مهمة تدير وكالات لشركات أجنبية كبرى لها مصالح واضحة في السوق المصري. كذلك نرى رجال أعمال يتولى منصباً رفيعاً في الحزب الحاكم كما يرأس أخطر لجنة مسئولة عن الأمور الاقتصادية في مجلس الشعب، وفي نفس الوقت يدرس جهاز منع الاحتكار مدى صدق اتهامه باحتكار صناعة الحديد في مصر! إن أعمال القواعد الديمقراطية السليمة يعفي هؤلاء وغيرهم من أحاديث الشك ويقدم الدليل على نزاهة الحكم، ومن ثم يجب ألا ينفرد الحاكم

باختيار الوزراء، بل يتم تشكيل الحكومة بناء على انتخابات شفافة وتعرض أسماء المرشحين لشغل مناصب الوزراء على المجلس التشريعي المختص وفق الدستور للموافقة عليهم ومنحهم الثقة، ولعلنا نتذكر ما حدث في إيران عندما تولى أحمدى نجاد رئاسة الجمهورية فقد اعترض البرلمان هناك ثلاث مرات على ثلاثة أشخاص رشحهم الرئيس لشغل منصب وزير البترول حتى حصل الوزير الأخير على الثقة وتم تعيينه.

والمحور الرابع في انطلاقة الديمقراطية من أجل مستقبل أفضل للمحروسة ينبغي أن يكون إعادة بناء الجهاز الإداري على أسس إدارية واقتصادية سليمة تركز اللامركزية وتضع معايير للمحاسبة والمساءلة، وتوضح أسس تحديد الأداء وتخطيط الأنشطة ومتابعتها في إطار الأهداف والاستراتيجيات الوطنية. إن الغرض الأساس لإعادة بناء الجهاز الإداري للدولة ينبغي أن يكون إزالة التشوهات الرهيبة التي يعاني منها جهاز الدولة من زيادة في أعداد الوزارات والهيئات القومية والعامية والمجالس العليا والمراكز وغيرها من عناصر الجهاز الحكومي المركزي، وتضخم في أعداد العاملين وانتشار حالات البطالة المقنعة بينهم وانخفاض معدلات أداءهم، وتداخل في الاختصاصات وتميع المسؤوليات، فضلاً عن الترسنة الضخمة من القوانين واللوائح والقرارات الجمهورية وقرارات رئيس مجلس الوزراء والوزراء التي يعاني الناس أشد المعاناة في متابعتها وملاحقتها. إن تربع كبار المسؤولين واستغلالهم لنفوذهم لتحقيق مكاسب شخصية من وراء شغل الوظائف العامة إنما يمثل رأس الحربة في نظام شامل للفساد يضم آلاف من صغار المفسدين الذين يستغلون حاجة المواطنين في تكوين مكاسب مالية. كما أن كافة صور الانحراف والفساد الوظيفي في مختلف القطاعات الحكومية هي نتيجة مباشرة لتهاؤ الجهاز الإداري للدولة وتخلف نظمه وضعف معايير وآليات الرقابة والمحاسبة والمساءلة به. إن جهاز الدولة لا يخضع عملياً لأي تقييم موضوعي. اللهم إلا تقارير الجهاز المركزي للمحاسبات التي

لا تلقى العناية اللازمة ولا يناقشها مجلس الشعب، ومن ثم تمضي بلا تأثير. وحتى الوزراء ورؤساء مجالس الوزراء لا يتم تقييم أداءهم ولا يقدمون تقارير للشعب بما حققوه أو فشلوا في تحقيقه اكتفاء بالتصريحات التي يطلقونها في وسائل الإعلام من دون أن تتاح لأحد من أصحاب المصلحة فرصة مناقشتهم فيها.

إن مشكلات الفساد تنسب عادة إلى انحرافات الأفراد عن واجبات ووظائفهم، ولكنه في الأساس مظهر فشل الدولة في إقامة هياكل ونظم إدارية متطورة وقادرة على الأداء تخضع لرقابة حكومية وشعبية حقيقية.

والمحور الخامس في الانطلاقة الديمقراطية هو إعادة صياغة المنظومة الوطنية للتعليم العام والجامعي لإعادة القيمة العلمية والحضارية للمدرسة والجامعة باعتبارهما مؤسسات تربوية لبناء شخصية الإنسان في المقام الأول وتزويده بالعلم والمعرفة والقدرة على التفكير وحل المشكلات، وصقل مهاراته الفكرية والإبداعية، وليس مجرد حشو أدمغة الطلاب بمعلومات يعمدون إلى حفظها عن ظهر قلب ويتدربون على حل أسئلة نموذجية تروجها الوزارة باعتبار أنها مثال لما يجب أن يتوقعوه في الامتحانات المصممة بالأساس لقياس قدرتهم على الحفظ، وبالتالي تتعطل آليات الإبداع والابتكار لديهم ويتحولون إلى آلات صماء لا تفكر. إن الأساس في نهضة الأمم هو نظام تعليم حقيقي وجاد، وما حققته دول آسيا المعروفة بالنموور الآسيوية من نهضة اقتصادية هائلة كان الأساس فيها الاهتمام الوطني بالتعليم وتطويره. ولعل من المثير للأسى أن نقرأ تقريراً أعده حضرة صاحب المعالي أحمد نجيب الهلالي بك وزير المعارف العمومية في المحروسة سنة 1935 يقول فيه "يجتاز التعليم الثانوي في مصر أزمة منذ عهد بعيد، وقد شعرت بذلك وزارة المعارف، كما شعر به كل من يتصلون بهذا النوع من التعليم أو يتأثرون به. ولقد حاولت الوزارة مرة بعد أخرى علاج هذه الأزمة بتعديل نظام الدراسة الثانوية في صور مختلفة من حيث عدد السنين الدراسية، أو عدد مواد التعليم بما فيها اللغات

الأجنبية، أو من حيث المناهج، أو مواد الامتحان، أو نسبة النجاح. والعجيب أن الوزارة لم تتجه في جميع التجارب السابقة إلا إلى الناحية العلمية، تاركة الناحية التهذيبية كأنها ليست جزءاً هاماً من عمل وزارة المعارف، وعاملاً قوياً من عوامل التربية الصحيحة." ويمضي معالي أحمد نجيب الهلالي بك في تقريره قائلاً " وأساس العلة في رأينا، هو الإدارة التعليمية، هو في طريقة الإشراف على المدارس، هو بعبارة صريحة في وزارة المعارف..... فإن وزارة المعارف قد ركزت في يدها كل ما يختص بالتعليم، تركيزاً ألغى شخصية المدارس إغناء، وأعجز القائمين على أمر التعليم من نظار ومدرسين عن إحداث أي أثر في تكييف التعليم أو توجيه التربية، فاستحالت المدارس صورة متكررة متشابهة، وانعدم بذلك الطابع الشخصي الذي ينبغي أن تطبع به كل مدرسة في حدود بيئتها الخاصة وأسأتذتها وناظرها وتلاميذها. وكما غلّ هذا التركيز يد النظار والمدرسين، كذلك غلّ يد الوزارة نفسها عن العناية بالمسائل الفنية عناية كافية مثمرة. وإذا كان زمن الوزارة مشغولاً بأصغر الشئون المدرسية من عقوبات التلاميذ، ومواربتهم، وإعادة قيدهم، واعتماد جداول الدروس لم يبق منه إلا القليل للتفرغ للشئون الفنية ودراسة السياسة العليا للتعليم". ترى هل تغير الوضع من 1935 وحتى 2006؟ أليست الصورة واحدة؟ الفرق الوحيد والأهم أنه في سنة 1935 وجد وزير المعارف في ذلك الوقت الشجاعة للاعتراف بالخطأ ومسئولية الوزارة التي يرأسها عن النتائج السلبية للنظام التعليمي، أما الآن فلم يوجد بعد الوزير الذي يكرر نهج الهلالي بك!! ولا تختلف حال الجامعات المصرية الآن عن حال مدارس المحروسة، ويكاد ينطبق عليها ذات التشخيص الذي أوضحه الهلالي بك، فالجامعات كلها صور متكررة متشابهة تفتقد الاستقلال الأكاديمي والمالي والإداري، وترزح تحت سيطرة مركزية من وزارة التعليم العالي وتعاني من افتقاد مقومات الجامعة العصرية.

إن مراجعة أوضاع التعليم في مصر وإطلاق مبادرة حقيقية تقوم على دراسة الواقع وتمثل تجارب الدول التي سبقتنا في تطوير نظمها التعليمية وتحقيق طفرات هائلة فيه هي الأساس في تفعيل كافة المحاور في انطلاقة الديمقراطية نحو مستقبل أفضل وأحسن لمصر، وليس في ظني أننا بحاجة إلى المزيد من المؤتمرات وورش العمل، وإنما نحن بحاجة إلى إرادة سياسية ديمقراطية تنزع عن المنظومة التعليمية السمة المركزية وتكرس إدارة اقتصادية واعية للموارد المخصصة للتعليم وتشرك المجتمع المدني في مسؤوليات تطوير التعليم وتحمل أعباءه المالية والتقنية. وفي مقدمة الإصلاحات المقترحة في هذا السبيل توحيد إدارة المنظومة الوطنية للتعليم في وزارة واحدة تهتم بالاستراتيجيات والسياسات التعليمية العامة، وترك الحرية للإدارات التعليمية في المحليات لإدارة شئون المدارس أيضاً على أساس لا يهدر مسئولية إدارة المدرسة والقائمين عليها. وبنفس المنطق لن يستقيم حال الجامعات الحكومية إلا إذا تحررت من الإدارة البيروقراطية لوزارة التعليم العالية وتباين اتجاهاتها مع قدوم كل وزير جديد، إن الجامعات ينبغي أن تحصل على استقلالها المالي والإداري والأكاديمي وتخضع في إدارتها وتقييم أعمالها لمعايير الاعتماد العالمية. وبالضرورة لا بد من إلغاء هيمنة الدولة على تعيين رؤساء الجامعات وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية بها وترك ذلك لعملية اختيار ديمقراطية يرضاها أعضاء الأسرة الجامعية ويتحملون مسئولية اختيارهم. ناهيك عن رفع يد الأجهزة الأمنية عن التدخل في أمور الجامعات وإطلاق حرية العمل الطلابي الديمقراطي من غير ممارسات قمعية.

اللهم ألا قد بلغت، اللهم فاشهد.

كلمة أخيرة

أكتب هذه الكلمة الأخيرة مساء الأحد الخامس والعشرين من مارس 2007 واستشعر كما يستشعر جميع أبناء المحروسة أن الوطن يمر بمأزق خطير تسببت فيه تصرفات وقرارات نظام الحكم الذي لا يرى الأمور إلا من زاوية مصالحه وضرورات استمراره إلى الأبد بلا منازع. إن الوطن قد وصل إلى طريق مسدود لا مخرج منه سوى بتغيير ديمقراطي شامل على كافة الأصعدة يضع اتخاذ القرارات المصيرية في أيدي أبناء الوطن المهمومين بمشكلاته والحريصين على مستقبله ويفتح الطريق لمجتمع يقوم على التعددية الحزبية الحقيقية بلا موانع أو قيود، ويسوده القانون والالتزام بتداول السلطة.

إن نظرة سريعة على أحوال الوطن الآن تؤكد بما لا يدع مجالاً للشك حدة المأزق وضراوة المأساة وقسوة ما يعانيه شعب المحروسة. فالكل في مصر تؤرقه قضايا وأحداث مصيرية تشير جميعها إلى الاختناق والاحتقان في كافة مرافق مصر المحروسة، ولنبدأ من الآخر:

1. احتراق منطقة المساكن العشوائية في قلعة الكباش والأهالي المتضررين من الحريق وفقدان كل ما يملكونه يتظاهرون أمام مجلس الشعب ورئيسه وهو نائب تلك المنطقة يرفض النزول إلى الأهالي ويكتفي على حد قوله بإجراء المكالمات الهاتفية مع كبار المسؤولين لحل مشكلتهم. وفي اليوم التالي -وهم في العراق - يعتدي عليهم أفراد الأمن المركزي كما لو كانوا من المجرمين مستخدمين في ذلك القنابل المسيلة للدموع.

2. بعض أهالي المفقودين في حادث العبارة السلام 98 يتعرفون على ذويهم في لقطات تليفزيونية تظهرهم أحياء في الغردقة بعد إنقاذهم من الحادث ولكنهم مفقودين ولا يعرف أحد لهم طريقاً ولا تجيب الدولة ولا المسؤولين عن تساؤلات الأهالي المكلومين.

3. عمال 4 شركات للغزل والنسيج يواصلون الإضراب بعد فشل المفاوضات والعاملون في غزل شبين يتهمون مسئولي الشركة بصرف الأرباح وحدهم.
4. توطن مرض أنفلونزا الطيور في مصر والدولة لا تزال تبحث في سن قانون يجرم تداول الطيور الحية ولا تزال تخطط لزيادة طاقة المجازر المؤهلة لمنع ذبح الطيور في محال البيع أو في المنازل.
5. مبارك يطالب بضرورة الالتزام بالشفافية الكاملة عند تطبيق برنامج إدارة الأصول المملوكة للدولة، وكأن مصدر عدم الشفافية غير معروف، وإذا كان الرئيس يطالب فماذا نفعل نحن؟ والمشتري السعودي لشركة عمر أفندي يستعين بمدير يهودي لإدارته -على حد ما نشرت الصحف-.
6. مبارك يطالب بأن احتكار القطاع الخاص يجب ألا يحل محل احتكار الدولة، ومع ذلك تزداد ضراوة القيادي الكبير في الحزب الحاكم محتكر الحديد والصلب ولا يحرك جهاز منع الاحتكار وحماية المنافسة ساكناً، ويمتد الاحتكار ليشمل صناعة الأسمت.
7. نظيف يعلن أمام مجلس الشورى ارتفاع احتياطي النقد الأجنبي إلى 26 مليار دولار وأمريكا تمنح مصر 1.7 مليار دولار مساعدات في 2008 والمواطنون لا يفقهون لماذا تتسول مساعدات أمريكا إذا كنا نملك كل تلك المليارات.
8. أكثر من نصف المصريين يعيشون تحت خط الفقر بما يقل عن دولار أمريكي واحد يومياً، ومركز المعلومات بمجلس الوزراء ينشر نتيجة استطلاع للرأي يقول إن 89% من المصريين راضون عن حكومة د. نظيف!!!
9. يبث التليفزيون الإسرائيلي فيلماً وثائقياً يعترف بقتل الأسرى المصريين في نكسة 1967 ووزير خارجية المحروسة يقول لن نقطع علاقاتنا مع إسرائيل لمجرد فيلم ويطالبها بالتحقيق في الموضوع وإفادة سيادته بالنتيجة. وينتهي الأمر عند هذا الحد وينسى المصريون الموضوع كما ينسون دائماً كل مصائبهم.

10.التعديلات الدستورية تلغي الإشراف القضائي على الانتخابات وتنتهك مواد

الحريات العامة في الدستور بزعم حماية المصريين من الإرهاب!

في هذا المناخ المعتم الذي تعيشه مصر المحروسة بفضل إنجازات الحزب الحاكم سليل هيئة التحرير والاتحاد الاشتراكي، تتبدد آمال المعلمين في صدور الكادر الخاص بهم وتستخدمه الحكومة وسيلة ضغط لإجبار المعلمين للذهاب إلى الاستفتاء على التعديلات الدستورية رغم أنها لا تفي بما تعهدت به، ويتجاوز مشروع قانون الوظيفة العامة المقترح من وزير الدولة للتنمية الإدارية الأصول التشريعية ويتعثر أمام رفض الكافة لما جاء به من بدعة جعل التعاقد محدود المدة هو الأساس في شغل الوظائف العامة خلافاً للمبادئ الدستورية المستقرة، وكذلك بالنظر إلى اعتراض مجلس الدولة عليه. ويوالي وزير التعليم العالي طرح إصدارات متعددة من رؤيته لتطوير التعليم الجامعي بينما الجامعات تزرع تحت صنوف التخلف الأكاديمي والإداري وسيطرة الأمن على أنشطتها الرئيسية. ويرقص نواب الشعب الأفاضل في مجلسهم [وليس مجلس الشعب فإنه اسم على غير مسمى] فرحاً بانتصارهم على الشعب وإقرارهم 34 تعديلاً للدستور في جلستين، وتسرع الحكومة إلى إجراء الاستفتاء على تلك التعديلات بعد أقل من أسبوع واحد على إقرارها وعلى الرغم من كل الاعتراضات من كافة القوى الوطنية، ويصدر شيخ الأزهر فتواه القاطعة بأن الامتناع عن المشاركة في الاستفتاء على الدستور كتمان للشهادة يعتبر الشخص بسببها آثماً.

تلك عينة من مظاهر المأزق الذي يعيشه المصريون في الألفية الثالثة بينما العالم

حولنا يتسابق في النمو والتحضر وتدعيم الديمقراطية حتى في موريتانيا!!

والسؤال هل هذا مأزق مصر أم هو مأزق نظامها الحاكم؟ أترك الإجابة لفطنة القارئ، أو أن البحث عن إجابة قد يجعل إعادة قراءة هذا البرنامج من أوله مطلوباً.

ذلك بعض ما جاء في الحلقة الأولى من سلسلة كتب "مصر المحروسة" عام 2007، وأظنني لا أبالغ إن زعمت أن "المحروسة" ما تزال تعاني من تلك الأحزان والأمراض السياسية والاجتماعية حتى الآن وبرغم أن شعبها قد أنتج ثورتين وأنهى نظامين للحكم في مدى يقل من 3 سنوات! واسمح لنفسي باستعارة العبارة الخالدة لشاعر العامية المصري صلاح جاهين. "وعجبي!"

5. عامر من الإخفاق [إصدار 2013]

د. محمد مرسي...
وعمام من الإخفاق

2012

2013

د. علي السلمي
أسامه هيكل
لطفي مصطفى

30 يونيو 2013

جميع الحقوق محفوظة للتأليف

Slide 1 of 23 English (United States) 72%

9:16 PM 11/24/2018

إخفاقات الدكتور محمد منسي

نقض للعهود والوعود

عدم تنفيذ أحكام القضاء

تعول على السلطة القضائية

تفسير للوطن وإهدار قيم المواطنة

وإهدار للفرص وتبديد للموارد الوطنية

من أجل هذا.....

ندعو المصدين إلى اسنكمال ثورة 25 يناير

المقدمة

هذا الكتاب بيان لأهم إخفاقات واخطاء العام الأول لحكم الدكتور محمد منسي التي بدأها منذ كان رئيساً لحزب الحرية والعدالة حيث شارك وقتها في كل المواقف التي خططت لها جماعة الإخوان المسلمين للاستيلاء على ثورة الشعب والوصول إلى الحكم،

ثم ما لبث بعد انتخابه رئيساً للجمهورية أن وضع نفسه في خدمة أهداف الجماعة رغم أنه أعلن تحلله من بيعته للمرشد العام، ونسى وعوده للشعب المصري التي قطعها على نفسه خلال فترة حملته الانتخابية قبل توليه حكم مصر.

ومنذ اللحظة الأولى في فترة الرئاسة الأولى لأول رئيس جمهورية ينتخه المصريون بعد الثورة، وضح أن " الرئيس المنتخب" قد تجاهل الثورة وأهدافها وشبابها الذين يواجهون الاتهامات بالعمالة وتنفيذ أجنداث أجنبية، كما يتعرضون لسيل من الاتهامات في بلاغات يقدمها أنصار "الرئيس المنتخب" للنيابة العامة ، وبمناسبة اقتراب سنة الرئاسة الأولى من نهايتها في الثلاثين من يونيو 2013 ورداً على التقارير التي تصدر عن أعضاء من " الأهل والعشيرة "تعدد فيها "إنجازات" وهمية للدكتور مرسي.

وتحقيقاً لآمال الشعب الصابر في حياة تضمن للجميع أبسط حقوقهم الإنسانية العيش، الحرية، العدالة الاجتماعية، والكرامة الإنسانية وجدنا من الضروري حصر وتسجيل هذا البيان لأهم إخفاقات الرئيس خلال العام الأول من حكمه حتى تكون وثيقة أمام التاريخ لنموذج حكم الإخوان . وقد تم حصرها في 27 إخفاق،

ويمر الوطن في الوقت الحالي بمجموعة من المخاطر الناتجة عن هذه السلسلة من الإخفاقات التي تفاعلت مع ظروف محلية وإقليمية ودولية وصلت بها إلى مستوى الأزمة، تلك الأزمات هي:

1. أزمة الفشل في إدارة ملف مياه النيل وتردي العلاقات مع دول حوض النيل على عهد النظام السابق، والتي لم تحظ بالعناية اللازمة على مدار الفترة الانتقالية بعد الثورة وفي عهد الرئاسة الحالية للدكتور مرسي، رغم أن رئيس الوزراء الحالي كان مسئولاً عن ملف المياه منذ 21 يوليو 2011 وحتى بعد أن أصبح رئيساً للوزراء منذ 3 أغسطس 2012 وتعيين وزير للري والموارد المائية من اختياره ، فهو المتحمل المسؤولية في كل وقت.

2. أزمة افتقاد الأمن في سيناء وسيطرة الجماعات الإرهابية التكفيرية على الموقف هناك، مع غياب التنسيق المفترض بين الرئاسة وهي صاحبة القرار السياسي

- وبين القوات المسلحة القادرة على اتخاذ القرارات العسكرية. وفي جميع الأحوال تعاني مصر من تدخلات فلسطيني غزة [حماس] واسرائيل والولايات المتحدة الأميركية في سيناء وعدم اكتمال السيادة الوطنية عليها!
3. التهديد البالغ الخطورة على السلطة القضائية ومن ثم تهديد سيادة القانون واطمئنان الناس إلى العدالة، وذلك بسبب إصرار جماعة الإخوان المسلمين. بدعم معن وخفي. من الرئيس المنتخب!
4. الهجمة الإخوانية الشرسة ضد حرية الرأي والتعبير ومحاولات تجريد مصر من رموزها الثقافية وإلغاء التراث الثقافي المصري من فنون وآداب وإبداعات السينما والمسرح والغناء والموسيقى التي لسنين طوال شكلت وجدان العالم العربي والإسلامي، وكانت إحدى ركائز قوة مصر الناعمة.
5. الحكم بعدم دستورية قانون انتخابات مجلس الشوري، وعدم دستورية الجمعية التأسيسية للدستور، وعدم دستورية قانون الطوارئ فيما قرره لرئيس الجمهورية من سلطات استثنائية!

الإخفاق الأكبر

عدم الإيمان بدولة القانون
ومحاولات تقييد تشريعات غير دستورية
وإقامة مؤسسات تشريعية على أسس باطلت

وفي الأساس

عدم احترام مبدأ الفصل بين السلطات
إهدار أسس ومقومات الدولة المدنية

القاهرة في يونيو 2013

6. الإدارة في عصر العولمة والمعرفة [إصدار 2014]

الإدارة في عصر العولمة والمعرفة



د. علي السلامي

سما
للتنوير والتطوير

المجموعة الدولية
للتنوير والتطوير



مقدمة الكتاب

تمهيد

إعادة بناء منظومة القيم الوطنية

تميزت مصر دائماً بمنظومة كاملة من القيم الوطنية كانت سنداً لها في كفاحها المتصل من أجل تحقيق الاستقلال الوطني ضد المستعمرين الأجانب والسعي إلى الخلاص من استبداد الحكام الطغاة من أبنائها، وذلك عبر سنوات تاريخها الحديث. كان المصريون في تماسكهم ووحدتهم، مسلمين ومسيحين، مثلاً للترباط الوطني والإيثار والتضحية من أجل تحرير الوطن من الاحتلال الأجنبي أياً كانت جنسيته، عثمانياً أو فرنسياً، أو بريطانياً. جاهد المصريون كلهم رجالاً ونساءً شيوخاً وشباباً، فقراء وأغنياء، عمالاً وفلاحين وطلبة، ووقفوا صفاً واحداً مدافعين عن وطنهم، مدفوعين بإيمانهم أنهم على الحق، وأنهم بعون الله منتصرون!

وتجلى معدن المصريين في أوضح صورة لما تعرض الوطن للمحن والهزائم، فكان المصريون على قلب رجل واحد في الزود عن وطنهم مستعدين تاريخهم الطويل عبر آلاف السنين، ومدافعين عن حضارتهم ومستقبلهم، مستمسكين بدينهم. مسلمين ومسيحيين وحتى اليهود منهم. رافعين رايات الجهاد حتى يكتب لهم النصر أو الشهادة!

كان ذلك دأب المصريين في نضالهم ضد الفرنسيين حتى تمكنوا من هزيمتهم وغادر نابليون أرض الكنانة مهزوماً. كما كان ذلك شأنهم في مقاومة الاحتلال البريطاني على مدى أكثر من ثمانين عاماً حتى قيض الله لمصر الخلاص منهم دون أن يتمكنوا من تغيير طبيعة المصريين أو ترك بصمات الاحتلال على صفحة الوطن.

وشهد الوطن بزوغ زعامة وطنية خالدة تمثلت في الزعيم مصطفى كامل ورفيق دربه وخليفته في قيادة "الحزب الوطني" الزعيم محمد فريد، وقد كانا في طليعة الشعب المصري الذي كان ينادي بالاستقلال وجلياء المستعمر البريطاني.

كان المصريون متمسكين بقيمهم الوطنية خلال ثورة 1919، ونجحوا في تحويل الثورة إلى تيار متدفق من الوطنية والفداء، والتفوا حول زعيم ثورتهم، سعد زغلول زعيم الوفد، واستمروا متمسكين متحدين حتى تم جلاء المستعمر البريطاني في 1956 بعد قيام ثورة 1952 بقيادة جمال عبد الناصر.

وطوال سنوات الكفاح الوطني من أجل الحرية والاستقلال، عبّر المصريون عن التمسك بثوابت وقيم أخلاقية وطنية رفيعة لم تنل منها المشكلات ولا الصعاب التي تعرضوا لها سواء من المحتل الأجنبي أو من الحكام المصريين الذي ساندوا المحتلين على شعبهم وكانوا سيفاً مسلطاً على رقاب الشعب، يأترون بأوامر المستعمر وينفذون أجنذاته بغية القضاء على الروح المصرية المتطلعة إلى الحرية والاستقلال. وهكذا عانى المصريون . على يد نفر من حكامهم . من تزوير الانتخابات، واصطناع الحكومات . التابعة للقصر الملكي والمؤتمرة بأمر المندوب السامي البريطاني . واستبدلوا بدستور الشعب الذي صدر في سنة 1923 دستور 1930 الذي رفضه الشعب وأسقطه بعد سنوات قليلة، وفتحت المعتقلات والسجون أبوابها للشباب المؤمن بقضية الوطن ولزعماء الأحزاب الوطنية المعارضة لحكومات القصر والمطالبة ب" الجلاء التام أو الموت الزؤام".

كانت تلك القيم مترابطة في منظومة فكرية تمكنت من عقول المصريين واستقرت في وجدانهم وأثرت في سلوكهم الباطن والظاهر، وكانت لهم بمثابة "عقيدة وطنية" تحكم تصرفاتهم الفردية والجماعية، وتتم وفقاً لها اختياراتهم، واشترك في الإيمان بتلك العقيدة الوطنية المصريون جميعاً . حكاماً ومواطنين وطنيين شرفاء . ، وكانت مظاهر التمسك بها لدى مجموعة الحكام والزعماء السياسيين من الشرفاء أنهم

أخلصوا للوطن وجاهدوا في سبيل تحقيق أهدافه وسجنوا وتم نفي أعداد منهم، بل واغتيل بعضهم، ولكنهم أبدا لم يفرطوا في عقيدتهم الوطنية ولم ينقلبوا على شعبهم مؤثرين السلامة أو متطلعين إلى المزايا التي حصل عليها من فرطوا في عقيدة وثوابت الوطن لقاء مناصب زائلة أو ثروات أو نفوذ وسلطان لدى الحكام، وكلها زالت بفضل صمود الشعب وتمسكه بحقه في الحياة والحرية والديموقراطية!

الانقلابات القيمي أيام حكم الاستبداد وغياب الديمقراطية¹¹

كان التغيير أملاً للمصريين عاشوا سنوات طويلة يجاهدون من أجل تحقيقه. تحمل المصريون الكثير من الظلم والاستبداد. تحملوا الدكتاتورية والسيطرة الأمنية على كل مقدرات الوطن. شهد المصريون وطنهم يخضع لحكم طاغية كمم الأفواه، وزور الانتخابات واصطنع الأحزاب، وسخر كل موارد الوطن وإمكانياته لخدمة غروره ورغبته في التمسك بمقعد الرئاسة إلى الأبد، وأحاط نفسه بطغمة فاسدة نهبت أموال الوطن وزينت له مشروع توريث ابنه ليكمل مسيرة الطغيان وليبقى الحكم في آل مبارك إلى ما شاء الله.

لقد كانت نتيجة حكم الطاغية هي تلك الحياة الصعبة التي عاشها الوطن وما عاناه من مشكلات تصاعدت وتيرتها وهددت أمنه واستقراره. فقد تدهورت الأوضاع الاقتصادية والمعيشية لغالبية المواطنين، وانتشرت البطالة وتردت الخدمات الأساسية وتواصل ارتفاع تكاليف المعيشة، وضاعت السبل بالمواطنين الذين حرّموا من الحصول على نصيب عادل من ثروة الوطن.

كما فشل نظام مبارك الساقط في تحقيق تنمية حقيقية وتغافل عن الاهتمام بالتنمية الصناعية والزراعية، فضلاً عن إهدار القلاع الصناعية المصرية وانهايار الزراعة، وتفاقت الآثار الاقتصادية والمجتمعية الضارة الناشئة عن التركيز على

¹¹ هذا الجزء نقلاً عن كتاب للمؤلف بعنوان "التحول الديمقراطي وإشكالية وثيقة المبادئ الدستورية"، القاهرة ، كتاب المصري اليوم، 2012.

المضاربات في الأراضي والعقارات وسوق الأوراق المالية والتوسع في الاستيراد وتجارة السلع الاستهلاكية الاستفزازية.

وفي ذات الوقت شهد الوطن تراجع مقومات الوحدة الوطنية وتزايد التباعد العام عن قيم المواطنة، واستمرار وتصاعد حالات الاحتقان المجتمعي والطائفي التي هددت بانهيار وحدة النسيج الوطني وشكلت خطورة على مستقبل الوطن.

إن الواقع المصري الأليم الذي تسبب فيه نظام مبارك يزخر بضغوطه القاسية على ملايين المصريين الذين يعيشون تحت خط الفقر ويسكن مئات الآلاف منهم القبور يزاحمون الموتى أماكنهم، ويتخذ الملايين منهم مساكنهم العشوائية في أحضان صخور الجبال المتهاوية وتحت خطوط كهرباء الضغط العالي متعرضين لكافة صنوف المخاطر، ويعيش فقراؤهم في أوضاع مأساوية يشاركون الحيوانات السكن والمأكّل، وتتفشى الأمية بين الملايين منهم ، بينما تراوح خطط واستراتيجيات تطوير التعليم والخدمات الصحية والبيئية أماكنها، ولا يكاد يشعر المصريون بأي تقدم حقيقي يضعهم في مصاف الشعوب الناهضة والمتقدمة برغم كل تاريخهم العريق وقدراتهم وطاقاتهم ومواردهم المبددة والمستنزفة نتيجة الفساد الطاغى في كل المجالات وعلى كافة الأصعدة.

لذا كانت ثورة الخامس والعشرين من يناير 2011 فرصة لانطلاق الرغبات المكبوتة لدى المصريين، وقد ظنوا أنه قد آن الأوان لحل كل مشاكلهم التي تراكمت على مدى السنوات الفاتية قبل الثورة، فانطلقوا في ميادين ومدن المحروسة جميعها ينادون بمطالبهم التي طال عليها الزمن بلا مجيب، " عيش، حرية، كرامة إنسانية". وكانت صدمة المصريين أن الثورة قد أفرغت من مضمونها، وركب موجتها جماعة الإخوان الإرهابية [المسلمين سابقاً] بعد أن انسحب الثوار الحقيقيين وتركوا الساحة لكل من طمع في السلطة بقوله إنه من "الثوار"!

ومنذ أربع سنوات، أُفتقد الأمن، وغابت القيم الوطنية الرفيعة ، ونسي المصريون . أو تناسوا . الأيام الثمانية عشر المجيدة من 25 يناير إلى 11 فبراير يوم أُعلن تخلي الرئيس الأسبق مبارك عن منصبه، إذ توارى المصريون الشرفاء وتركوا ميدان التحرير وغيره من ميادين الثورة لفئة لا تمت للثورة بأي صلة، وعات أعضاء الجماعة الإرهابية في مصر الفساد، وانطلقت مسيرات العنف واعتصامات المطالب الفئوية في الميادين وأمام مقر مجلس الوزراء ومقر التلفزيون المصري، وحدثت جرائم موقعة الجمل ومحمد محمود 1 و2 ومحاولات اقتحام وزارة الدفاع، ومحاصرة مقر المحكمة الدستورية العليا ومدينة الإنتاج الإعلامي وغيرها كثير. وفقدت ثورة 25 يناير طابعها السلمي المشرق وانتابت بعض المصريين نوبات من الغضب والنقمة على الثورة لما أصابهم من أضرار نسبت إليها عن عمد ليتم إجهاضها لمصلحة أصحاب الأغراض الخبيثة والموالين لأجهزة الاستخبارات الأجنبية.

ومن أسف، أن شعار " الشعب والجيش إيد واحدة" الذي كان تعبيراً عن الوحدة الوطنية وتقدير الشعب لموقف القوات المسلحة التي انحازت إليه ضد استبداد مبارك ونظامه ومحاوله توريث الحكم لابنه، قد استبدل به شعار مدسوس على الجماهير النقية أن " يسقط يسقط حكم العسكر"!!!

وكانت السنة الكبيسة التي تولى محمد مرسي رئاسة الدولة خلالها، عاملاً رئيساً في انتشار الفوضى والاعتصامات الممنهجة والمدبرة من جانب عناصر الجماعة الإرهابية وأنصارها والذين شايعوها، وكانت بمثابة الضربة القاضية على ما تبقي للمواطنين الشرفاء من القيم والثوابت الوطنية، حتى قيض الله لمصر وشعبها الأصيل النهوض مرة أخرى يوم 30 يونيو 2013، وللمرة الثانية تنحاز القوات المسلحة للثورة الجديدة، ويتم عزل مرسي وإنهاء حكم جماعته!

منظومة القيم الوطنية التي افنتدها المصريون

تشمل مجموعة القيم الوطنية مفاهيم وتعبيرات تعبر عن قيمة الوطن بالنسبة للإنسان المصري الذي اعتاد أن يتغنى بحب مصر كما كان محمد عبد الوهاب يتغنى بشعر أحمد شوقي "حب الوطن فرض علي، أفديه بروحي وعيني"، أو كان سيد درويش يشعل حماس المصريين بنشيد "قوم يا مصري مصر دائماً بتناديك.. خد بنصري، نصري دين واجب عليك". كانت قيم الوطنية والفخر بالانتماء لمصر هي الغالبة في الثقافة المصرية، وحتى في الفولكلور الشعبي كانت عبارة "باموت في مصر" شائعة على الألسنة عندما كان يريد المصري التعبير عن شدة انتمائه لوطنه وتفضيله الموت في سبيله!

وضمت منظومة القيم الوطنية المفتقدة الآن، قيم المواطنة وأن الجميع في مصر لهم نفس الحقوق وعليهم نفس الواجبات، وقيمة تقدير الزعماء الوطنيين أمثال مصطفى كامل ومحمد فريد وسعد زغلول ومصطفى النحاس. وكان المصريون يعتزون بأنهم "مصريين" كلما تواجدوا في بلاد أخرى ويتفاخرون بأجداد مصر منذ عهد الفراعنة العظام ويشيرون بكل الفخر إلى ما حبا الله به مصر من النيل والأرض الطيبة والموقع الفريد الذي أشاد به د. جمال حمدان ووصفه بالعبقرية "عبقرية المكان" في كتابه الخالد "شخصية مصر.. دراسة في عبقرية المكان"!

ومن القيم الوطنية التي كانت موضع احترام من المصريين "قيمة التواد والتراحم بين المصريين"، فكان المصريون على قلب رجل واحد إذا ألم بأحدهم أو ببعضهم بعض الملمات أو الأحداث غير السارة، وتجدهم إذا أصاب الوطن مكروه يصطفون اصطفافاً للذود عنه، وما هبة المصريين ببعيدة أيام هزيمة 1967 إذ أنهم رفضوا الهزيمة وأن يتخلى عبد الناصر عن الحكم وواصلوا معه مسيرة الاستعداد لتحويل هزيمة جيشهم إلى صمود وحرب استنزاف للعدو الصهيوني حتى انتصرت مصر في

أكتوبر 1973! وكانت الروح المصرية قادرة على تحويل الشعور بالظلم وغياب العدالة إلى قوة تقهر العدو أو الحاكم الظالم.

ولكن ما حدث إثر انتكاس ثورة 25 يناير كان انقلاباً من المصريين على أنفسهم، وتغيرت أنماط سلوك الفرد والمجموع إلى أنماط سلبية وسادت روح انهزامية بين أغلب المصريين برغم أنهم حققوا معجزة في ثمانية عشر يوماً ونجحوا في إسقاط حاكم استبد بحكم مصر ثلاثين عاماً.

وفي دراسة للدكتور أحمد زايد¹² أوضح تغير منظومة القيم في المجتمع المصري، " فأصبحت القِيم المادية هي الغالبة، وقلّت الثّقة بين الناس، " كما شهدت خلّلاً في منظومة العدالة الاجتماعية وزادت حالات الفساد والرّغبة في الكسب المادّي السريع، سواء من خلال تقديم الخدمات المجانية في الهيئات الحكومية بمقابل مادّي، وهو ما يُعرف بالرّشوة أو الإكرامية. " وأضاف أنه " لا يوجد اتّساق بين القول والفعل. فرغم أن التديّن ينتشر بشكل عام، إلا انه تديّن شكلي ولا يمس جوهر الدّين الحقيقي والمعاملات بين الناس. البعض يتصوّر أن التديّن يعني ارتداء ما يُسمى بالزيّ الإسلامي أو المبالغة في أداء العبادات، بينما أن التديّن الحقيقي لا بد أن يمتدّ إلى السلوكيات من رفض الرّشوة والفساد"، وأنها " كأفراد ومنظمات وهيئات مسؤولون عن ذلك. " نتيجة لتلك التحولات في منظومة القيم الوطنية نشهد الآن انتفاء قيمة العدالة، وقيمة الخير والحُب، وتراجعت قيمة القدوة وقيمة الإحساس بالأمان والطمأنينة، في نفس الوقت الذي تراجعت فيه قيمة الأسرة وبات خطر التفكك الأسري سائداً خاصة في ظل غياب التّراحم وزيادة مؤشّرات الفردية

¹² أحمد زايد، دراسة عن منظومة القيم الوطنية منشور إشارة لها في: احمد زايد: التعليم وتأسيس منظومة القيم ، مجلة التفاهم العدد 38 ، عمان ، 2012.

والأنانية والاستغراق في المظهرية والتطلّعات الشخصية. والأمر الأخطر هو ما يبدو من تراجع قيمة الانتماء للوطن.

لذا فإن علينا واجب استنهاض الإنسان المصري لينفض عن نفسه مظاهر التواكل والانكسار، ويبادر إلى ممارسة حقوقه باعتباره مواطناً وشريكاً في تقرير مصير الوطن والحصول على خيراته، وباعتباره مسئولاً عن مصيره ومصير أبنائه وأحفاده والأجيال القادمة من المصريين.

يا مصري تأمل قول سيد درويش في نشيد الخالد :

"ليها يا مصري كل أحوالك عجب

تشكى ففرك واذت ماشي فوق دهب"!

إن نجاة الوطن تتوقف على صحوة شعبية للمصريين يطالبون بحقوقهم ويؤدون واجباتهم، وتقودها القوى السياسية الوطنية. إن بداية الطريق إلى تلك الصحوة أن يستعيد المصريون قيمهم الوطنية وأخلاقياتهم الثابتة ويعودوا لمواصلة الكفاح لإعادة بناء الوطن!

والمثير أن موضوع انحسار القيم الوطنية في مصر قد أصبح مجالاً للدراسات الأكاديمية حيث أنشأت جامعة المنصورة " مركز دراسات القيم والانتماء الوطني"¹³ ونورد فيما ما يمثله هذا المركز وأهدافه التي يمكن اعتبارها برنامجاً لإعادة بناء منظومة القيم الوطنية في مصر:

التعريف بالمركز:

يهدف المركز إلى تنشيط الروح المصرية وإثراء معامل الوطنية والانتماء في نفوس الناشئين والشباب من أبناء المجتمع، ومن زاوية أخرى يعمل المركز على تأكيد المسئوليات التربوية لإعداد وتهيئة الناشئين من أبناء الأمة لـ " فن الحياة من أجل

¹³ مركز دراسات القيم والانتماء الوطني " ، جامعة المنصورة، <http://www.mans.edu.eg>

مصر"، ليكونوا جنود مصر الأوفياء القادرين على حمل رايثها لمستقبل يليق بدورها ومكانتها في عالم الغد. وذلك من خلال:

- الكشف عن القوى العوامل المؤثرة على إرادة العمل الوطني من خلال تأكيد العلاقة بين ثقافة الديمقراطية وقيم المواطنة والانتماء.
- تمكين الناشئين من شباب المجتمع المصري من التفاعل الإيجابي مع متغيرات العصر ومستحدثات العلم والتكنولوجيا دون اغتيال للعقل أو ذوبان للهوية.
- الوقوف على قيم الشخصية المصرية في تاريخ نضالها في صيغة تؤكد تكاملها مع الجهود المبذولة لتحقيق أهداف التنمية المعاصرة، بما يبرز قدرات مصر على صياغة مستقبل حضاري أفضل وذلك كله وسط إشكاليات التغيير والتحويلات في النظام العالمي.
- تكوين رأى عام أخلاقي في محاولة لصياغة معالم " استراتيجية تربوية لتنمية القيم في المجتمع المصري " بما يؤكد مسئوليات المواطنة المصرية وواجبات العمل الوطني من أجل تحقيق الغايات الكلية التي تليق بمكانة مصر ودورها الحضاري، وذلك مع مراعاة شروط التجربة الاجتماعية والمتغيرات المعاصرة.
- القيام بدراسات وبحوث علمية متعددة تتناول قيم الناشئين من أبناء المجتمع في مراحل عمرية مختلفة، في علاقاتها بالقيم الأصيلة المميزة للشخصية المصرية.
- تأكيد الذاتية الثقافية للمجتمع المصري، من خلال تأكيد عناصر اللقاء والتكامل بين التراث بعد تجديده، والحاضر بعد نقده واستخلاص ما فيه من قيم إيجابية، والتجربة العالمية ولاسيما في مجال العلوم والتقانة، وآمال المستقبل العربي ومستلزمات بنائه، ذلك كله بالشكل الذي يؤكد النموذج السلوكي والحضاري للإنسان المصري في عالم المستقبل.

- الكشف عن بعض الاعتبارات لتأكيد صيغ التفاعل بين قيم التراث العربي والقيم الإيجابية البارزة في الحضارة الحديثة، بما يبرز نموذج إنسان التنمية العربية وقائد التجربة الحضارية في مواجهة إشكاليات العولمة.
- تنمية وعى الناشئين والشباب من أبناء الأمة بقضايا الأمة العربية وتحدياتها، وذلك بما يمكنهم من إدراك العلاقة بين قيم الانتماء الوطني ومسئوليات المواطنة العربية.

8. إشكاليات الدستور والبرلمان [إصدار 2016]

Acrobat Document - Adobe Acrobat Reader DC

File Edit View Window Help

Home Tools Acrobat Document x

1 / 1 60.3%

Share

إشكاليات.. الدستور والبرلمان

تقديم: أ.د يحيى الجمل



د. علي السلمي



الجمعية
للصحافة
والتحرير

د. علي السلمي

إشكاليات.. الدستور والبرلمان

إشكاليات..
الدستور
والبرلمان

إن موافقة المصريين على دستور لوردا 30 يونيو تعتبر علامة فارقة في تاريخ نضال الشعب المصري طلباً للحرية والديمقراطية والعدالة الاجتماعية، وكان يجب أن يكون قرار الألفية المساهمة من المصريين بالموافقة على الدستور في يناير 2014 إيذاناً ببداية مرحلة يتحمل فيها الشعب المسؤولية الكاملة باختيار صاحب السلطة والسيادة في تقرير واختيار طريقه نحو المستقبل وإقامة العدل والمساواة بين جميع أبناء الوطن، وإعمال القانون في حق من أساء إلى الوطن والمواطنين، والقصاص العادل من الإرهابيين.

إن الشعب مسئول عن تفعيل المبادئ والقيم التي جاء بها الدستور في دياره، والتي نعمت على أن تمنح لؤمنا بالديمقراطية طريقاً ومستقبلاً بأسلوب جيد، وبالتعددية السياسية، وانتخاب السلطة، ولأنه على حق الشعب في منع مستقبله هو، وحده، مصدر السلطات، الحرية والكرامة الإنسانية والعدالة الاجتماعية حق لكل مواطن، ولنا أجيالنا القادمة، السيادة في وطن سيد.

والدستور حده واحد وسبعون [71] موقوعاً أزم الدولة بها لتعمل لتحقيق العدالة الاجتماعية وكفالة الرخص بين جميع المواطنين وعدم التمييز بينهم لأي سبب، كما أزم الدولة بحماية لحرمة وأحاطة على حقوق العمال وتكريم شهداء الوطن ورواية الثورة، وأزم الدستور الدولة بتخصيص نسبة من الإنفاق الحكومي لا تقل عن 10% من الناتج القومي الإجمالي للمحة والتعليم والتعلم العالي والبحث العلمي على أن تتعاقد تلك النسبة حتى تتفق مع المعدلات العالمية، وأزمتها أيضاً بالترشح في تخصيص تلك النسبة على أن تكتمل بدءاً من موازنة عام 2016/2017.

ومن أهم ما حفل به الدستور الجديد أنه أزم الدولة بحماية قادة السوسوس وتمييزها، والحفاظ عليها بعقلها معاً، وأزمتها بملوكها، وتنمية قطاع القضاء باختياره مركزاً اقتصادياً متميزاً، كما أزمها الدولة بحماية نهج الدين، والحفاظ على حقوق مهنه التاريخية المتعلقة به، ورأسه الاستفادة منه وتعليمها، كذلك أزم الدستور الدولة بحماية سيادتها الجغرافية، واتخاذ الوسائل والتدابير اللازمة للحفاظ على البيئة للأمة صيحة سلبية، وحمايتها، وعدم الإضرار بها، كما أزمها بالحفاظ على الهوية الثقافية العربية بروادها الحضارية الممتدة.

تلك الالتزامات والهياكل التي حددها الدستور للدولة لوجب عليها، ينص الدستور - إصدار القانون المنفذ لها، وهنا تتعدد مسؤولية الشعب والأحزاب والقيود السياسية ومنظمات المجتمع المدني وبيئاته الوطنية التي شاركت بالرأي في صنع الدستور، والقراره أن يتأثر مسئوليتها في الضغط سياسياً وشعبياً من أجل إصدار تلك القوانين المعيرة عن أهداف الدستور، وبالعلقة للنتائج التي تضمنتها النصوص الديمقراطية والتنمية الشاملة للوطن.

واليوم يشترك مجلس النواب الجديد، بعد استكمال الانتخابات التشريعية، في العمل الدستوري التي خصه بها الدستور، والقيام بكل ما عهد إليه من تطوير للوطن والحفاظ على حقوق المواطنين، إن مسؤولية مجلس النواب صعبة وتكثرت في تفعيل الدستور وحمايته ليكون ركناً أساسياً في بناء الوطن الجديد.

تعميم مقال



الجمعية
للصحافة
والتحرير



جميع حقوق الطبع والنشر محفوظة

سيواجه مجلس النواب القادم عدة إشكاليات ينبغي أن تكون محلاً للدراسة والتحليل من جانب الأحزاب والقوى والتيارات السياسية الوطنية: الإشكالية الأولى، تتمثل في كبر عدد المترشحين على المقاعد الفردية الذين ينتظر أن يبلغ عددهم عدة آلاف مع الاحتمال الكبير أن يتسلل بينهم عدد لا بأس به من خلايا الجماعة الإرهابية النائمة والمشايعين لها والمتعاطفين معها ممن لا تتوفر الناخب العادي القدرة على فرزهم ، الأمر الذي يحتمل معه أن يحصل هؤلاء على أغلبية أو أكثرية المقاعد الفردية وعددها 420 مقعداً¹⁴، وفي هذه الحالة ستكون لهم القدرة على حجب الثقة عن يكلفه رئيس الجمهورية بتشكيل الحكومة الجديدة مما سيضطر معه الرئيس إلى تكليف من يرشحه الحزب أو الائتلاف الحائز على الأغلبية أو الأكثرية، فإن لم يوجد حزب أو ائتلاف تتوفر له تلك الأغلبية أو الأكثرية سيكون الموقف في غاية التعقيد وقد يؤدي تكرار حجب الثقة عن المكلف بتشكيل الحكومة . أيا كان . وعلى مدى ستين يوماً، أن يُعَد المجلس منحلًا بنص المادة 146 ويدعو رئيس الجمهورية لانتخاب مجلس نواب جديد خلال ستين يوماً من تاريخ الحل، وقد تتكرر ذات الإشكالية مع المجلس الجديد، ودخول البلاد في منعطف خطير لا يعلم نتائجه إلا الله سبحانه وتعالى!

والخلاصة أن حماية الوطن والحفاظ على الدولة المدنية الديمقراطية والاستمرار في مسيرة التنمية الوطنية الشاملة تفرض على الأحزاب والقوى السياسية والمواطنين الذين ينوون خوض الانتخابات كمستقلين وأيضاً على القائمين بمهمة تشكيل قوائم

¹⁴ لم تتحقق تلك الرؤية المتشائمة في المرحلة الأولى للانتخابات التي جرت في 17 محافظة، ويبقى أن يواصل المصريون رفضهم لحزب النور وحلفائه من السلفيين والجماعات المستترة بالدين . ومعهم أعضاء الجماعة الإرهابية . كي نطمئن على فلهم أيضاً في المرحلة الثانية للانتخابات التي بدأت اليوم 22 نوفمبر 2015.

وطنية سواء ستطلقها أحزاب أو تحالفات بين أحزاب أو قوائم يعكف على تشكيلها غير حزيين، ضرورة التوحد ولم الشمل وتناسي الأهداف والمصالح الحزبية الضيقة والتنسيق بينهم والاتفاق على ترشيح أفضل العناصر وأقدرها على الفوز بغض النظر عن انتمائه الحزبي ، حيث أن مصير الوطن سيكون على المحك إن استمرت تلك القوى على حالها من التشرذم والتباعد.

وقد كان الهاجس الرئيس من وراء كتابتي لسلسلة الإشكاليات الدستورية والقانونية التي ستواجه مجلس النواب القادم هو ما عبر عنه حكم المحكمة الدستورية العليا يوم الأول من مارس 2105 بعدم دستورية المادة الثالثة من قانون تقسيم الدوائر، ثم صدور حكم محكمة القضاء الإداري بإيقاف الانتخابات في ضوء الحكم الصادر من المحكمة الدستورية. بينما لا يزال في الطريق حكماً آخر في الطعن على عدم دستورية منع المصريين بالخارج من مزدوجي الجنسية من الترشح خلافاً للمرشحين في داخل مصر. وعقب صدور حكم المحكمة الدستورية، وجه الرئيس السيسي الحكومة إلى سرعة تعديل قانون تقسيم الدوائر في مدة أقصاها شهر واحد، وأصدر رئيس الوزراء قراراً بإعادة تشكيل لجنة إعداد القانون بذات تشكيلها السابق!!!

وقد أثار حكم عدم دستورية قانون تقسيم الدوائر جدلاً كبيراً واتهامات وجهت إلى لجنة الخمسين التي أعدت دستور 2014 بأنها مصدر المشكلة بسبب الصياغات غير الواضحة للمواد التي اعتمدت عليها لجنة إعداد القانون، وفي ذات الوقت انبرى عدد من أعضاء لجنة الخمسين للدفاع عن الدستور وصياغاته وأشاروا إلى أن لجنة العشرة التي سبقت لجنة الخمسين هي المسئولة عن صياغة المواد الخاصة بمجلس النواب واقتصر دور لجنة الخمسين على إدراجها في مسودة الدستور بلا تغيير! وهذا العدد من اللجان التي شاركت في إعداد الدستور وقوانين مباشرة الحقوق السياسية وانتخابات مجلس النواب وتقسيم الدوائر يعتبر سبباً مباشراً لتميع المسئولية عن المنتج الدستوري وما يترتب عليه من تشريعات.

وهذه هي الإشكالية التي سوف تواجه مجلس النواب القادم حتى بعد إعادة صياغة قانون تقسيم الدوائر وفق حكم المحكمة الدستورية، إذ لا تزال احتمالات الطعن واردة على مواد أخرى من ذات القانون أو من قانون مباشرة الحقوق السياسية أو قانون انتخاب مجلس النواب، ومن ثم نقترح لضمان استمرار مجلس النواب المنتظر ولتعقيم القوانين التي سيتم انتخابه على أساسها، أن تشكل اللجنة الوطنية التي سنتحدث عنها لاحقاً لتتولى مراجعة وتنقية كل القوانين المتعلقة بشئون انتخابات مجلس النواب وأن يصدر رئيس الجمهورية ما ينتج عن تلك المراجعة والتقنية من قرارات بقوانين وذلك قبل إجراء انتخابات مجلس النواب التي لا يتوقع الكثيرون إجرائها قبل أكتوبر القادم، وفي ذلك فسحة كافية من الوقت لضمان عدم الطعن على أي من مواد تلك القوانين بعد ذلك. وفي ذات الوقت تبرئة الرئاسة من اتهامها بتعمد إقرار تشريعات انتخابية بها عوار دستوري لتعطيل تشكيل مجلس النواب أطول فترة ممكنة يتمتع الرئيس خلالها بالجمع بين السلطتين التنفيذية والتشريعية!!!

وفي إطار دراستنا هذه عن الإشكاليات الدستورية والقانونية فقد لاحظنا. مع الكثيرين من المهتمين بدراسة الدستور وآليات تفعيله فضلاً عن الفقهاء الدستوريين . أن لجنة الخمسين التي وضعت الدستور قد استخدمت عدة أفعال لوصف ما تقوم به الدولة حيال تنفيذ نصوصه، فقد وردت "الأفعال" التالية: تلتزم الدولة [71 مرة]، تعمل الدولة [9 مرات]، تكفل الدولة [35 مرة]، تضمن الدولة [3 مرات]، يحظر [17 مرة]. وهذا الأمر دعاني إلى استشارة الزميل الكبير أ.د. أنس جعفر أستاذ القانون العام بكلية الحقوق بجامعة القاهرة . [محافظ بني سويف الأسبق ورئيس جامعة النهضة الأسبق] باحثاً عن إجابة للتساؤل عمن يستطيع تفسير تلك الألغاز التي أوردتها لجنة الخمسين الموقرة في الدستور؟ وكان تساؤلي حول مدى اختصاص المحكمة الدستورية العليا في تفسير الدستور؟ وكان جواب أ.د. أنس جعفر أن

اختصاص المحكمة الدستورية يقتصر على تفسير النصوص التشريعية وذلك ضمن اختصاصات أخرى للمحكمة نصت عليها المادة 192 من الدستور.

وقد أقرني أ.د. أنس جعفر على أن هناك أحد سبيلين لحل تلك الألغاز؛

1. أن يصدر رئيس الجمهورية قراراً بدعوة لجنة الخمسين إلى الاجتماع ويعرض عليها كافة التساؤلات المتعلقة بتفسير نصوص الدستور لتصدر فيها رأياً يتفق مع ما كانت تقصده في صياغة مواد الدستور التي وافق عليها الشعب في استفتاء 18 يناير 2014،

2. أو أن يطبق نص المادة 226 من الأحكام العامة بأنه " لرئيس الجمهورية، أو لخمس أعضاء مجلس النواب، طلب تعديل مادة، أو أكثر من مواد الدستور، ويجب أن يُذكر في الطلب المواد المطلوب تعديلها، وأسباب التعديل وفي جميع الأحوال، يناقش مجلس النواب طلب التعديل خلال ثلاثين يوماً من تاريخ تسلمه، ويصدر المجلس قراره بقبول طلب التعديل كلياً، أو جزئياً بأغلبية أعضائه. وإذا رُفض الطلب لا يجوز إعادة طلب تعديل المواد ذاتها قبل حلول دور الانعقاد التالي. وإذا وافق المجلس على طلب التعديل، يناقش نصوص المواد المطلوب تعديلها بعد ستين يوماً من تاريخ الموافقة، فإذا وافق على التعديل ثلثا عدد أعضاء المجلس، عرض على الشعب لاستفتاءه عليه خلال ثلاثين يوماً من تاريخ صدور هذه الموافقة، ويكون التعديل نافذاً من تاريخ إعلان النتيجة وموافقة أغلبية عدد الأصوات الصحيحة للمشاركين في الاستفتاء. وفي جميع الأحوال، لا يجوز تعديل النصوص المتعلقة بإعادة انتخاب رئيس الجمهورية، أو بمبادئ الحرية، أو المساواة، ما لم يكن التعديل متعلقاً بالمزيد الضمانات

إشكاليات محتملة

أعلنت اللجنة العليا للانتخابات أنها سوف تعقد اجتماعاً يوم الأحد الثلاثين من أغسطس 2015 لإعلان إجراءات الانتخابات، وهذا يعني . في حالة استقرار الأوضاع وعدم ظهور مفاجآت قد تعطل إجراء الانتخابات . أن مجلس النواب الجديد يمكن أن يتشكل قرب نهاية العام الحالي.

إذن فقد اقترب الأمل في وجود مجلس تشريعي يمارس الاختصاصات التي حددها الدستور في المادة 101 في مجالات التشريع، وإقرار السياسة العامة للدولة، والخطة العامة للتنمية الاقتصادية، والاجتماعية، والموازنة العامة للدولة، ويمارس الرقابة على أعمال السلطة التنفيذية.

وفي ذات الوقت يزداد القلق الوطني خوفاً من أن يكون المجلس القادم مخيباً للآمال الوطنية على خلفية أن تحصل الأحزاب الدينية المخالفة لنص الدستور على أغلبية أو أكثرية المقاعد بدعم من حلفائها من الخلايا النائمة للجماعة الإرهابية وتيار الإسلام السياسي المناهض للهوية الوطنية اللا منتمي إلى الشعب المصري، تلك العناصر الداعمة للإرهاب والداعية إلى نبذ الوطنية المصرية وتضليل بسطاء الناس أنهم يسعون إلى إقامة "الخلافة الإسلامية" الواقعة تحت سيطرة التنظيم الدولي للإخوان والتنظيمات غير الوطنية التي على شاكلته.

مصدر ثان للقلق الوطني هو التحسب من عودة ممثلي الحزب الوطني . المنحل بحكم القضاء . إلى اعتلاء المشهد السياسي مدعومين بالمال الوفير الذي يغدقه رجال أعمال لجنة السياسات من أتباع جمال مبارك، والذين أسسوا مجموعة من الأحزاب المتخفية برداء ثورة 30 يونيو وهدفهم الأكبر تحطيم ثورة الشعب الأولى في 25 يناير وتلطيخها بكل السوءات والأكاذيب، تلك العناصر المناهضة لتوجهات الشعب المصري وآماله تعمل جاهدة لتبويض وجه نظام مبارك الذي ثار الشعب ضده مطالباً بإسقاطه. وفي نفس الوقت يطفو على السطح إعلام يعود بالزمن إلى

الوراء يناقض أهداف الشعب وآماله في الديمقراطية والتنمية الشاملة ومحاربة الفساد والإرهاب والتخلص من أصحاب الأجنات الأجنبية ومن المتحولين والمتسلقين على كل الأنظمة، ويدعو إلى تكريم مبارك وهو من ثار الشعب على فساد نظامه وطالب بإسقاطه.

إن ما أثار القلق في الشارع السياسي هو عودة رموز الحزب الوطني المنحل إلى الظهور في المشهد الإعلامي بالمشاركة المكثفة لبعضهم في برامج الفضائيات الخاصة التي يملكها أساطين رجال الأعمال ممن كانوا فاعلين في لجنة السياسات التي ابتدعها جمال مبارك، ومن ثم هم المتحكمين في سياستها البرمجية وتوجهاتها السياسية. ولم يكتفي رجال مبارك السابقين بالظهور الإعلامي محاولين تجميل وجه الحكم الذي ثار عليه الشعب في 25 يناير 2011، بل هم يقدمون رؤية مضللة لرئيس ونظام طالب الشعب بإسقاطهما. الشعب يريد إسقاط النظام،، وكأن ثورة لم تحدث ضد مبارك وحكمه، وكأنه لم يتخل عن الحكم يوم 11 فبراير 2011 مضطراً مدحوراً!!

ولا يقف خطر رجال مبارك عند حد العداوة لثورة 25 يناير بل يتعداه إلى الرغبة الجامحة في العودة إلى تصدر المشهد السياسي من خلال الدفع بعناصرهم إلى الترشح لمجلس النواب القادم بادعاء أنهم يساندون الرئيس السيسي وثورة 30 يونيو! بعض هؤلاء خرجوا من السجون وبعضهم ما يزالون يواجهون قضايا كسب غير مشروع، وبعضهم كانت لهم اليد الطولى في تزوير انتخابات مجلس الشعب عام 2010، وبعضهم أنهم بالإعداد والضلوع في جريمة "موقعة الجمل". إن رجال مبارك منهم الذين يتخفون في أحزاب وقوائم انتخابية، ومنهم الذين يملكون الجرأة للترشيح في دوائر النظام الفردي، ولكن جميعهم يتمنون أن تمحى ثورة 25 يناير تماما من ذاكرة المصريين، والتي يواجهون لها ولشبابها وللشعب الذي ساندها أشد الاتهامات

بالعمالة للخارج وبتنفيذ أجندة أجنبية، وينزعون عن الثورة الشعبية الأولى كل قيم وأهداف الوطنية الصادقة.

إن رجال مبارك كلهم يطالهم قانون إفساد الحياة السياسية الذي أصدره المشير طنطاوي باقتراح وإلحاح من حكومة الدكتور عصام شرف ومجهود مشكور من المستشار الجليل محمد عبد العزيز الجندي وزير العدل والدكتور على السلمي نائب رئيس مجلس الوزراء للتنمية السياسية والتحول الديموقراطي آنذاك، وصدر بتاريخ 21 نوفمبر 2011 قبل يوم واحد من استقالة الحكومة التي شرفت بالعمل ضمن أعضائها، وذلك برقم 131 لسنة 2011.

الآن يعود رموز إعلام مبارك الذين تعاونوا مع جهاز مباحث أمن الدولة وكانوا وثيقي الصلة بوزير داخلية مبارك، حبيب العادلي، ليضلوا الشعب متخفين في قوائم انتخابية يمولها بالأموال الطائلة رجال أعمال نظام مبارك، آمليين في الفوز بجزء معتبر من وليمة مجلس النواب أملاً في تعطيل وتعويق مسيرة الوطن نحو المستقبل، ورغبة في إعادة إنتاج نظام مبارك مرة أخرى، ولا بأس لدى هذه الرموز المباركية وفلول الحزب الوطني المنحل، من التنسيق مع حزب النور السلفي وفلول الجماعة الإرهابية لغرض توزيع المغانم على حساب الوطن.

وثمة مصدر ثالث للقلق الوطني من التشكيل المتوقع لمجلس النواب القادم، أن ينجح المنافقون وأدعياء تأييد الرئيس السيسي والمتسلقون ضمن قوائم انتخابية تخدع الجماهير بشعارات مضللة أنها تخوض الانتخابات حياً في الوطن! ولكن الحقيقة أن تلك الفئات من المتسلقين والمدعين بغير الحق أنهم من مؤيدي الرئيس هم أخطر على مصر والرئيس شأنهم في ذلك شأن الأحزاب الدينية وفلول الحزب الوطني المنحل والخلايا النائمة للجماعة الإرهابية.

إن الإشكالية المهمة. وقد اقترب موعد إجراء انتخابات مجلس النواب . هي عدم

الكشف عن مصادر الخطر القادم والمحتمل لسيطرة أي من الفئات المشار إليها على المجلس النيابي المنتظر.

أن الحكومة والرئاسة عليهما واجب رئيس أن يتحملا مسئولياتهما في توعية الشعب من المخاطر والكوارث المنتظرة حال وقوع مجلس النواب تحت سيطرة غير محبي مصر والكارهين لتقدمها وازدهارها وذلك في غفلة من الناخبين الشرفاء.

إن الحكومة والرئاسة لا يجب أن تمتنعا عن حماية المجلس القادم من تلك الجماعات من الانتهازيين والمتربصين بمصر وشعبها بدعوى الوقوف على الحياد! وليكن نبراس الحكومة والرئاسة في موقعة انتخابات مجلس النواب القادم على مستوى موقف الفريق أول السيسي قبل أيام من 30 يونيو وفي يوم 3 يوليو 2013 من حيث إقدامه على نصرته الشعب وحمائته من فاشية الحكم الإخواني واستجابة القوات المسلحة للوقوف في صف الشعب.

إن أعضاء السلطة القضائية الشواخ مطالبون بحماية الدستور والوقوف إلى جوار الشعب في موقعة انتخابات مجلس النواب، كما وقفوا في وجه الطغيان الإخواني معترضين على إصدار محمد مرسي إعلاناً دستوري "غير دستوري" في 21 نوفمبر 2012 مما أجبره على التراجع وإلغائه مع خدعة أن تظل آثار ذلك الإعلان نافذة! وكما رفضوا التعامل مع النائب العام الذي عينه مرسي حتى قرر مجلس القضاء الأعلى إزاحته من منصبه وتم تعيين الشهيد المستشار هشام بركات مكانه ليمثل الحق العام بحق وصدق.

إن الأحزاب الوطنية المدنية مطالبة بالاصطفاف الوطني مع جماهير الشعب، ونبذ ما بينها وما بداخلها من خلافات واختلافات وتطهير صفوفها من فلول الحزب الوطني والجماعة الإرهابية، وأن يمتنعوا عن الوقع في شرك التنسيق مع الأحزاب الدينية غير الدستورية.

إن الأحزاب المدنية الوطنية مطالبة بالتوحد وإعادة تكوين جبهة حقيقية لإنقاذ مصر ومجلسها النيابي الأول بعد ثورة 30 يونيو من أن يقع فريسة لأعداء الوطن وكارهي 30 يونيو والمنقلابين على 25 يناير، والمتربصين للرئيس السيسي الذين سيكونون أول المنقلابين ضده وضد إرادة الشعب باختياره رئيساً إذا حققوا أحلامهم في السيطرة على المجلس النيابي القادم!

إن التذكير بالمواد الخاصة بصلاحيات مجلس النواب في دستور 2014 كفيلة بإقناع المترددين في الاصطفاف الوطني ضد محاولات سرقة كما سبق أن سُرقَت ثورة 20 يناير وكما سبق أن سُرقَت مصر ذاتها في سنوات الغمة قبل 20 يناير 2011، والذكرى تنفع المؤمنين!!

- إن الدستور ينص على ألا يسأل عضو مجلس النواب عما يبيده من آراء تتعلق بأداء أعماله في المجلس أو في لجانه، وأنه لا يجوز، في غير حالة التلبس بالجريمة، اتخاذ أي إجراء جنائي ضده في مواد الجنايات والجرح إلا بإذن سابق من المجلس، وأن لكل عضو في المجلس اقتراح القوانين.
- كما يعطي الدستور لمجلس النواب سلطة تعديل النفقات الواردة في مشروع الموازنة، عدا التي ترد تنفيذاً لالتزام محدد على الدولة، وأوجب موافقة المجلس على نقل أي مبلغ من باب إلى آخر من أبواب الموازنة العامة، وعلى كل مصروف غير وارد بها، أو زائد على تقديراتها. كما أوجب عرض الحساب الختامي للموازنة العامة للدولة على المجلس النواب، خلال مدة لا تزيد على ستة أشهر من تاريخ انتهاء السنة المالية، وأن للمجلس أن يطلب من الجهاز المركزي للمحاسبات أية بيانات أو تقارير أخرى، وأنه لا يجوز للسلطة التنفيذية الاقتراض، أو الحصول على تمويل، أو الارتباط بمشروع غير مدرج في الموازنة العامة المعتمدة يترتب عليه إنفاق مبالغ من الخزنة العامة للدولة لمدة مقبلة، إلا بعد موافقة مجلس النواب.

- كما نص الدستور على أن لكل عضو من أعضاء مجلس النواب أن يوجه إلى رئيس مجلس الوزراء، أو أحد نوابه، أو أحد الوزراء، أو نوابهم، أسئلة أو استجابات أو اقتراحاً برغبة أو أن يقدم طلب إحاطة أو بياناً عاجلاً، في أي موضوع يدخل في اختصاصاتهم، وأوجب الإجابة عن هذه الأسئلة في دور الانعقاد ذاته. كذلك نص الدستور أنه يجوز لعشرين عضواً من أعضاء المجلس على الأقل طلب مناقشة موضوع عام لاستيضاح سياسة الحكومة بشأنه;
- ونص الدستور كذلك على أن لمجلس النواب أن يقرر سحب الثقة من رئيس مجلس الوزراء، أو أحد نوابه، أو أحد الوزراء، أو نوابهم. وأن يشكل لجنة خاصة، أو يكلف لجنة من لجانته بتقصي الحقائق في موضوع عام، أو بفحص نشاط إحدى الجهات الإدارية، أو الهيئات العامة، أو المشروعات العامة.
- كذلك يشترط الدستور تزكية عشرون على الأقل من أعضاء المجلس لقبول الترشح لرئاسة الجمهورية، وأن يحدد مرتب رئيس الجمهورية ورئيس الوزراء وأعضاء الحكومة بقانون يصدر من المجلس.
- ويوجب الدستور حصول من يكلفه رئيس الجمهورية بتشكيل الحكومة على ثقة أغلبية أعضاء المجلس خلال ثلاثين يوماً على الأكثر. وموافقة أغلبية أعضاء المجلس على قرار رئيس الجمهورية بإعفاء الحكومة من أداء عملها. وموافقة أغلبية الحاضرين وبما لا يقل عن ثلث أعضاء المجلس على قرار رئيس الجمهورية إجراء تعديل وزارى.
- ويشترط الدستور على رئيس الجمهورية وهو القائد الأعلى للقوات المسلحة ألا يعلن الحرب، ولا يرسل القوات المسلحة في مهمة قتالية إلى خارج حدود الدولة، إلا بعد أخذ رأى مجلس الدفاع الوطنى، وموافقة مجلس النواب بأغلبية ثلثي الأعضاء. ما يقيد الدستور سلطة رئيس الجمهورية في إعلان حالة الطوارئ، بوجود عرض هذا الإعلان على مجلس النواب خلال الأيام السبعة

التالية ليقرر ما يراه بشأنه، وأته إذا حدث الإعلان في غير دور الانعقاد العادي،
وجب دعوة المجلس للانعقاد فوراً للعرض عليه، وأنه إذا كان المجلس غير
قائم، يعرض الأمر على مجلس الوزراء للموافقة، على أن يعرض على مجلس
النواب الجديد في أول اجتماع له.

- وتثير المادة رقم 156 من الدستور إشكالية إذ نصت على أنه إذا حدث في غير
دور انعقاد مجلس النواب ما يوجب الإسراع في اتخاذ تدابير لا تحتمل التأخير،
يدعو رئيس الجمهورية المجلس لانعقاد طارئ لعرض الأمر عليه. وإذا كان
مجلس النواب غير قائم، يجوز لرئيس الجمهورية إصدار قرارات بقوانين، على
أن يتم عرضها ومناقشتها والموافقة عليها خلال خمسة عشر يوماً من انعقاد
المجلس الجديد، فإذا لم تعرض وتناقش أو إذا عرضت ولم يقرها المجلس،
زال بأثر رجعي ما كان لها من قوة القانون، دون حاجة إلى إصدار قرار بذلك، إلا
إذا رأى المجلس اعتماد نفاذها في الفترة السابقة، أو تسوية ما ترتب عليها من
آثار. وبنص تلك المادة يكون على المجلس القادم مناقشة أكثر من ثلاثمائة
قرار بقانون أصدرها الرئيسان عدلي منصور وعبد الفتاح السيسي. إلا أن أحد
أعضاء اللجنة العليا للإصلاح التشريعي صرح بأنه لا يجب عرض القوانين التي
أصدرها الرئيسان على مجلس النواب القادم مستشهداً في ذلك بسابقة حدثت
بعد سقوط دستور 1923.

تلك هي عينة من إشكاليات مجلس النواب الذي تنتظره مصر من وقت قيام الثورة
الأولى في 25 يناير 2011¹⁵!

¹⁵ لقد تحقق عدد كبير من تلك الإشكاليات في الواقع وأهمها انتشار تأثير المال السياسي والرشاوى الانتخابية
وشراء الأصوات خاصة في المرحلة الثانية للانتخابات التي بدأت يوم 22 نوفمبر 2015. كما أن من أعلن عن
فوزهم حتى الآن هم أساساً من غير المعروفين جماهيرياً ولم يعلنوا عن أي برامج أو رؤى تبشر بأن يكون لهم
دور مؤثر في مسار الوطن.

الإشكالية الكبرى

نتطرق الآن إلى الإشكالية الأكبر وهي ضرورة تقنين وتفعيل الدستور تفعيلًا كاملاً وصادقاً من خلال عمليات:
أولاً:

إعداد التشريعات الجديدة التي نص عليها الدستور نصاً صريحاً كما جاء في المادة 235 بأن " يصدر مجلس النواب في أول دور انعقاد له بعد العمل بهذا الدستور قانوناً لتنظيم بناء وترميم الكنائس، بما يكفل حرية ممارسة المسيحيين لشعائهم الدينية"،
ثانياً:

تعديل التشريعات القائمة بما يجعلها متوافقة مع نصوص الدستور كما جاء في المادة 242 التي نصت على أن " يستمر العمل بنظام الإدارة المحلية القائم إلى أن يتم تطبيق النظام المنصوص عليه في الدستور بالتدرج خلال خمس سنوات من تاريخ نفاذه، ودون إخلال بأحكام المادة 180 من هذا الدستور" والتي نصت على نظام انتخاب المجالس المحلية،
ثالثاً:

إلغاء قوانين بسبب عدم دستوريته ومن ذلك احتمال إلغاء قانون تنظيم التظاهر رقم 107 لسنة 2013 والمعروض على المحكمة الدستورية العليا لشبهة عدم الدستورية، أو بسبب تناقضها مع مواد في الدستور تناقضاً يلزم معه استبدالها بقوانين جديدة أو معدلة تتوافق مع النصوص الدستورية الجديدة.
أي أن تفعيل دستور ثورة 30 يونيو يتطلب ثورة مكملة، ثورة تشريعية شاملة. وتستمد هذه الثورة التشريعية أهميتها حيث مضى ما يقارب العامين منذ أقر الشعب الدستور في يناير 2014 وإلى حين يجتمع مجلس النواب المنتخب في أوائل يناير 2016، ونظراً لعدم وجود مجلس للنواب اتجه رئيس الجمهورية المؤقت فترة

ولايته، والرئيس السيبي حالياً إلى الاقتصار في ممارسة السلطة التشريعية على إصدار التشريعات التي تقضي بها الضرورة القصوى حسب ما أجازته المادة 156. من جهة ثانية، تكتسب هذه الثورة التشريعية أهميتها من أنها ستكون أساساً. في حال تمت بالكفاءة القصوى وبالتجرد الوطني الذي لا ينحاز سوى للمصالح الوطنية العليا. لانطلاق الوطن نحو مسيرة جادة للتنمية الوطنية الشاملة والديمقراطية والعدالة الاجتماعية، وهي الأهداف التي قامت من أجلها ثورتنا الشعبية في 25 يناير و30 يونيو وسالت دماء غالية واستشهد فيها مواطنون هم عند ربهم أحياء يرزقون، فضلاً عن انقاذ الوطن من الإرهاب والفساد وتأكيد قيم المواطنة والوحدة الوطنية الجامعة.

والإشكالية هنا؛ أن إتمام تلك الثورة التشريعية يستلزم تفكيراً غير تقليدي أي ما يسمى (التفكير خارج الصندوق) حيث أن مسؤولية إتمام تلك المهمة الشاقة والرئيسية في ذات الوقت، إنما تقع على مجلس النواب بالدرجة الأولى، وتشاركه السلطة التنفيذية ممثلة في رئيس الجمهورية ومجلس الوزراء مسؤولية اقتراح القوانين كما جاء في المادتين 122 و123 على النحو التالي:

مادة 122:

"لرئيس الجمهورية، ولمجلس الوزراء، ولكل عضو في مجلس النواب اقتراح القوانين. ويحال كل مشروع قانون مقدم من الحكومة أو من عشر أعضاء المجلس إلى اللجان النوعية المختصة بمجلس النواب، لفحصه وتقديم تقرير عنه إلى المجلس، ويجوز للجنة أن تستمع إلى ذوي الخبرة في الموضوع." ولا يحال الاقتراح بقانون المقدم من أحد الأعضاء إلى اللجنة النوعية، إلا إذا أجازته اللجنة المختصة بالمقترحات، ووافق المجلس على ذلك، فإذا رفضت اللجنة الاقتراح بقانون وجب أن يكون قرارها مسبباً. وكل مشروع قانون أو اقتراح بقانون رفضه المجلس، لا يجوز تقديمه ثانية في دور الانعقاد نفسه."

مادة 123:

"لرئيس الجمهورية حق إصدار القوانين أو الاعتراض عليها. وإذا اعترض رئيس الجمهورية على مشروع قانون أقره مجلس النواب، رده إليه خلال ثلاثين يوماً من إبلاغ المجلس إياه، فإذا لم يرد مشروع القانون في هذا الميعاد اعتبر قانوناً وأصدر. وإذا رُد في الميعاد المتقدم إلى المجلس، وأقره ثانية بأغلبية ثلثي أعضائه، اعتبر قانوناً وأصدر".

والحال كذلك، فإن القيام بتلك المهمة الوطنية تحتاج تنسيقاً وتعاوناً بين السلطتين التشريعية والتنفيذية، والمقترح تشكيل "لجنة تشريعية وطنية" تضم أعضاء اللجنة الدستورية والتشريعية بمجلس النواب، وأعضاء اللجنة التشريعية بمجلس الوزراء، وأعضاء إدارة الفتوى والتشريع بمجلس الدولة، وأعضاء يمثلون القوى المجتمعية من غير الممثلين في مجلس النواب، كما تضم أعضاء "لجنة الإصلاح التشريعي" التي أصدر الرئيس السيسي قراراً بتشكيلها فور تنصيبه رئيساً. وتختص تلك اللجنة:

1. إعداد الأجندة التشريعية اللازمة للوفاء بكل متطلبات تفعيل الدستور،
2. إعداد البرنامج الزمني لإنجاز مهمتها والحصول على مصادقة مجلس النواب ومجلس الوزراء على ذلك البرنامج،
3. تولى توزيع المهام بين أعضائها على قاعدة الكفاءة والاختصاص،
4. إدارة الحوارات المجتمعية حول مشروعات القوانين،
5. عرض مشروعات القوانين الموافق عليها مجتمعياً على المجلس حسب ما قضت به المادة 122،

وحيث تتم إجازة القوانين المقترحة من المجلس تحال إلى رئيس الجمهورية لإصدارها. ولا يمنع تطبيق هذا الاقتراح رئيس الجمهورية ومجلس الوزراء وأعضاء

مجلس النواب من اقتراح القوانين في الموضوعات التي تخرج عن دائرة الأجندة التشريعية لترجمة نصوص الدستور إلى تشريعات نافذة.

إشكالية الدعوة إلى التعديل المبكر للدستور

كانت مفاجأة كبيرة في حديث الرئيس السيسي يوم افتتاح مهرجان طلاب الجامعات بالإسماعيلية يوم 13 سبتمبر 2015، حين قال إن بعض مواد الدستور كتبت بنوايا طيبة، ولكن النوايا الطيبة لا تصنع الدول!!!

وبعد إشارة الرئيس تلك، ساد المشهد الإعلامي هجمة غير عادية ممن ظنوا أن الرئيس يهاجم الدستور وأنه غير راض عنه، وتخليلوا أن ما يرضي الرئيس، الذي انتخبه المصريون بأغلبية غير مسبوقة في ظل ذلك الدستور، هو تلك الدعوة المحمومة لتعديله قبل أن يتم تفعيله!!

وللأمانة والموضوعية، فإن الدستور به مواد خلافية تحتمل تفسيرات مختلفة، كما أن به مواد تحتاج إلى التعديل في رأي كثيرين. وأنا منهم..، ولكن التسرع غير مطلوب في الدعوة إلى تعديل مواد بعينها. يراها المؤيدون لتعديله تزلفاً للرئيس. مقيدة لصلاحيات الرئيس بالقياس إلى الصلاحيات التي نص عليها الدستور لمجلس النواب، وهي حالة غير معتادة في تاريخ الدساتير في مصر والعالم، بأن يتم تعديل دستور قبل أن يجري تطبيقه، ولم تظهر مشكلاته في التطبيق. ولعل تلك حكمة عدم النص على الرقابة السابقة على القوانين في قانون المحكمة الدستورية العليا لإتاحة الفرصة لتطبيقها، ومن ثم يكون هناك منطوق ومبرر لنظر ما قد يتقدم به أصحاب المصلحة من طعون ضدها وتكون المحكمة الدستورية العليا في موقف يسمح لها النظر في دستورية تلك القوانين.

إن تفعيل الدستور واجب وطني تخمّر على الدولة المسارعة إلى تنفيذه، وذلك من خلال توجه مجلس الوزراء . بالأساس، وكذلك رئيس الجمهورية، وأعضاء مجلس النواب . إلى التقدم بمشروعات قوانين تترجم ما تضمنه الدستور من نصوص إلى قوانين نافذة ونظم وإجراءات تفصل وتنظم قواعد العمل في كل المجالات التي تعامل معها .

ورغم مرور ما يقرب من عام ونصف على إقرار الدستور، فلم تبادر الحكومات التي تشكلت بعد إقراره إلى استصدار قرارات من رئيس الجمهورية بقوانين لتفعيل الأمور التي أوجب الدستور أن تلتزم أو تتكفل بها الدولة أو تضمنها، رغم سيل التشريعات التي استصدرتها تلك الحكومات بقرارات بقوانين صدرت من رئيس الجمهورية بدون حاجة فعلية مستخدمة سلطة الرئيس التشريعية في غياب مجلس النواب، وحتى تلك القوانين لم تفعل ومنها قانوني الكيانات الإرهابية ومكافحة الإرهاب!!!

إن واجب ومسئولية الدولة الإفصاح عن كيفية الوفاء بكل ما نص عليه الدستور من حقوق تلتزم الدولة بكفالتها والعمل على صيانتها وضمانها. وعلى سبيل المثال يجب أن تفصح عملياً عن كيفية وفائها بالحفاظ على حقوق العمال، وبناء علاقات عمل متوازنة بين طرفي العملية الإنتاجية، وكفالة سبل التفاوض الجماعي وحماية العمال من مخاطر العمل، وتوفير شروط الأمن والسلامة والصحة المهنية، وحظر فصلهم تعسفاً، وأن تبادر الدولة إلى تعديل قانون المعاشات لضمان توفير معاش مناسب لصغار الفلاحين، والعمال الزراعيين والصيادين، والعمالة غير المنتظمة.

من ناحية أخرى، فالدولة مطالبة بالإفصاح عن خطتها لتوفير مستلزمات الإنتاج الزراعي والحيواني، والإعلان عن نظام شراء المحاصيل الزراعية الأساسية بسعر مناسب يحقق هامش ربح للفلاح بالاتفاق مع الاتحادات والجمعيات الزراعي، ولكن شيئاً من ذلك لم يتم!!

وئمة مثال آخر في مجال صيانة الحريات العامة، فإنه من الواجب أن توضح الدولة إجراءات وضمانات تفعيل النص الدستوري بأن كل من يقبض عليه، أو يحبس، أو تقيد حريته تجب معاملته بما يحفظ عليه كرامته، ومنع تعذيبه أو ترهيبه وعدم إكراهه أو إيذائه بدنياً أو معنوياً. كما كان واجباً بنص الدستور أن توضح الدولة التزامها بأن تكون أماكن الحجز أو الحبس لائقة إنسانياً وصحياً، وأن تحظر تشغيل الطفل قبل تجاوزه سن إتمام التعليم الأساسي أو تشغيله في الأعمال التي تعرضه للخطر.

يجب على الدولة ومجلس النواب الذي ينتظره الشعب لتفعيل الدستور وليس تعديله، تقنين مواده التي يحظر فيها كل ما ينافي كرامة الإنسان، أو الاتجار بأعضاء الإنسان أو التهجير القسري التعسفي للمواطنين بجميع صورته وأشكاله، مع التأكيد على أن المهمة الأولى لإعادة بناء الوطن هي القضاء على الإرهاب المادي والفكري كما نص الدستور على ذلك، وكما أوجب على أول مجلس للنواب يتم انتخابه بعد العمل به أن يصدر في أول دور انعقاد له قانون للعدالة الانتقالية وقوانين أخرى نصت عليها مواد الأحكام الانتقالية!!!

كذلك فإنه كان على الدولة ضمان أموال التأمينات والمعاشات، وسلامة إجراءات الاستفتاءات والانتخابات وحيدتها ونزاهتها، وتنفيذ الالتزام بالحد الأدنى لمعدلات الإنفاق الحكومي على التعليم، والتعليم العالي، والصحة، والبحث العلمي، وبيان إجراءات تقنين إهداء أو مبادلة الآثار، وحظر فرض رقابة على الصحف ووسائل الإعلام المصرية أو مصادرتها أو وقفها أو إغلاقها بأي وجه من الوجوه.

كان يجب قبل شن هجمة استباقية. غير مبررة. لتعديل الدستور من بعض أصحاب المصالح الضيقة، أن توضح الأحزاب والقوى السياسية الوطنية ومنظمات المجتمع المدني والمفكرين وقادة الرأي أفكارها ومقترحاتها في سبيل التفعيل الصحيح للدستور لكي يكون قوة فاعلة في بناء المستقبل المصري.

وسيكون واجباً على الحكومة القادمة بعد الانتخابات السعي لتنفيذ مواد الدستور حيث لن يمكن عملياً أن تقوم الحكومة الجديدة التي تم تشكيلها منذ يومين بهذا الواجب نظراً لمحدودية الفترة المتاحة لها قبل تشكيل مجلس النواب. سيكون على الحكومة القادمة إعداد مشروعات قوانين تتقدم بها إلى مجلس النواب، كذلك إعداد نظم وإجراءات تنفيذية للأمور التي حدد الدستور أنها تقع في نطاق السلطة التنفيذية وقد تصدر بموجب قرارات يصدها رئيس الوزراء أو قد تطلب استصدار قرارات من رئيس الجمهورية، وأيضاً تطوير وتعديل اللوائح والإجراءات الإدارية المعمول بها في أجهزة الدولة التنفيذية بما يتوافق مع نصوص الدستور.

وقد صرح الرئيس السيسي بتصريحات تمس موضوع تعديل الدستور وذلك في الاحتفال بالذكرى الثانية والأربعون لنصر أكتوبر العظيم، فقد تطرق الرئيس إلى حديثه السابق عن الدستور واسترجع عبارته التي قال فيها إن "الدستور كتب بالنوايا الحسنة" وقد أشار إلى أن البعض تحسب هن هذا الكلام، وأكد أنه واحد من أبناء الشعب المصري وليس صاحب سلطان، بل هو واحد من أبناء الشعب المصري، وقطع الرئيس الطريق على المتربصين قائلا: "وإذا حد فكر أن تعديل الدستور من أجل أو لصالحنا فإن شاء الله لا!!! ذلك التصريح الذي وصفه الإعلامي إبراهيم عيسى في برنامجه " مع إبراهيم عيسى " بأنه غير واضح . وهو بالفعل غير واضح . وكان المطلوب من الرئيس أن يقطع برأى واضح وصريح أنه لا نية لتعديل الدستور.

وقد أكد الرئيس رأيه حول البرلمان المقبل وضرورة أن يختار المواطنون من يمثلهم جيداً، نظراً لخطورة البرلمان المقبل، ودوره الكبير في بناء الدولة المصرية، قائلاً: "أنا لا أدعو الشباب والرجال والنساء للمشاركة في الانتخابات البرلمانية فقط ولكن أدعوهم إلى اختيار من يمثلهم بعناية. وتلك دعوة مهمة نرجو أن يحسن الناخبون المصريون الاختيار حيث أن المؤشرات الأولية عن احتمالات تشكيل ذلك المجلس غير مطمئنة!

وكان رأي الرئيس التأكيد بأن الحكومة الجديدة التي يرأسها م. شريف إسماعيل والتي تشكلت يوم 19 سبتمبر 2015 ليست مطالبة بتقديم استقالتها فور تشكيل مجلس النواب، بل إنها سوف تطرح برنامج عملها على البرلمان الجديد بعد انتخابه، لكسب ثقته أو لا، وليس معنى وجود برلمان جديد أن يتم تغيير الحكومة، وكان هذا ردا واضحا من الرئيس على ما أثير حول قصر المدة التي تقضيها الحكومة قبل تشكيل البرلمان الجديد، والتي لا تتجاوز " 4 أشهر"، بدعوى أنه كان يمكن إرجاء تغيير الحكومة حتى ذلك التوقيت. وهذا التأكيد من الرئيس لا ينفي ضرورة حصول حكومة المهندس شريف إسماعيل على ثقة أغلبية أعضاء مجلس النواب كي تستمر في الحكم الذي كان قد صرح في الأيام الأولى لتكليفه بتشكيل الحكومة إنها ستتقدم باستقالتها عقب تشكيل مجلس النواب!

إن الدستور قد حدد في مادته رقم 226 الطريق إلى تعديله، وعلى من يدعون إلى التعديل دراسة تلك المادة والعمل بمقتضاها، إن كانوا يدركون ماهية الدستور!!!
وختاماً، دستورياً أسيلانا!!!

9. مصر والديموقراطية [إصدار 2017]



مصر والديمقراطية

د. علي السلمي

سها

الجمهورية الجزائرية
للتنمية والترويج

كلمة الغلاف لكتاب "مصر والديموقراطية"

إن المصريين بعد ثورتي 25 يناير/ 30 يونيو ما يزالون يتطلعون إلى إنجازات أكبر وأهم على المستويات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية على الصعيد الداخلي ترقى إلى مستوى أهداف الثورتين؛ عيش، حرية، عدالة اجتماعية وكرامة إنسانية، وهم يتلمسون بدايات المستقبل على طريق إعادة بناء الوطن! إن ما يتطلع إليه المصريون هو الخلاص من نظام حكم أسقط الشعب رئيسيه ولكن بقيت مؤسساته وسياساته وتوجهاته وقوانينه وإجراءاته والفساد الذي يسود جهازه الإداري وهو ما يهدد بالفشل كل ما يصبوا إليه الرئيس والمصريون جميعا من تنمية وتقدم. إن نظام الحكم البلاد وإدارة شئونها لم يزل على حاله من غياب الخطط والبرامج المعلنة التي يشارك المواطنون في مناقشتها ومن ثم قبولها أو رفضها. ما زالت المشاركة المجتمعية غير متاحة في تقرير أمور الوطن وتدارس ما يصدر من قرارات "صعبة" وتقييم جدواها وأولويتها بالمقارنة باحتياجات الوطن والمواطنين، ودون تقييم لاعتبارات التكلفة والعائد!

ومن أجل الإعداد للمستقبل، يصبح ضرورياً قراءة الواقع وتحليل العوامل الفاعلة فيه والتي أوصلت الحالة المصرية إلى ما هي عليه الآن. وتوضح تلك القراءة أنه من غير الممكن استمرار الأحوال على ما هي عليه بكل ما وصلت إليه من الترددي وتفاقم درجة عدم الرضا بين أغلبية المواطنين الذين لا يحصلون على نصيبهم العادل من ثروة الوطن والدخل الناتج عن استثمارها نتيجة سياسات وممارسات تكرر ما كان سائداً على مدى ثلاثة عقود ماضية وثبت فشلها في حل مشكلات الوطن والمواطنين!!!

لذلك يطالب المصريون بالفريضة الغائبة حتى الآن... إنها الديموقراطية!

وما جاء في النميد لكتاب "مص والديموقراطية"

يهدف هذا الكتاب إلى تأمل طريق مصر بعد فعاليات الثورة منذ تفجر انتفاضة الشعب في 25 يناير 2011 وتحولها إلى ثورة شعارها " الشعب يريد إسقاط النظام" وقد استمرت ثمانية عشر يوماً حتى قرر الرئيس الأسبق محمد حسني مبارك أن يتخلى عن منصب رئيس الجمهورية مع تكليف "المجلس الأعلى للقوات المسلحة بإدارة شئون البلاد"،

ثم حدثت أحداث تالية لهذا التطور وصدرت قرارات المجلس الأعلى للقوات المسلحة بتعطيل دستور 1971 ثم إجراء استفتاء عام على تعديلات لبعض مواد ذلك الدستور، وتغلّبت فكرة إجراء الانتخابات التشريعية أولاً قبل وضع دستور جديد للبلاد، وتحققت الأغلبية في انتخابات مجلسي الشعب والشورى لجماعة الإخوان المسلمين وحلفائهم من الجماعات السلفية وأبرزهم حزب النور، ثم تمت الانتخابات الرئاسية.

ثم كانت نهاية ثورة 25 يناير 2011 بركوب جماعة الإخوان المسلمين موجتها وادعاءهم حرصهم عليها ومشاركتهم في الانتخابات التشريعية التي جرت في 2012/2011 على أساس "المشاركة" لا "المغالبة" ثم نقضوا عهودهم مع الأحزاب التي صدّقت تلك العهود ثم ما لبثوا أن انسحبوا من التحالف معهم. وأكملت الجماعة خطة الاستيلاء على مفاصل الدولة المصرية بخدعة أخرى إذ نقضوا عهدهم لثاني مرة بعدم ترشيح أحد في الانتخابات الرئاسية، ثم تم ترشيح خيرت الشاطر، ولما اكتشفوا احتمال رفض ذلك الترشيح بسبب عدم صدور عفو شامل عن الأحكام التي صدرت بحقه، قاموا بترشيح د. محمد مرسي كاحتياطي في حالة رفض ترشيح الشاطر.

وبتمام الانتخابات الرئاسية وانتخاب د. محمد مرسي مرشح جماعة الإخوان المسلمين رئيساً للجمهورية في 30 يونيو 2012، دخلت مصر في مرحلة رئاسة مرسي اكتشف المصريون خلالها أهداف الجماعة الحقيقية التي تناقض ما كانوا يهدفون إليه حين انتفضوا في 25 يناير 2011 وتعرفوا على الجماعة الحقيقية في أخونة مصر وتمكين أعضائها

وتحويلها إلى ولاية في الخلافة الجديدة التي يسعون إلى إحيائها تحت مظلة تنظيمهم الدولي!!!

اكتشف المصريون الخديعة الإخوانية التي تتستر بالدين الإسلامي الحنيف، بينما هي تسعى إلى أهداف الإسلام منها براء! وكانت الغضبة المصرية التي ساندتها القوات المسلحة وتم عزل محمد مرسي بعد ذلك في 3 يوليو 2013، ووقعت أحداث مريرة ضاع فيها مئات من المصريين من الإخوان وغير الإخوان، وفجرت الجماعة التي تأكدت طبيعتها الإرهابية بعد نزع ستار التمسح بالإسلام عنها، ووقعت أحداث اعتصامي رابعة العدوية وميدان النهضة بعد أحداث الحرس الجمهوري، وأحداث عديدة من تفجير مديريات الأمن ونشر العبوات الناسفة في الميادين والهجوم على الكنائس وحرقتها، وتصاعد الإرهاب في سيناء الذي لم يزل مستمرا حتى اليوم وبعد ما يقرب من ثلاثة سنوات!!

ثم كانت مرحلة تنفيذ " خارطة المستقبل " التي أعلنها الفريق أول عبد الفتاح السيسي باسم القوات المسلحة وفي حضور ممثلي الأمة وتم على إثرها تعيين رئيس المحكمة الدستورية العليا المستشار عدلي منصور رئيسا مؤقتا للجمهورية لمدة عام واحد صدر أثناءه دستور جديد في 2014، وأجريت قرب نهايته انتخابات رئاسية جديدة فاز فيها المشير عبد الفتاح السيسي على منافسه حمدين صباحي.

وكان ترشح الفريق أول السيسي وزير الدفاع والقائد العام للقوات المسلحة بناء على رغبة جماهيرية شديدة وأمل شعبي أن ينجح في الخروج بمصر من الأزمة التي طالت على مدى سنوات حكم مبارك الثلاثين، وسنة حكم مرسي. وكان مؤشر تأييد السيسي ورغبة الجماهير المصرية العرضة تلك الاستجابة غير المسبوقة لطلب السيسي يوم الأربعاء 24 يوليو 2013 بالخروج إلى ميادين مصر يوم الجمعة 26 يوليو لتفويضه والقوات المسلحة والشرطة لمواجهة العنف والإرهاب المتوقع بعد عزل مرسي.

ومنذ عزل مرسي تم تصوير أحداث 30 يونيو 2013 وما بعدها حتى تولى عبد الفتاح السيسي على أنها "انقلاب عسكري" وليست بأي حال ثورة شعبية هي تصحيح لثورة يناير 2011. وراحت قيادات كثير من الدول تهاجم الرئاسة المصرية الجديدة على أنها

دبرت هذا الانقلاب العسكري ومنها الولايات المتحدة الأمريكية والاتحاد الأوروبي والاتحاد الإفريقي. الذي اتخذ قراراً في ذلك الحين بتجميد عضوية مصر، كذلك كانت قطر وتركيا. بينما كان موقف بعض الدول العربية مؤيداً وداعماً لمصر بعد 30 يونيو 2013 وعلى قمتها المملكة العربية السعودية ودولة الإمارات العربية المتحدة ودولة الكويت ودولة البحرين والأردن، وانهالت المساعدات المالية والمنح الي لا ترد والودائع التي قدمتها السعودية والإمارات لتودع في البنك المركزي عاملاً رئيساً في اجتياز الحكم الجديد في مصر للأزمة الاقتصادية الطاحنة وصور الحصار الاقتصادي،. السياسي. على مصر!

والآن وقد اقتربت فترة الرئاسة الأولى للرئيس السيسي من نهايتها يثور الجدل حول إعادة ترشحه للفترة الرئاسية الثانية والأخيرة بحسب الدستور في مادته رقم 140، وفي الوقت ذاته يثير بعض المؤيدين للرئيس من أعضاء مجلس النواب ضجة حول اعتزامهم التقدم للمجلس باقتراح تعديل تلك المادة الدستورية للسماح بزيادة فترتي الرئاسة وجعلها مفتوحة [كما فعل مؤيدي الرئيس الأسبق السادات بتعديل النص في دستور 1971 وتغيير كلمة "مدة" إلى "مدد"!!!!

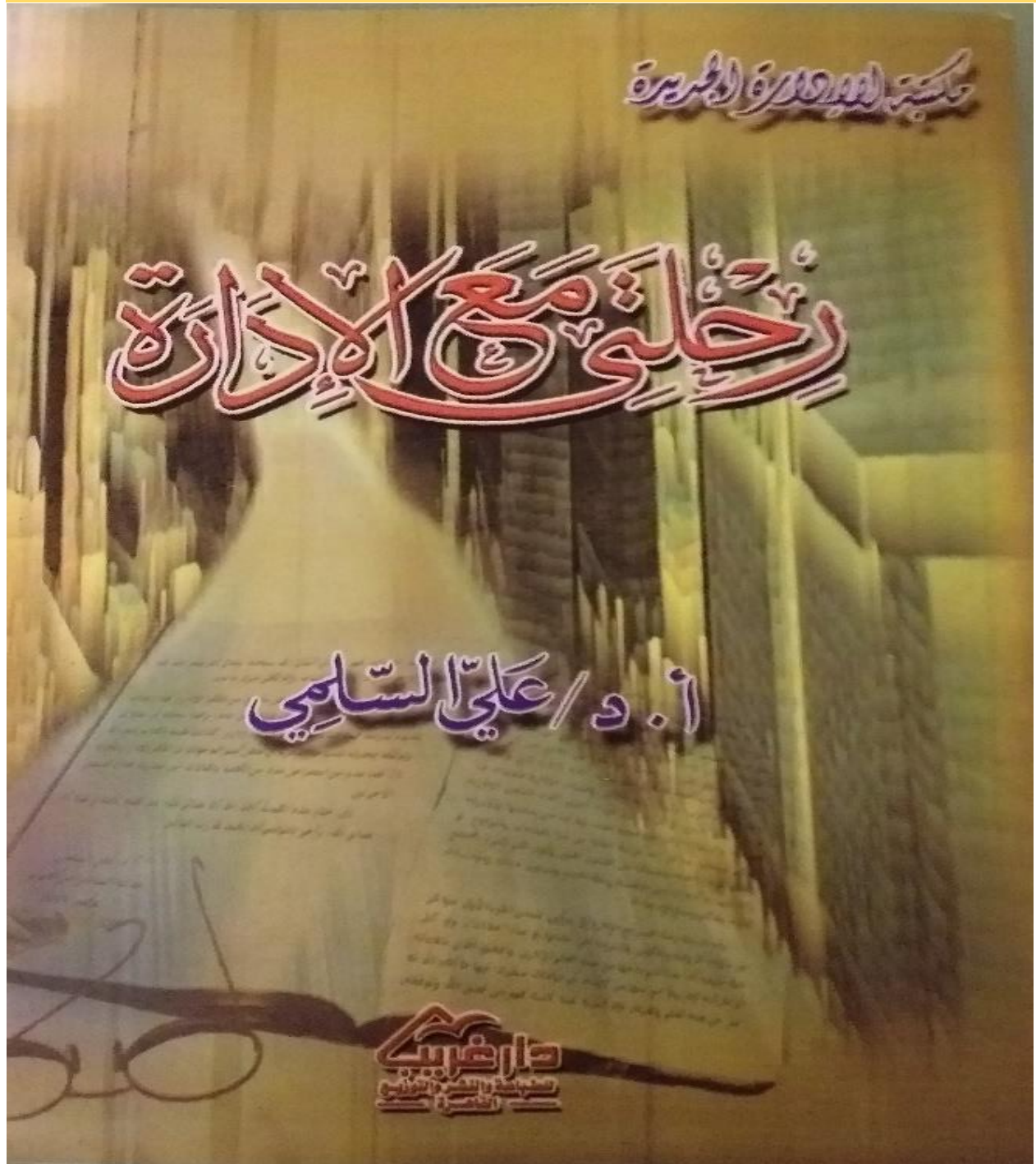
وثمة هدف رئيس لهذا الكتاب إذ هو محاولة موضوعية للإجابة على السؤال الي يطرح نفسه بشدة ويتداوله المصريون صباح مساء..

"هي مصر مراتها على فين؟"

والإجابة عن ذلك السؤال المحوري

تتلخص في الحلم المصري... أن تكون مصر مدنية... ديموقراطية

حديثة... دولة الدستور والقانون



اعتراف

يضم هذا الكتاب معلومات وملاح

وملاحظات ومقترحات وآمال

عن

الإدارة في مصر كُتبت عام 2004

وحين من أجمعت وتحديث الكتاب في 2017

اعترف

صادقا ومخلصاً أن حال الإدارة في مصر

لم يتغير ولم يتطور بقدر ما تطورت المشكلات

والتحديات!!!

والآن إلى مقدمة الكتاب

مقدمة

بدأت كتابة هذه الخواطر عن رحلة عمري مع " الإدارة " مساء السبت 31 يناير 2004 وكان يوم وقفة عرفات لعام 1424 هجرية، ويعود الفضل في إثارة هذه الفكرة لدي - بعد الله سبحانه وتعالى - إلى أحد تلاميذي هو الابن العزيز /حسام الدين سيد مدير إدارة التطوير التنظيمي في إحدى الشركات بالمملكة العربية السعودية. ففي أثناء زيارتي الأخيرة إلى تلك الشركة بعد مرور عشر سنوات كاملة على دراسة تنظيمية شاملة قمت بها لهم، فاجأني حسام بالسؤال " لماذا لا تكتب مذكراتك عن الفترة التي أمضيتها وزيراً للتنمية الإدارية؟"، ورغم أنني لم أشف غليله بإجابة قاطعة إلا أن الفكرة ظلت تراودني بعد أن تطورت لتصبح إعداد هذا الكتاب ليضم ملامح من مشوار العمر مع " الإدارة " الذي بدأته طالباً في كلية التجارة بجامعة الإسكندرية في العام 1952، ثم باحثاً في المعهد القومي للإدارة العليا في عام 1961 وبعد ذلك دارساً للماجستير والدكتوراه بجامعة إنديانا بالولايات المتحدة الأمريكية عام 1963. ثم بدأت بعد ذلك مرحلة جديدة من المشوار حين عدت من الولايات المتحدة عام 1967 [عام النكسة] والتحقت بالعمل مدرساً بكلية التجارة بجامعة القاهرة ومنتجراً في العمل الجامعي أستاذاً مساعداً ثم أستاذاً وعاملاً في حقول التدريب والاستشارات بالطول وبالعرض صباحاً ومساءً في كل من المركز العربي للبحوث والإدارة " أراك"¹⁶ وجمعية إدارة الأعمال العربية. وفي تلك المرحلة عملت أيضاً مستشاراً للتنظيم لجامعة القاهرة.

¹⁶ كان المركز . ولا يزال . يتبع دار المعارف، وكان رئيس مجلس إدارته د. سيد أبو النجا وعمل أ.د. عاطف عبید مستشاراً له عدداً من السنوات، ثم خلفته في منصب مستشار المركز حتى سافرت إلى الكويت في 1974 معاراً إلى جامعتها.

وقد تعمقت اهتماماتي بقضايا الإدارة في مصر والعالم العربي تدريساً وتدريباً وتأليفاً فقد أصدرت عدة كتب كان منها اثنان يحمل كل منهما ترتيب الأول من نوعه في المكتبة العربية وهما كتاب " مقدمة في العلوم السلوكية" وقد أصدرته لي دار المعارف في العام 1968 ليكون أول مرجع يستخدم في تدريس أول مقرر للعلوم السلوكية بكليات التجارة المصرية ولهذا الموضوع قصة سأتناولها بإذن الله في فصول الكتاب القادمة. والكتاب الثاني كان بعنوان "بحوث العمليات" وأصدرته أيضاً دار المعارف في العام 1969 ليكون المرجع الأول في أول مقرر يدرسه طلاب الفرقة الرابعة شعبة إدارة الأعمال بكليات التجارة عن "بحوث العمليات في الإدارة". وتتوالى المراحل، ففي الفترة بين 1967 عام العودة من الولايات المتحدة الأمريكية وعام 1974 عام الإعادة إلى جامعة الكويت ، كانت لي صولات وجولات مع الإدارة تمثلت بالدرجة الأولى في تقديم أول عملية استشارية لشركة قطاع عام¹⁷ تطبق فيها تقنية جديدة هي المعروفة باسم "المراجعة الإدارية" Management Audit وذلك بغرض تقويم الأداء العام للشركة وتبين نقاط الضعف والقوة فيها، وكان ذلك قبل سنوات من انتشار فكرة تحليل القوة والضعف والفرص والمهددات SWOT Analysis وقبل ظهور تقنية بطاقة تقويم الأداء المتوازنة Balanced Score Card. وقد تمت هذه العملية الاستشارية في العام 1968 وكانت الدراسة وقتها معطلة بالجامعات نتيجة مظاهرات الطلاب في يناير من ذلك العام. وكان يرأس الشركة في ذلك الوقت اللواء جمال حلمي وقد تعرفت عليه عن طريق شقيقه المهندس إبراهيم حلمي وكان يدرس معي مقررأ في الإدارة بقسم الخدمة العامة بالجامعة الأمريكية ليُشغل وقت فراغه حيث كان مصنع الكيماويات الذي يعمل به في الإسماعيلية معطلاً نتيجة عدوان 1967. وقد استغرقت الدراسة فترة 4 أشهر تقريبا من العمل المتصل وفي النهاية حصلت لقاء ذلك على مكافأة 300 جنيهاً مصرياً عدأً ونقداً.

¹⁷ الشركة العامة للتجارة والكيماويات.

كما شهدت هذه الفترة إنتاجاً غزيراً في شكل مقالات وجدت طريقها للنشر في جريدة الأهرام كانت سبباً في أن أجد نفسي مستشاراً للمرحوم السيد / ممدوح سالم نائب رئيس مجلس الوزراء ووزير الداخلية في ذلك الوقت والذي لفتت مقالاتي انتباهه وكان رحمه الله قارئاً متميزاً. كما شهدت تلك الفترة تجربة مثيرة شاركت فيها زملائي أ.د. محمد حسن ياسين رحمه الله ود. محمد علي خليل وكان منتدباً طول الوقت بكلية التجارة جامعة القاهرة من هيئة قناة السويس نتيجة إغلاق القناة بعد عدوان 1967، وكانت التجربة عملية استشارية فريدة من نوعها بسبب طبيعة العمل وهو هيئة الإدارة بجهاز المخابرات المصرية - وهي الهيئة المعنية بالشئون الإدارية والمالية للجهاز - وخلالها تعرفت إلى شخصية مصرية خارقة هو المرحوم اللواء إلهامي سليم وكان كتلة من النشاط والذكاء والوطنية الصادقة، وكان له فضل كبير في تطوير إمكانيات الحاسب الآلي بالهيئة [ومصر كلها] من خلال الجهد الخارق الذي أشرف عليه ورعاه في مجالات تعريب البرمجيات وإنشاء قواعد المعلومات وكانت جميعها أمور غريبة على الأذن وبعيدة عن تصورات أغلب العاملين في حقول الإدارة الأكاديمية والتطبيقية في ذلك العهد. ومن أهم خبراء الحاسب الآلي الذين تعرفت عليهم أثناء تلك المهمة الأستاذ سمير عيش من شركة IBM الذي كان مسئولاً عن عمليات إعداد الحاسبات الآلية ونظم وقواعد البيانات اللازمة للتطبيقات في جهاز المخابرات العامة المصرية، وقد استمرت علاقتي بع وصداقتي معه إلى الآن 2017، وعبر تلك الفترة الطويلة من الزمن تطورت تقنيات الحاسب الآلي وأطلق عليها "تقنية المعلومات" ثم تطورت بدمج "الاتصالات Communications" فأصبحت "تقنية الاتصالات والمعلومات"، وكان هذا مع انطلاق شبكة الانترنت وكل ما أطلق عليه "ثورة الاتصالات" وانتشار مواقع وتطبيقات "التواصل الاجتماعي" وثورة ال-e إشارة إلى العصر الإلكتروني!

وقد توطدت في تلك الفترة علاقات الزمالة والصداقة بيني وبين مجموعة قسم إدارة الأعمال بكلية التجارة جامعة القاهرة وهم المغفور لهم أ.د. حسن توفيق، وأ.د. علي عبد المجيد عبده وأ.د. عاطف محمد عبيد [الذي تولى رئاسة مجلس الوزراء في الفترة من أكتوبر 1999 إلى يوليو 2004¹⁸]. وأ.د. شوقي حسين عبد الله، وكانوا هم أعمدة القسم حين انضمت إليه في أواخر عام 1967!

وكانت تلك المرحلة شاهد على نشاط كثيف تعاونت فيه مع المرحوم أ.د. حسن توفيق في تفعيل المنظمة العربية للعلوم الإدارية [المنظمة العربية للتنمية الإدارية الآن] وكان قد عين أول مدير لها بعد إنشائها في 1969 وعملنا معاً فترة طويلة في إقامة صرح هذه المنظمة من غرفة ضيقة في مقر جامعة الدول العربية وكان يعاوننا أخ كريم من أفرادها هو السيد/ محمد شعبان جزاه الله كل خير. ثم كان انتقال المنظمة إلى مقر خاص بها في عمارة وديع سعد بالزمالك حيث استمرت بها لسنوات طويلة قبل أن تنتقل إلى مقار أخرى على عهد مديريها الذين أعقبوا د. حسن توفيق وانتهى بها المطاف الآن إلى مقر بمصر الجديدة على أرض قدمتها حكومة مصر هدية للمنظمة أيام كان يتولى إدارتها الزميل أ.د. أحمد صقر عاشور.

وفي تلك الفترة أيضاً تمتعت بالتعرف إلى أ.د. إبراهيم بدران وكيل جامعة القاهرة للبحوث والدراسات العليا في ذلك الوقت. وهو منصب نائب رئيس الجامعة الآن. وكان التقائي بالدكتور بدران لأول مرة من خلال مشروع بحثي كلفني به أ.د. حسن توفيق مدير عام المنظمة العربية للعلوم الإدارية حول "إدارة المستشفيات في الدول العربية"، وكان قد طلب من أ.د. بدران أن يتولى الجانب الطبي في الموضوع وأختص أنا بالجانب الإداري وكانت رحلة شاركت فيها أستاذنا د. بدران سافرنا فيها إلى ليبيا وتونس والمغرب والجزائر لزيارة مستشفياتها وإعداد تقرير بنتائج الدراسة. وخلال

¹⁸ أثناء إعداد هذا الكتاب قدم الدكتور عاطف عبيد استقالته من رئاسة مجلس الوزراء ليحل محله د. أحمد نظيف في شهر يوليو 2004.

رحلة استغرقت أسبوعين تقريباً توطدت علاقة حب واحترام وتقدير لشخص كريم تجمعت فيه صفات الرقة والمودة والإيمان العميق بالله والحب الا محدود لمصر وترابها والعطف الإنساني البالغ، وكانت عشرة لم تنقطع بحمد الله من يومها رغم أن العزيز دكتور بدران توفاه الله في 18 ديسمبر 2015 ولم تنقطع ذكرياتي معه وعنه إلى يوم ألقاه.

وحين عدنا من تلك الرحلة كانت إحدى مبادرات د. بدران الرائدة أن جمع نخبة من شباب هيئة التدريس بجامعة القاهرة وحتى من جامعة عين شمس ليشكل منهم تجمعاً فكرياً أطلق عليه " الأمانة الفنية " لوكيل الجامعة وهي مجموعة تفكير Think Tank تخطط لمستقبل الجامعة. وقد كان الدكتور بدران يقول لمن حوله دائماً إن من هذه المجموعة رجال سيحكمون مصر في المستقبل، وقد تحققت نظرتة الثاقبة، فكان هو أول من عين من تلك المجموعة وزيراً للصحة، ثم تولى أعضاء في المجموعة مناصب وزارية هم أ.د. عبد السلام عبد الغفار وزير التربية والتعليم فيما بعد، ومن بعده توليت أنا وزارة التنمية الإدارية. كما تولى أ.د. عاطف عبيد الوزارة ثم أصبح رئيساً لوزراء مصر. كذلك كان من بين أعضاء الأمانة الفنية من تولى رئاسة الجامعة ثم عين أميناً عاماً لمجلس التعاون الاقتصادي العربي وهو المغفور له أ.د. حلمي نمر رحمه الله. وقد أنتجت هذه المجموعة أول وآخر خطة خمسية لجامعة القاهرة.

وكان من الملامح الأساسية لعملي في تلك الفترة هي السفر كل عام للتدريس في فرع جامعة القاهرة بالخرطوم في السودان، وكنا نمضي شهراً كاملاً لتدريس عدد من المقررات والانتهاء منها تماماً نظراً لقلة عدد أعضاء هيئة التدريس الدائمين بفرع كلية التجارة هناك. وكنا نحصل على مكافأة التدريس هناك بالجنيه السوداني ونحول ما ادخرناه عن طريق البنك المركزي السوداني إلى مصر بمعدل 125 قرشاً مصرياً للجنيه السوداني!

وكان عام 1974 نقطة فارقه في مشواري مع الإدارة حيث قررت السفر معاراً إلى كلية التجارة والاقتصاد والعلوم السياسية- كما كانت تسمى وقتئذ- بجامعة الكويت. ولهذه الإعارة قصة سأرويها وموقف رائع للزميل الراحل أ.د. حلمي نمر أستاذ المحاسبة بتجارة القاهرة والذي سبقني إلى الإعارة لجامعة الكويت بسنة أو اثنتين تقريباً. وفي الكويت رقيت إلى درجة أستاذ وتوليت رئاسة قسم إدارة الأعمال وباشرت أول مشروع لتطوير الإدارة الجامعية هناك تبناه د. حسن إبراهيم مدير الجامعة آنذاك والزميل السابق لي أيام الدراسة في جامعة إنديانا بالولايات المتحدة الأمريكية، وإن كنت أسبق منه في المراحل الدراسية لفارق السن بيننا.

وأثناء وجودي بالقاهرة في إجازة صيف 1976 فجعت بوفاة أستاذي ومعلمي ورائدي أ.د. أحمد فؤاد شريف وكان قد تولى منصب وزير التنمية الإدارية في حكومة السيد/ ممدوح سالم التي شكلها أواخر 1975، وكنت أنا وسيلة التعارف بينهما حيث كان يعمل بالأمم المتحدة في نيويورك وتم استدعائه ليتولى منصبه الوزاري.

ومن مفارقات القدر أن استدعاني السيد/ ممدوح سالم في ذات الفترة وأبلغني أنه من المقرر أن تجرى انتخابات جديدة لمجلس الشعب وينتظر أن يعيد هو تشكيل الوزارة بعدها، وطلب مني الاستعداد للعودة من الكويت للانضمام إلى التشكيل الوزاري الجديد. وتمت هذه الخطوة في أكتوبر 1977! حين تم استدعائي من الكويت لانضم إلى وزارة السيد/ ممدوح سالم وزيراً للدولة ولهذه القصة جزء مهم من رحلتي مع الإدارة.

وتمت الرحلة من 1977 وحتى استقالتني من الوزارة في 1979 بعد شهور قليلة من العمل وزيراً للرقابة والمتابعة ووزير دولة للتنمية الإدارية في الوزارة التي شكلها الدكتور مصطفى خليل الذي خلف السيد/ ممدوح سالم بدون سبب واضح لنا على الأقل أعضاء الوزارة الذين فوجئنا بالرئيس أنور السادات - وهو يلقي خطابه في

مجلس الشعب يوم 4 أكتوبر 1978- يعلن تكليف د. مصطفى خليل بتأليف حكومة جديدة شاء القدر أن انضم إليها لفترة 4 أشهر فقط ثم أستقيل.
وعلى الرغم من قصر الفترة التي أمضيتها وزيراً بالقياس إلى الأرقام القياسية التي حققها وزراء آخرون تجاوزت بالنسبة لكثير منهم العشرين عاماً دون كلل أو ملل، فإنني والله شهيد على ما أقول وإن اكتسبت خبرة مهمة في العمل العام إلا أنني لم أجد للمنصب الوزاري ذلك البريق الذي يستهوي كل "عبده مشتاق" حسب تعبير أحمد رجب، بل كانت الوزارة بالنسبة لي هم تمكنت من الخلاص منه بحمد الله ولذلك قصة سأرويها أيضاً في موقعها من هذا الكتاب.

وكانت عودتي للعمل بجامعة القاهرة كي أدخل مرحلة مثيرة تمثلت في تكليفي من أ.د. إبراهيم بدران بإنشاء وإدارة مركز جديد في إطار المشروع البحثي بين جامعة القاهرة ومعهد ماساتشوستس الأمريكي MIT، وكان اقتراحي للدكتور بدران أن يطلق عليه اسم "مركز بحوث التنمية والتخطيط التكنولوجي"¹⁹ ، وكان أ.د. بدران قد اعتذر عن عدم الاستمرار في منصبه وزيراً للصحة في وزارة د. مصطفى خليل وآثر العودة كي يتولى رئاسة جامعة القاهرة ليقودها في فترة من أزهى مراحل تطورها. وتعتبر مرحلة العمل مع د. بدران من أمتع فترات عمري مع الإدارة لما حققته خلالها من إقامة المركز المشار إليه ونموه واستمراره حتى الآن بجهد زملاء أفاضل تولوا إدارته من بعدي، وذلك رغم ما كان من الصراع الذي دار بيني وبين المدير الأمريكي لمشروع التعاون البحثي مع MIT الدكتور /فريد موفنزاده Fred Movenzadeh [وهو أمريكي من أصل إيراني] والذي استمر حتى تركت إدارة المركز بعد أن طلب من أ.د. بدران ترك رئاسة الجامعة. فقد خلفه المرحوم أ.د. حسن حمدي إبراهيم في رئاسة جامعة القاهرة نقلاً من جامعة أسيوط، وعين أ.د. بدران رئيساً لأكاديمية البحث

¹⁹ Development Research and Technological Planning Center [DRTPC]

العلمي والتكنولوجيا خلفاً للأستاذ الدكتور حسن إسماعيل الذي لم يكمل مدته هو الآخر في رئاسة الأكاديمية، فقد كان القرار السياسي أن يترك د. بدران الجامعة. وكان المرحوم أ.د. حسن حمدي إبراهيم شخصية تختلف تماماً عن أ.د. بدران ولم تكن له نفس التوجهات ولا الاهتمامات في تطوير الجامعة وإدخالها إلى المعترك الدولي كما كان يفعل أستاذنا الدكتور بدران، لذا لم يلبث أن دب الخلاف بيني وبينه وقرر هو أن يتولى إدارة مركز بحوث التنمية بنفسه بإيحاء من المدير الأمريكي "موفنزاده"، لذا عدت إلى قواعدي في كلية التجارة كي يطلب مني عميدها في ذلك الوقت المرحوم أ.د. حسن أحمد توفيق أن أتولى إدارة مركز الكلية للبحوث والدراسات التجارية.

وقد أتاح لي التحرر من مسئولية إدارة مركز بحوث التنمية والتخطيط التكنولوجي أن أوجه جانباً أطول من وقتي للعمل التدريبي والاستشاري والانشغال بقضايا الإدارة في مصر والعالم العربي. وقد انتشرت جهودي في مجال التدريب أثناء تلك الفترة لتشمل معظم الدول العربية وكانت المملكة العربية السعودية من أكثر الدول التي عملت بالتدريب بها من خلال مشروع ضخم لتدريب العاملين في القطاع الخاص هناك. كان مهندس ذلك المشروع وعماده زميل وصديق ارتبطنا معاً لسنوات كلها عمل وإخلاص ومحبة إلى أن انتقل إلى رحاب ربه إثر حادث أليم، وهو المرحوم العزيز عماد الرشيد الذي التقيت به من خلال صديق مشترك هو الزميل الكبير المرحوم أ. د. محمد سعيد عبد الفتاح الذي كان معيداً في كلية التجارة بالإسكندرية وقت دراستي بها. وكان المرحوم عماد يشغل في ذلك الوقت من عام 1982 منصب الأمين العام المساعد لمجلس الغرف التجارية الصناعية السعودية ومقره الرياض. وستكون للرحلة معه والتي امتدت ما يقرب من عشرين عاماً نصيب مهم في هذه الخواطر.

وتمر الأيام

حتى أتى اليوم الحزين من شهر يناير 1986 ، يوم فقدت شريكة حياتي ورفيقة مشوار عمري المغفور لها بإذن الله زوجتي رحمة الله عليها السيدة/نديرة شكري لتتركني مع الأحزان والانشغال بأمور أولادي الثلاثة طارق، وليد، وريم وكان عمرها آنذاك 11 سنة.

وكانت لفترة من الأخ والصديق المهندس حسب الله الكفراوي وزير التعمير الذي زاملته في وزارة السيد / ممدوح سالم في أكتوبر 1977 واستمر هو في موقعه حتى ترك الوزارة عند تشكيل حكومة د. كمال الجنزوري عام 1996، فقد فوجئت به يصدر قراراً بتعييني رئيساً للجنة الاستشارية العليا للتعمير وهي إحدى اللجان الرئيسية في الوزارة، والعهد بها أن يرأسها دائماً مهندس وكان رئيس اللجنة الأسبق واحداً من عمالقة المهندسين في مصر وهو المغفور له المهندس سليمان عبد الحي والذي شغل منصب وزير النقل قبل هذا، ولكن الأخ الكفراوي أصر على قراره مؤكداً أنه بحاجة إلى وجودي معه في هذا الموقع، وقد أمضيت معه فعلاً خمس سنوات كانت خصبة بالخبرات والاتصال بواقع المشروعات الكبرى التي كرس لها المهندس الكفراوي حياته وأعصابه وجهده كله.

وفي تلك الأثناء أيضاً تأتيني لفترة أخرى من الأخ الراحل أ.د. حلمي نمر رئيس جامعة القاهرة في ذلك الوقت إذ أخبرني أنه يريد أن أعمل نائباً له لشئون التعليم والطلاب في الموقع الذي خلا بتعيين أ.د. أحمد فتحي سرور وزيراً للتربية والتعليم. وعلى عكس ما كان يتوقع الجميع، فقد قبلت العرض دون تردد حيث رأيت فيه فرصة للمشاركة في عمل جليل هو تطوير جامعة القاهرة وتطبيق مفاهيم وتقنيات الإدارة الحديثة فيها، فضلاً عن العمل مع زميل كنت أجله وأحبه بشكل غير عادي وكانت له دائماً معي مواقف كريمة تدل على الأصالة ونبيل الأخلاق والشهامة فائقة الحدود.

واستمرت رحلتي مع جامعة القاهرة من خلال موقعي نائباً لرئيسها ثمان سنوات عملت خلالها مع أربعة رؤساء هم على الترتيب أ.د. حلمي نمر، ثم أ.د. محمود نجيب حسني²⁰، ثم أ.د. مأمون محمد سلامة، ثم أ.د. مفيد محمود شهاب.

وكانت فترة عملي نائباً لرئيس الجامعة . من وجهة نظري . خصبة ومنتجة، فقد تمكنت بفضل من الله وعونه أن أنجز أكبر خطة للإنشاءات الجامعية، وتم إنشاء مركز التعليم المفتوح كأول تجربة حقيقية في مجال نظم التعليم الجديدة، ومركز تطوير الإدارة الجامعية الذي تولى رئاسته عند إنشائه الزميل أ.د. محمد علي شهاب، والعديد من المشروعات التعليمية والثقافية والمتصلة برعاية الطلاب ليس أقلها شأنًا التوسع في ميكنة الأعمال بالجامعة وتشجيع الكليات على ميكنة أعمال شئون الطلاب بها، ودعم العديد من مراكز الحاسب الآلي بالكليات أهمها مركز كلية الصيدلة للحاسب الآلي الذي قام على إنشائه وإدارته الزميل الفاضل أ.د. محمد المليجي .

وخلال سنوات عملي نائباً لرئيس جامعة القاهرة كانت فرصة نادرة لمحاولة إيجاد صيغة جديدة للإدارة الجامعية القائمة أسس من الفكر الإداري المعاصر والمستندة إلى رؤية واضحة لدور تقنيات الاتصالات والمعلومات وأهميتها في تطوير الأداء الإداري بالجامعة فضلاً عن تحسين ورفع كفاءة العملية التعليمية. ومن ثم كانت محاولات مستمرة من جانبي لنشر أجهزة الحاسب الآلي في كافة مواقع العمل بإدارة الجامعة، وحفز الكليات ومساندتها في توسيع دائرة استخدامها للحاسبات في أعمال الإدارة بها خاصة إدارة شئون الطلاب والدراسات العليا.

وقد صاحبته في رحلة الإدارة الجامعية زملاء أعزاء شاركوني العمل في مجلس شئون التعليم والطلاب وهم وكلاء الكليات لشئون التعليم والطلاب، وكنا نتندر بأن هذا المجلس إنما هو مصنع للقيادات الجامعية فقد تخرج من أعضائه عدد كبير منهم

²⁰ كان أ.د. محمود نجيب حسني أقدم أستاذ في الجامعات المصرية يوم عين رئيساً لجامعة القاهرة، وكان أستاذاً للقانون وعميداً أسبق لكلية الحقوق بها. وقد توفاه الله في شهر أكتوبر 2004.

من تولى عمادة كلياتهم ومنهم من ارتقى ليشغل منصب رئيس الجامعة²¹، كما تخرج من بين أعضائه عدد من المحافظين²²، ومنهم من تولى مناصب مهمة في أجهزة خارج الجامعة²³.

وتنتهي الفترة الثانية لعملي نائباً لرئيس الجامعة في عام 1994 وأعود إلى موقع الأستاذية بكلية التجارة لأجد الأمور قد تغيرت والأحوال قد تبدلت، فأقرر أن أعطي جهدي للعمل العام من خلال رئاسة الجمعية العربية للإدارة التي كنت قد توليت مسئولية إنشائها في أواخر العام 1993، وكذا لأنصرف إلى محاولة تنشيط مكتبي الخاص وكنت قد أهملته طوال سنوات انشغالي بعملي الجامعي، ثم لأدخل في تجربة إنشاء شركة للاستشارات والتدريب الإداري مع فريق من الزملاء الأعزاء، ثم تتوقف الشركة لانشغال الشركاء عنها، وأعود إلى التركيز في محاولة تثبيت أركان الجمعية العربية للإدارة. كذلك انشغلت بعد التحرر من أعباء الإدارة الجامعية والإحالة إلى التقاعد في مارس 1996 بالتدريس في برامج الدراسات العليا بالأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا سواء في مصر أو في المملكة العربية السعودية، كما انصرفت إلى تأليف مجموعة من أهم الكتب التي أصدرتها في رحلتي مع الإدارة.

وتستمر رحلتي مع الإدارة لتدخل منعطفاً مهماً باهتمامي بالعمل السياسي ثم المشاركة في تأسيس حزب جديد هو "حزب الجبهة الديموقراطية" مع الزميل الكبير المغفور له أ.د. يحيى الجمل والدكتور أسامه الغزالي حرب ونخبة من المصريين الشرفاء حاولنا جهدنا لإقامة حزب ليبرالي يؤسس لمصر الديموقراطية والدولة المدنية ويكون صوتاً مصرياً معارضاً لاستبداد دولة مبارك!

²¹ أ.د. فاروق إسماعيل وأ.د. نجيب الهلالي جوهر.

²² أ.د. محمد أنس جعفر محافظ بني سويف وأ.د. فتحي سعد محافظ الجيزة.

²³ المرحوم أ.د. محمد عبد الحليم نور الدين الذي شغل منصب الأمين العام للمجلس الأعلى للآثار، والرحوم أ.د. محمد سعيد سليمان الذي شغل منصب رئيس الهيئة العامة للصحة البيطرية.

ثم تركت حزب الجبهة الديموقراطية لفترة لما أحسست بعدم قدرة الحزب على تحقيق الآمال الوطنية التي كانت وراء مشاركتي في تأسيسه، برغم أني كان قد تم انتخابي نائباً لرئيسه الحزب د. أسامه الغزالي حرب.

وحينها تلقيت دعوة كريمة للانضمام إلى حزب الوفد من الزميل العزيز منير فخري عبد النور سكرتير عام الحزب حينما قرأ نبأ استقالتي من حزب الجبهة الديموقراطية، وكان أستاذ محمود أباطة رئيس الحزب آنذاك داعماً للدعوة ومرحباً بانضمامي إلى الأسرة الوفدية. وكان من دواعي قبولي تلك الدعوة الكريمة ما كان بين الحزبين من تقارب فكري وتوجهات ليبرالية مشتركة، فقد كان الخط الأساس في منهج كل منهما متقارباً.

ثم كانت تطورات أدت إلى استقالتي من الوفد وعودتي إلى الجبهة الديموقراطية ثم انتهى الحزب بدمجه في حزب كان المهندس نجيب ساويرس قد أسسه باسم "المصريين الأحرار"، وكنت قد وافقت على عملية الدمج شريطة أن يحمل الحزب الجديد اسماً يتضمن اسمي الحزبين، ولكن م. ساويرس أصر على الاكتفاء باسم "المصريين الأحرار" فقط، فقدمت استقالتي من الحزب وامتنعت من ذلك اليوم عن المشاركة في أي عمل حزبي!

في الفترة من أواخر العام 2009 وحتى منتصف العام 2011 كانت لي تجربة عمل مع إحدى الجامعات الخاصة المصرية، وقد كان عملي في الأساس مستشاراً للجامعة معني بشئون التطوير والتجديد ومحاولة إحداث تطبيقات تعليمية وإدارية تناسب عصر العولمة والانفتاح العلمي وتأكيد الميزات النسبية للجامعة وتحويلها إلى ميزات تنافسية، والدخول بها في عصر "الجودة والتميز"، وأمل الولوج إلى مرتبة معتبرة في قوائم تصنيف الجامعات الأهم في العالم.

وقد انقطعت تلك العلاقة مع الجامعة الخاصة بسبب تكليفي بمنصب نائب رئيس مجلس الوزراء في يوليو 2011، ولما استقالت الحكومة في أواخر نوفمبر منذ نفس

العام، تجددت العلاقة مع الجامعة الخاصة حتى منتصف عام 2015 حين قررت التوقف عن تلك التجربة التي سأعرض لها في ترتيبها من الرحلة! وقد كانت محطة الثورتين 25 يناير/30 يونيو من أهم محطات حياتي، فقد عشت مع كل المصريين الشرفاء أحداث الثورتين، وأسهمت بقدر ما استطعت في الدفاع عن ثورتي الشعب، وشاركت في 2011 في حكومة د. عصام شرف نائباً لرئيس مجلس الوزراء لشئون التحول الديمقراطي ووزيراً لقطاع الأعمال العام. وكنت المسئول عن إصدار وثيقة "المبادئ الأساسية للدستور" التي ثارت ضدها اعتراضات وتظاهرات وصلت إلى ما يسمونه "مليونيات" من جماعة الإخوان وحلفاءها من الأحزاب الدينية والسلفيين حيث كانت الوثيقة تؤكد على مبادئ الدولة المدنية والمواطنة والحكم الديمقراطي، وكانت تتضمن معايير موضوعية لتشكيل جمعية تأسيسية. متوازنة تعبر عن جميع شرائح المصريين. لوضع دستور جديد للبلاد، وهي المبادئ والمعايير التي كانت "الجماعة" ترفضها لأنها كانت تبغي السيطرة على تلك الجمعية التأسيسية، ومن ثم الانفراد بوضع دستور يعبر عن توجهاتها الفكرية والتي تناهض الثوابت والقيم الوطنية المصرية! وكانت مرحلة الثورتين وما بعدها وحتى الآن، فترة عطاء أنعم الله علي بقدر وافر من الجهد تمثل في مشاركات سياسية، ومقالات أسبوعية نُشرت في صحيفتي "المصري اليوم" والوطن" بلغ عددها ما يقرب من الخمسمائة مقال، وستة كتب على التوالي:

كتاب المصري اليوم، 2012

التحول الديمقراطي وإشكالية

وثيقة المبادئ الدستورية

سما للنشر والتوزيع، 2013

مصر المحروسة ثورة حتى النصر

سما للنشر والتوزيع، 2013

محمد مرسي.. عام من الإخفاق

سما للنشر والتوزيع، 2015

إعادة بناء الوطن

الإدارة في عصر العولمة والمعرفة
إشكاليات الدستور والبرلمان
جامعات المستقبل
مصر والديموقراطية
سما للنشر والتوزيع، 2014
سما للنشر والتوزيع، 2016
سما للنشر والتوزيع، 2017
سما للنشر والتوزيع، 2017
وخلال رحلة ما بين الثورتين نشأت علاقات مع العديد من الشخصيات العاملة في
حقول السياسية والحزبية والعمل العام، والكثير من فعاليات منظمات المجتمع
المدني. وتراوحت تلك العلاقات من التعاون ومحاولة بناء مواقف تساعد في تحقيق
أهداف الثورتين من ناحية، إلى خلافات فكرية ومنهجية أبرزها خلافي ثم اختلافي مع
قيادات جماعة الإخوان المسلمين ورفض لمنهج الجماعة في سنة حكم محمد
مرسي الذي تمثل في تكريس الأخوة والتمكين لأعضاء الجماعة ومحاولات السيطرة
على مفاصل الدولة المصرية ومن ثم تحويلها من "وطن" إلى مقر تابع لمشروعهم
في إقامة "الخلافة الإسلامية" وطمس الهوية المصرية إلى الأبد!

واليوم

أحاول تسجيل ما يزال يسطع في ذاكرتي من مواقف وأحداث مرت علي وشاركت
فيها، وخبرات ومعارف اكتسبتها، وأشخاص تعرفت عليهم وتعاملت معهم خلال
تلك السنوات الطوال والتي زادت بقليل عن الخمسين عاماً. وليس هدفي من هذا
التسجيل أن أكتب مذكرات شخصية بقدر ما أريد توضيح مراحل تطور الفكر الإداري
والممارسة الإدارية في مصر والعالم العربي من خلال اتصالي ببعض جوانب تلك
التطورات والممارسات، وأن أسجل ملامح من تأثير تلك التطورات على الحياة
العامة خاصة في مصر وكيف كانت الإدارة تلمع في أحيان وتخبو في أحيان أخرى،
وكيف كانت الأفكار والتقنيات الإدارية المتجددة تجد طريقها للتطبيق السريع في
فترات، وفي فترات أخرى كانت المفاهيم الإدارية الصحيحة والتوجهات الإدارية
الموضوعية تتجمد ولا تجد من يصاحبها ويؤازرها. ولعلكم تتساءلون وما هي سمة

المرحلة الحالية من هذا التجاذب والتراوح في الاهتمام بالإدارة الحديثة وتطبيقاتها على المستوى العام، وأقول لكم العبرة بالنتائج وكلنا نشهد ما آلت إليه أمور الاقتصاد وحالة المجتمع ومستوى هيئات ومؤسسات الدولة، ولعلكم وجدتم الإجابة!²⁴

ولقد قسمت رحلة العمر مع الإدارة خواطر عن سنوات الدراسة والتكوين والممارسة التي نظمتها في عدة " محطات "، وفي كل محطة حاولت أن أحدد أهم ما فيها من حيث العلم الإداري والتطبيق الذي شاهدته أو شاركت فيه، وما نتج عنها من كتابات أو مؤلفات سطرت فيها ما أفاء الله به على من نعمة العلم والمعرفة، فإن أصبت فيما كتبت فهو من فضل الله وتوفيقه، وإن جاوزت الصواب فهو خطأي أسأل الله سبحانه وتعالى أن يعفو عنه فما قصدت إلا خيراً، وإنما الأعمال بالنيات وإنما لكل امرئ ما نوى.

كذلك أنهيت الكتاب بحمد الله وتوفيقه بمحاولة للسياحة الفكرية في بعض أهم التوجهات في الفكر الإداري للقرن 21 كما تبدو من استعراض عدد من الكتب والمقالات التي صدرت مؤخراً. وفي ختام هذه المقدمة أحمد الله أن هداني لهذا وما كنت لأهتدي لولا أن هداني الله، وآخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين.

كلمة الغلاف الأخير

بحمد الله وفضله امتدت رحلتي مع الإدارة مسيرة خمسين عاماً أو أكثر قليلاً حفلت بالكثير من الأنشطة والفعاليات، أنجزت خلالها بما أتاحه الله لي من علم العديد من الكتب والمقالات وشاركت خلالها في المئات من اللقاءات والندوات

²⁴ راجع الفصل الخاص بالإدارة المصرية 2001 المنشور في كتابي، خواطر في الإدارة المصرية، والصادر عن دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001.

والمؤتمرات، وعانيت أثناءها من حالات إحباط وتوتر، كما سعدت فيها بمواقف إنجاز وتوفيق.

ولعل أفضل ما أتوج به هذه الرحلة عناصر لفلسفة إدارية جامعة تضم تصوراً محدداً لمجموعة الأهداف الإستراتيجية والمبادئ الهادية لعمل المدير في أي موقع ومجال للنشاط لتكون أساساً ينطلق منه في العمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة وتوقعات أصحاب المصلحة فيها Stakeholders.

وتستند هذه الفلسفة الإدارية إلى رؤية واضحة للتحويلات الجذرية المحلية والإقليمية والعالمية التي وقعت خاصة خلال عقود النصف الثاني من القرن الماضي، والتي لا تزال مستمرة وسوف تتواصل باستمرار وإن كانت في مجالات مختلفة وبمعدلات متباينة ومن ثم بتأثيرات غير التي وقعت في الماضي.

وتستند هذه الفلسفة الإدارية إلى إدراك واع لطبيعة الدور الخطير الذي تلعبه الإدارة في نمو الأمم وتقدم الشعوب، والآمال المعقودة على منظومة الإدارة في جميع المواقع والمستويات لقيادة حركة التغيير وإعادة البناء التنظيمي وتهيئة المنظمات للتعامل بكفاءة وفعالية مع الظروف والمتغيرات المتطورة باستمرار. وتدرك هذه الفلسفة الإدارية أن السمة الرئيسية للعصر الذي نعيشه، والتي يجب أن يتهيا لها ويتعامل معها كل مدير، هي التطورات التقنية بالغة التأثير والسرعة وسيادة تقنيات الاتصالات والحاسبات الإلكترونية والمعلومات، و بزوغ عصر المعرفة والتأكيد على اندماج العلم والتقنية في النسيج الذاتي لكافة المنظومات المجتمعية.

كذلك تدرك هذه الفلسفة الإدارية ما يتميز به العصر الجديد من الانفتاح والتداخل بين المنظمات والدول والمجتمعات بتأثير تقنيات المعلومات والاتصالات سريعة التطور، وما يتحقق من فرص ومخاطر نتيجة التركيز المتصاعد على قضايا تحرير

التجارة الدولية نتيجة لاتفاقيات الجات وقيام منظمة التجارة العالمية، وحالة " العولمة" التي تكرست عبر السنوات القليلة الماضية وتتداعى فيها الحواجز بين الدول والمجتمعات، وتتصاغر فيها تأثيرات البعد الزماني والمكاني، ويتحول العالم فيها إلى " قرية صغيرة واحدة".

إن هذه الفلسفة الإدارية تؤمن أن التفاعل الإيجابي والتعامل المباشر مع متطلبات عصر المعرفة والتقنية العالية والعولمة هو التحدي الرئيسي والمعلم البارز أمام كل من يتولى مسؤولية العمل الإداري في أي موقع وعند أي مستوى. وترى هذه الفلسفة الإدارية أن اقتحام المشكلات بفكر جديد والتماس الحلول لها بالاعتماد على نتائج البحث العلمي وتطبيقات التطوير التقني هي الآلية الأهم لمدير عصر المعرفة، فلم يعد هناك مجال للتجربة والخطأ، كما لا يتسع الوقت للتردد أو الاعتماد على الخبرات الذاتية المنفردة أو المنغلقة للمدير، بل عليه أن يأخذ بأسباب العلم ويطلب معونة المختصين، ويقوم هو بتنسيق الأفكار والحلول ودمجها في إطار إستراتيجي متكامل يأخذ بعين الاعتبار الظروف الذاتية للمنظمة وطبيعة الفرص والمعوقات في المناخ المحيط. وعلى الله قصد السبيل.

جامعات المستقبل

في زمن التميز والعالمية



د. علي السلمي



المجموعة الدولية
للتنشـر والتوزيع

يتناول هذا الكتاب موضوع الجامعات باعتبارها مؤسسات تباشر وظيفة مجتمعية رئيسية هي بناء القدرة في مواطني أي دولة من دول العالم، وصقل شخصياتهم وتزويدهم بمهارات ومعارف وأساليب للتفكير وتحليل المشكلات تجعلهم قادرين على ولوج مجالات العمل مزودين بالقدرة على الابتكار والتميز، والتنافس العلمي والمهني الشريف، سواء في أوطانهم أو في أي مكان في العالم يجدون فيه فرص للعمل والإبداع والتفوق.

وقد كانت الجامعات في العالم قائمة على وظيفتها ثلاثية الأبعاد؛ التعليم، والبحث العلمي والتنمية المعرفية، وخدمة المجتمع الإنساني في أي مكان. ورغم أن ظروف وأوضاع العالم المعاصر اختلفت إلى حد بعيد عن العوالم الماضية، فلا تزال الجامعات معنية بوظيفتها التاريخية، وإن اختلفت فيما بينها في مدى تطورها ومواكبتها لظروف العالم المستمر في التغيير والتجدد.

فقد مر العالم بتغييرات رئيسية في كل مناحي الحياة الإنسانية، وتغيرت المجتمعات والأوطان؛ منها ما تغير إلى الأحسن ومنها ما تراجع إلى أسوأ مما كانت عليه في سابق الأوقات. وحدثت ثورات سياسية واقتصادية وعلمية وتقنية أثرت بدرجات متباينة على الكيانات البشرية والمجتمعات الإنسانية والدول والأمم والأوطان صغیرها وكبيرها، وكانت أهم تلك الثورات في التاريخ الحديث ثلاثة؛ ثورة الاتصالات والمعلومات Communication and Information، التي مهدت لثورة العولمة Globalization، والثورة العلمية والمعرفية Science and Knowledge.

وقد شهد العالم تبايناً شديداً في أوضاع الجامعات في العالم مع بدايات تلك الثورات الثلاث الأكثر أهمية وأثراً في تغيير أنماط الحياة الإنسانية، وانقسمت الجامعات في

دول العالم المختلفة إلى قسمين؛ قسم يضم جامعات واكبت تلك الثورات الثلاث وواصلت ملاحقتها، يمكن أن نطلق عليها " الجامعات المتقدمة"، أما القسم الآخر فيضم الجامعات التي حافظت في مسيرتها على النهج القديم ولم يصلها من عوامل التغيير العارم إلا النذر اليسير وبأنماط شكلية لا تصل إلى جذور تلك المؤسسات، والتي نطلق عليها في هذا الكتاب " الجامعات التقليدية". وينتشر النوعان من الجامعات . المتقدمة والتقليدية . في جميع أنحاء العالم المعاصر ولكن بدرجات غير متكافئة؛ إذ يغلب وجود الجامعات المتقدمة في العالم المتقدم في أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية وبعض بلاد آسيا، بينما يغلب وجود الجامعات التقليدية في العالم الأقل تقدماً والذي يضم الدول النامية والساعية إلى النمو!

وفي هذا الكتاب محاولة لرصد الفروق بين الجامعات المتقدمة والجامعات التقليدية، بغرض أساسي هو الكشف عن طريق يمكن اتباعه من جانب الجامعات التقليدية أينما وجدت للوصول إلى الحداثة والتميز ومواكبة عالم الجامعات المتقدمة، ولا شك أن أوضاع الجامعات المصرية والعربية غير بعيدة عن الكتاب، لذا لزم التوضيح!

أ.د. علي السلمي

تمهيد

نظرة على الجامعات المعاصرة

نحن نعيش في عالم دائم التطور والتحول، ونتابع تسارع المتغيرات من حولنا وما ينتج عنها من تحولات جذرية في جميع مجالات الحياة المعاصرة. فنحن في عالمنا المعاصر نشهد ترسخ هيكل جديد من المفاهيم والأفكار يواكب الواقع الاقتصادي السائد . والدائم التطور في مختلف بلدان العالم ، إذ أصبح العالم يتكون من سوق

عالمية واحدة بتأثير حركة التحرر الاقتصادي نتيجة جهود منظمة التجارة العالمية²⁵ حيث تم إلى حد بعيد تحرير التجارة وإزالة الحواجز الجمركية والتحول إلى نظم اقتصاديات السوق، وتحققت بدرجة كبيرة حرية الاستثمار وانتقال الأموال وحرية انتقال ونقل التقنيات الحديثة بين مختلف بلاد العالم.

وفي مجال السياسة نشهد واقعاً جديداً. في معظم بلدان العالم. أساسه انتشار النظم الديمقراطية واحترام حقوق الإنسان²⁶، وقد نشأ الكثير من التجمعات الإقليمية الاقتصادية والسياسية وتعاضم تأثير الشركات متعددة الجنسيات²⁷.

كما حدثت تطورات مشهودة في الواقع الاجتماعي والثقافي في معظم دول العالم من حيث ارتفاع مستوى التعليم وتعاضم أهمية المعرفة، وانتشار الثقافة العامة عبر وسائل الاتصالات ومواقع التواصل الاجتماعي وتطور البوابات الالكترونية Portals، وانتشار وسهولة التعامل مع الكتب والصحافة الالكترونية والتعلم عبر شبكة

²⁵ أنشئت منظمة التجارة العالمية في 1 يناير 1995 وهي واحدة من أحدث المنظمات الدولية، كما أنها خليفة الاتفاقية العامة للتعريفات والتجارة للجات (GAAT)، والتي أنشئت في أعقاب الحرب العالمية الثانية، وبالرغم من أن منظمة التجارة العالمية ما زالت حديثة فإن النظام التجاري متعدد الأطراف الذي تم وضعه في الأصل تحت الجات قد بلغ عمره خمسون عاماً. جاء تأسيس منظمة التجارة العالمية بعد أن شهد العالم نمواً استثنائياً في التجارة العالمية، فقد زادت صادرات البضائع بمتوسط 6% سنوياً، وساعدت اتفاقية الجات ومنظمة التجارة العالمية على إنشاء نظام تجاري قوي ومزدهر مما ساهم في نمو غير مسبوق.

²⁶ الانتشار الديمقراطي ما يزال في بدايته في بلدان العالم الأشد احتياجاً إلى الديمقراطية وتأكيد الحريات والحقوق الإنسانية، وتتأثر نظم التعليم الجامعي سلباً بهذا التجمد للتحوّل الديمقراطي!

²⁷ الشركة المتعددة الجنسيات Multinational Corporation أو MNC أو Multinational Enterprise هي شركة ملكيتها تخضع لسيطرة جنسيات متعددة كما يتولى إدارتها أشخاص من جنسيات متعددة وتمارس نشاطها في بلاد أجنبية متعددة على الرغم من أن استراتيجياتها وسياساتها وخطط عملها تصمم في مركزها الرئيسي الذي يوجد في دولة معينة تسمى الدولة الأم Home Country، إلا أن نشاطها يتجاوز الحدود الوطنية والإقليمية لهذه الدولة وتتوسع في نشاطها إلى دول أخرى تسمى الدول المضيفة. Host Countries. ولكن في مرحلة لاحقة رأت لجنة العشرين، والتي شكلتها اللجنة الاقتصادية والاجتماعية للأمم المتحدة في تقريرها الخاص بنشاط هذا النوع من الشركات إن يتم استخدام كلمة Transnational بدلاً من كلمة Multinational وكلمة Corporation بدلاً من كلمة Enterprise.

الإترنت ونظم التعليم الجديدة غير المقيدة بقيود المكان ولا الزمان والتي لا تتطلب الحصول على شهادات رسمية مثل الجاري في نظم التعليم التقليدية! وكانت الثورة التقنية هي قمة التطورات ذات التأثير الهائل في حياة الشعوب ونظمها السياسية والاقتصادية والعلمية والمعرفية والمتمثلة في التطورات في تشابك تأثيرات تقنية الحاسبات الآلية والاتصالات والالكترونيات لتكوين تقنية الاتصالات والمعلومات.

وقد أفرزت تلك التطورات غير المحدودة . والآخذة في التغير باستمرار . نتائج أبرزها ابتكار مواد جديدة وتقنيات متطورة في مختلف مجالات الحياة، والتداخل بين الشعوب وفي أي مجتمع بذاته، وصعوبة الاستمرار في المجتمعات المغلقة والأوطان المنعزلة، وانتشار التحالفات الاستراتيجية بين منظمات الأعمال وبينها وبين الدول، مع اشتداد المنافسة الشرسة بين منظمات الأعمال وبين الدول ذاتها، وبين التجمعات الإقليمية.

وكان لكل تلك التطورات والمتغيرات تأثيراتها على المنظومات التعليمية وبخاصة الجامعات ومؤسسات التعليم العالي، وتعاضمت أهمية الفكر الجديد في إدارة الجامعات، وبزغت أفكار التميز والتركيز على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، وتأكدت أهمية الجانب المعرفي والقدرات الذهنية للعاملين ذوي المعرفة وهو تعبير بيتر دركر²⁸ Knowledge Workers وهم الأفراد الذين يتميزون بأن رأس مالهم الرئيسي هو المعرفة ومنهم مصممو برامج الحاسب الآلي والأطباء والصيادلة والمهندسين المعماريين والعلماء والمديرين وخبراء التسويق والتمويل وأعضاء هيئات التدريس والباحثين وغيرهم ممن يستثمرون العلم والمعرفة ويوظفونهما في خدمة الناس ولإنتاج المعرفة المتجددة.

²⁸ تعبير "العاملين ذوي المعرفة" ابتكره بيتر دركر Peter Drucker في العام 1957 ووضحه في كتابه

Drucker. P.F. (1999). *Management Challenges for the 21st Century*. Harper Collins.

وأخيراً، ظهرت في الأفق نظم وتطبيقات لتصنيف الجامعات على المستويات الوطنية والإقليمية والعالمية، وانتشرت القوائم الخاصة بترتيب الجامعات الأفضل في العالم²⁹.

تأثير مفاهيم الإدارة الجديدة على تطور الجامعات

إن ظهور أفكار الإدارة الجديدة المتفوقة Super Management كان عاملاً رئيساً دفع الإدارة الجامعية إلى تطبيق مفاهيم أساسية. باعتبارها أسس التفوق والتميز على المستويات الوطنية والدولية. كان من أهمها منهجية الإدارة الاستراتيجية. الأمر الذي يمكن معه القول بأن النهضة الحقيقية للتعليم الجامعي في العالم كان نتيجة تولى أمور الجامعات. في الدول التي تحققت فيها طفرات تعليمية باهرة. قيادات جامعية متطورة أخذت بأسباب العلم والتقنية واستثمرت معطيات التحولات الاقتصادية والتقنية والسياسية والمجتمعية، وصهرت جميع تلك العوامل والفرص وفق منطق التفكير الاستراتيجي ومنهجية الإدارة الاستراتيجية للوصول بتلك الجامعات إلى مستويات غير مسبوقة في التعليم والبحث العلمي والخدمات المجتمعية، وباختصار تمكنت تلك القيادات من تحقيق التميز الجامعي.

وقد أوضحت أدبيات الإدارة أن محاولات استثمار الفكر الجديد في تطوير إدارة الجامعات يتم من خلال خمسة مداخل؛

المدخل الأول

يقوم على دراسة وتحليل تجارب ما يمكن الاتفاق عليه بأنها الجامعات الناجحة. مع تحديد معايير النجاح، ثم محاولة استخلاص مبادئ أو توجهات عامة يمكن أن يصاغ

5. على سبيل المثال تصنيف الجامعات العالمي QS هو تصنيف سنوي لأفضل 800 جامعة في العالم والذي ينشر على يد شركة كواكواريلي سيموندس (Quacquarelli Symonds) المختصة بالتعليم.

منها نموذج متكامل للإدارة الجامعية تتبعها الجامعات التي تسعى إلى التفوق والتميز.

المدخل الثاني

اتخاذ قادة الجامعات النابهين والناجحين موضوعاً للدراسة والتحليل للاقتراب من أفكارهم والتعرف على أساليبهم القيادية وأدواتهم في اتخاذ القرارات والتأثير على المواقف المختلفة، ومن ثم يمكن تكوين نموذج الإدارة الجامعية الجديدة على ضوء تنسيق وترتيب خلاصة ما انتهت إليه مثل تلك الدراسات.

المدخل الثالث

محاولة الوصول إلى تجريد نموذج جديد للإدارة الجامعية من خلال دراسة تجارب الجامعات التي حققت نجاحاً مشهوداً وامتفق عليه والتي تحتل المراكز الأولى في التصنيفات العالمية لأفضل الجامعات في العالم واستخلاص أسباب النجاح ومصادر القدرات التنافسية لتلك الجامعات³⁰.

المدخل الرابع

محاولة بناء نموذج الإدارة الجامعية الجديد بالتركيز على تقنيات إدارية تكون هي المحرك لتطور المنظمات ورفع مستويات الأداء بها، وتدور حولها بالتالي ممارسات القيادات الجامعية، ومنها تقنيات الاتصالات والمعلومات، وتأكيد الجودة، ومنهجيات الإدارة الاستراتيجية وإدارة التميز.

المدخل الخامس

ويركز على دراسة القرارات الإدارية الكبرى التي كان لها تأثيرها على مصائر الجامعات، والتي يمكن اعتبارها الأسس التي حققت النجاح - أو منعت الفشل

³⁰ <http://www.shanghairanking.com/ARWU2015.html>

والانهيار، ومن ثم يكون تحليل تلك القرارات ومدلولاتها هو الطريق لبناء النموذج الجديد للإدارة الجامعية.

وأيا ما كان المدخل الذي تعتمد عليه الإدارة الجامعية للتوصل إلى نموذج أفضل يقودها للنجاح والتميز، فإنها تسعى إلى اكتساب القدرة على الانفتاح وتقبل الفكر الجديد، ولا تتمسك بمفاهيم ثابتة لا تتحول عنها، وتوفر القدرات الذاتية التي تتيح للجامعة الحركة والتطور. ومن ثم تتيح الإدارة الجامعية الفرص داخل الجامعة لنشأة الأفكار وتطويرها، وتتبنى اتجاهات محابياً لمشاركة كل أفراد الجامعة. بمن فيهم الطلاب أنفسهم . في تخليق تلك الأفكار وتجريبها. ومهما واجهت الإدارة الجامعية من صعوبات في محاولاتها لتحقيق أهداف وغايات تبدو متناقضة ومتعارضة، لكنها تبذل الجهد وتبتكر الحلول للمضي قدماً في تحقيق نتائج مهمة ومطلوبة ، وإن تكن في ذات الوقت متضاربة.

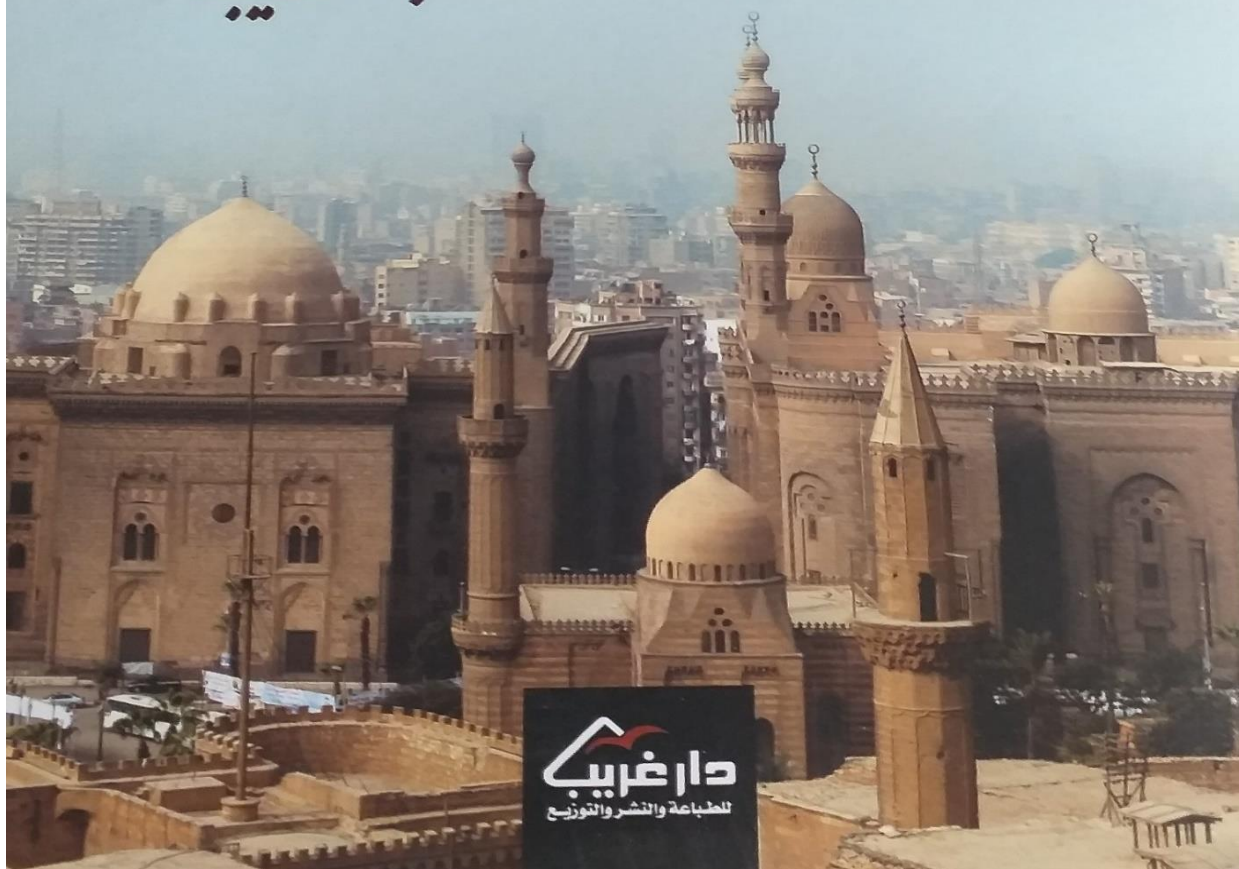
كان ذلك النهيد ضروريا للتعرف على سمات وملامح من الواقع المتغير
للتعليم الجامعي في العالم ولتبيين حتمية التطوير لكي تجد جامعاتنا مكاناً
في زمن العولمة والثقنية والثورة المعرفية ومجتمع الخيارات غير المشاهية!

12. وصف مصر.. بالعربي [إصدار 2017]

د. علي السلمي

وصف مصر

بالعبرية



دار غريب
للطباعة والنشر والتوزيع

مقدمة الكتاب

تمهيد لا بل منه

قام الجنرال نابليون بونابرت بحملة على مصر والشام (1798-1801م) بهدف إقامة قاعدة في مصر تكون نواة لإمبراطورية فرنسية في الشرق من ناحية، وقطع الطريق بين بريطانيا ومستعمراتها في الهند من ناحية أخرى وأيضاً لاستغلال مواردها في غزواته في أوروبا، استمرت الحملة 3 سنوات وفشلت وأسفرت عن عودة القوات الفرنسية إلى بلادها.



لكن أهم نتائج الحملة كان كتاباً موسوعياً دخل التاريخ هو " وصف مصر " (Description de l'Egypte³¹) وهو عبارة عن 20 مجلداً بعنوان " وصف مصر أو مجموع الملاحظات والبحوث التي تمت في مصر خلال الحملة الفرنسية " تمت كتابتها وتجميعها إبان الحملة الفرنسية على مصر حيث اصطحب نابليون بونابرت معه فريقاً من العلماء من كافة التخصصات ليسجلوا ملاحظاتهم.

³¹https://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%88%D8%B5%D9%81_%D9%85%D8%B5%D8%B

بعد عودة الفريق إلى فرنسا قام وزير الداخلية الفرنسية آنذاك جان انطوان شبتال وبالتحديد في 18 فبراير 1802 بتشكيل لجنة من بين أعضاء فريق العلماء والملاحظين ضمت ثمان أعضاء قامت بجمع ونشر كافة المواد العلمية الخاصة بالحملة والتي كانت عبارة عن 10 مجلدات للوحات، منها 74 لوحة بالألوان، وأطلس خرائط، وأخيرًا، 9 مجلدات للدراسات. وتعتبر تلك المجلدات، سواء لجودة طباعتها، أو لجمال رسومها (حيث تصل أكبرها إلى 1 م × 0.81 م)، كأحد الأعمال التاريخية، في الفترة من 1809 حتى 1828.



احدى لوحات كتاب وصف مصر

من ناحية أخرى،

درج مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرارات بمجلس الوزراء على إصدار كتاب يرصد أوضاع مصر أطلق عليه " وصف مصر بالمعلومات"، حاوياً معلومات مهمة عن مصر ومحافظاتها من النواحي الاقتصادية والاجتماعية.

أهداف الكتاب الحالي عن " وصف مصر... بالعربي"

ولكن للكتاب الحالي أهدافاً مختلفة عن الكتابين الذين حملوا عنوان " وصف مصر" سابقاً؛ إذ يهدف كتابي إلى:

الهدف الأول:

تسجيل صورة الواقع السياسي والاقتصادي المصري في مراحل ثلاثة من تاريخ مصر الحديث؛

1. المرحلة الأولى:

السنوات الأخيرة من نظام الرئيس الأسبق حسني مبارك وقبل انتفاضة الشعب ضده، التي تحولت إلى ثورة في 25 يناير 2011، والتي انتهت بتخليه عن منصبه استجابة لهدير الشعب في ميدان التحرير وكل ميادين مصر بمطالب الثورة " عيش، حرية، عدالة اجتماعية، كرامة إنسانية"، والتي تبلورت في شعار عبقرى "الشعب.. يريد.. إسقاط النظام" والذي تأكد من مطالبة المصريين لمبارك أن "ارحل"!

2. المرحلة الثانية:

سنوات ما بعد ثورة يناير 2011 وما تلاها من أحداث تمثلت أساساً في فوز جماعة الإخوان المسلمين بانتخابات رئاسة الجمهورية وتنصيب د. محمد مرسي رئيساً للجمهورية في 2012، وأحداث عزله. بعد سنة وحيدة أمضاها في الرئاسة. نتيجة لعدم الرضى الشعبى عن أداءه وانفجار حركة "تمرد" للمطالبة بإجراء انتخابات رئاسية مبكرة وتصاعد الحركة حتى وصلت لغايتها في 30 يونيو 2013 وانحياز القوات المسلحة لها، وإعلان الفريق أول عبد الفتاح السيسي وزير الدفاع. في حكومة هشام قنديل في العهد الإخواني . والقائد العام للقوات المسلحة يوم 3 يوليو خارطة المستقبل التي وافق عليها ممثلو المجتمع والتي تم بموجبها عزل د. مرسي وتعيين المستشار عدلي منصور رئيس المحكمة الدستورية العليا رئيساً مؤقتاً للجمهورية لمدة عام، أعقبها إجراء انتخابات رئاسية فاز فيها المشير عبد الفتاح السيسي بأغلبية ساحقة.

3. المرحلة الثالثة:

هي فترة الرئاسة الأولى للرئيس عبد الفتاح السيسي والتي بدأت منذ تنصيبه في 8 يوليو 2013 حتى الآن!

الهدف الثاني:

تحليل أسباب الأحداث التي مرت بمصر. المحروسة والصابرة. خلال تلك المراحل الثلاثة واستخلاص العبر والدروس المستفادة منها، والتأكيد على الوسائل والأساليب والسياسات التي تحول دون تكرار السلبات التي عانت منها مصر. وما تزال ،، وتهيئ المناخ لانطلاق تنمية ديموقراطية للمحروسة!

مادة الكتاب

كان اعتمادي . بعد الله سبحانه وتعالى . في ترتيب مادة هذا الكتاب على مئات المقالات التي دأبت على كتابتها في صحف مصر منذ عودتي عام 1967من البعثة الدراسية للحصول على الدكتوراه في إدارة الأعمال. وكنت قد أدركت أن النظام السياسي والأوضاع الاقتصادية والاجتماعية في مصر. كما في غيرها من بلاد العالم . هي من أهم العوامل التي يجب أخذها في الاعتبار ممن يمارسون العمل الإداري . سواء في أجهزة ومؤسسات الدولة وشركات القطاع العام، أو في شركات القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني والمنظمات الأهلية.

وعلى مدى الرحلة التي عبرت خلالها مصر المراحل الثلاثة من 2005 تقريباً حتى 2017 وبدايات 2018 كنت قد نشرت ما يقرب من ثلاثمائة [300] مقال في صحف الأهرام ،الوفد، المصري اليوم، والوطن فضلاً عن عدد قليل من المقالات نشرتها في صحف الأسبوع، الدستور، والكرامة على سبيل المجاملة لرؤساء تحريرها!

13. الإدارة الجديدة... طريق النميز [تحت الشمس]



الخصرة والنماء... هبة الرحمن للإنسان!

دكتور علي السلمي

مقدمة الكتاب

على مدى ما يقرب من ستة وستون عاماً انشغلت بـ"الإدارة" دارساً لها في كلية التجارة جامعة الإسكندرية وباحثاً في المعهد القومي للإدارة العليا، ثم دارساً لها في جامعة انديانا بالولايات المتحدة الأمريكية للحصول على الماجستير والدكتوراة، ثم منشغلاً بتدريسها في كلية التجارة جامعة القاهرة ثم معاراً لكلية التجارة والاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة الكويت ، ومدرّباً في برامج التنمية الإدارية للمديرين تقديم الاستشارات الإدارية لشركات وهيئات حكومية في مصر وأغلب الدول العربية ومنها المملكة العربية السعودية والكويت والأردن ولبنان وعمان والإمارات العربية المتحدة واليمن.

ولم تقتصر صلتني بـ"الإدارة" على التدريس والتدريب والاستشارات، بل كانت الممارسة للعمل الإداري جزءاً رئيساً من "رحلتي مع الإدارة"³²، وزيراً للتنمية الإدارية ورئيساً لمجلس إدارة المعهد القومي للإدارة العليا، ثم رئيساً للجمعية العربية للإدارة ونائباً لرئيس جامعة القاهرة، ثم نائباً لرئيس مجلس الوزراء ووزيراً لقطاع الأعمال العام، وعضواً في مجالس إدارة شركات عامة وخاصة!

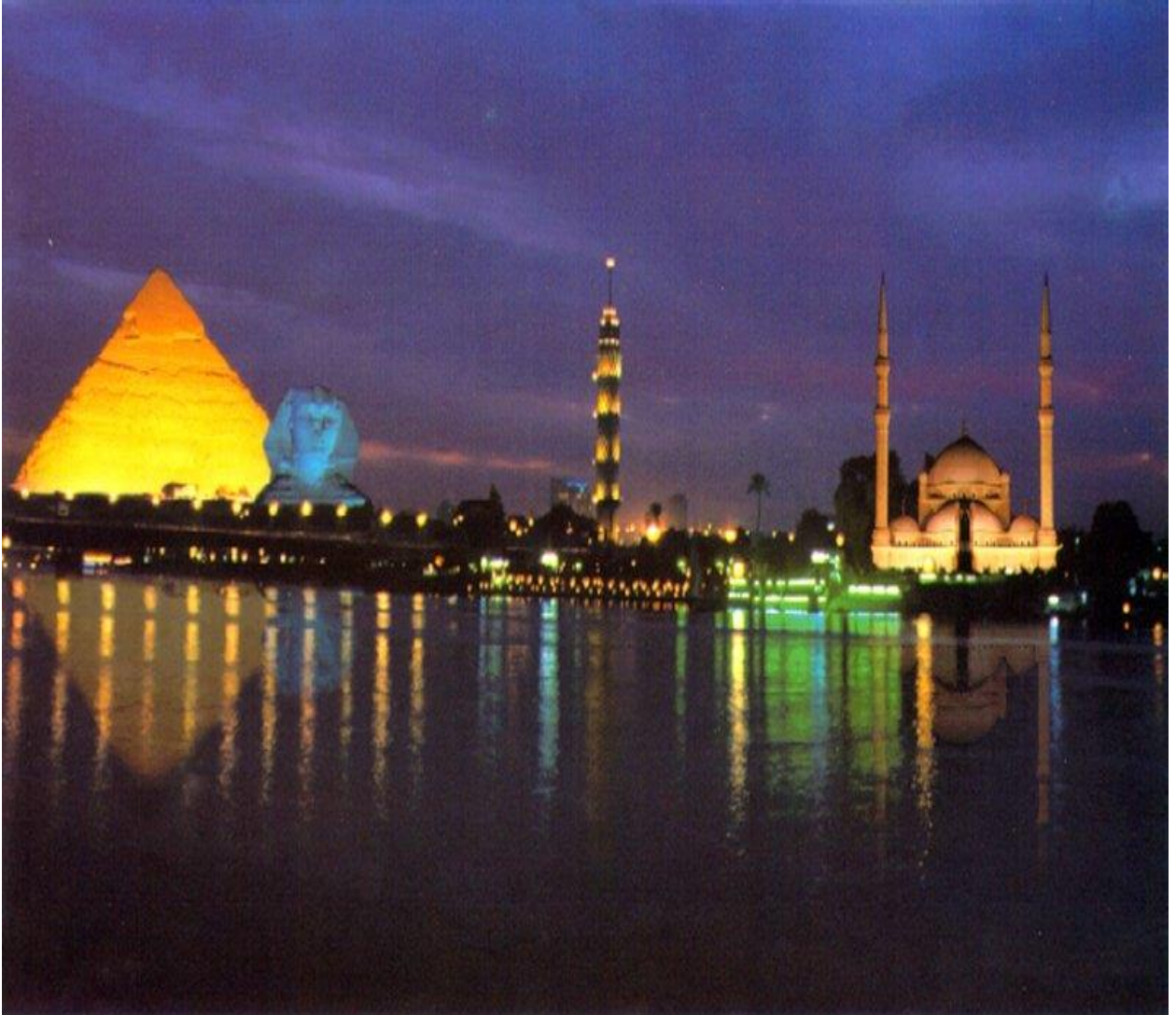
وكان اهتمامي بالشأن العام وأوضاع المشهد السياسي والاقتصادي والاجتماعي في مصر قبل وبعد ثورة الخامس والعشرين من يناير 2011 محفزاً لي لاستلهام الفكر الإداري في مجال العمل السياسي وخاصة في تجربتي مع الأحزاب السياسية، فقد ساهمت في تأسيس حزب "الجبهة الديمقراطية" عام 2007 وتوليت منصب نائب رئيس الحزب، ثم انضمت إلى حزب "الوفد" عام 2008.

³² كان هذا عنوان كتاب أصدرته في عام 2004 لتسجيل ملامح تجربة حياة دراسية وعملية مع "الإدارة" امتدت أكثر من الستين عاماً.

واليوم أقدم في كتابي هذا حصيلة سنوات طويلة من كتابات ومحاضرات ومواد تدريبية وأوراق بحثية شاركت بها في مؤتمرات ويلقاها مئات من المهتمين بالإدارة فكرياً وممارسة في مصر والعالم العربي. وقد حرصت على تطوير ما اشتمل عليه هذا الكتاب لمواكبة التطورات الحديثة في علم الإدارة وتقنياتها المتجددة، كما أضفت قراءات وفيديوهات من مصادر عالمية تعكس حالة "الإدارة" الجديدة عام 2018 ومستقبلها المنظور! وفي المقدمة وقبل أن نشرع في التعرف على تفاصيل تطور الإدارة في القرن الواحد والعشرين دعونا نلقي نظرة سريعة على أحسن عشر كليات تقدم برامج الماجستير في الإدارة عام 2018 كما يبينها الفيديو التالي!



<https://youtu.be/Qq02z1S57KU>



وصايا لأهل بلدي

دكتور علي السلمي

2018

فكرة الكتاب

بعد عمر طال بفضل الله ورعايته إلى الثانية والثمانين، وبعد سنوات الدراسة في مصر والولايات المتحدة، وبعد الاستغراق في العمل الجامعي في جامعة القاهرة وجامعة الكويت، وبعد إنجاز مئات البرامج التدريبية والمؤتمرات والندوات في مجالات التنمية الإدارية في مصر والعالم العربي، وبعد تولي مناصب جامعية أعتز بها نائباً لرئيس جامعة القاهرة ومؤسساً ومديراً لمركز بحوث التنمية والتخطيط الاستراتيجي بها DRTPC ومركز التعليم المفتوح OPEN LEARNING ، وبعد تولي منصب وزير الدولة في حكومة المغفور له السيد/ممدوح سالم في عهد الرئيس الراحل أنور السادات (1977) ومنصب نائب رئيس مجلس الوزراء ووزير قطاع الأعمال العام في حكومة الدكتور عصام شرف بعد ثورة 25 يناير 2011.

وبعد انشغال بالشأن السياسي في مصر وقضايا التحول الديموقراطي والتنمية الوطنية الشاملة تمثل في كتب ومقالات نشرتها في أكثر من صحيفة على مدى السنوات منذ عودتي من البعثة الدراسية للحصول على الدكتوراه من الولايات المتحدة الأمريكية عام 1967 واستمرت حتى الآن، وبعد لقاءات تليفزيونية عديدة تناولت موضوعات سياسية واقتصادية وشئون إدارية تمس الواقع المعاش في مصر وتتوقع احتمالاته المستقبلية.

وبعد اهتمام بالشأن العام في مصر المحروسة والمشاركة في تأسيس حزب "الجبهة الديمقراطية" عام 2007 مع المغفور له دكتور يحيي الجمل والدكتور أسامه الغزالي حرب، ثم اسقالتني من الحزب وانضمامي إلى حزب "الوفد" في 2008 استجابة لدعوة كريمة من الأخ منير فخري عبد النور سكرتير عام الحزب والأخ الفاضل محمود أباطة رئيس الحزب في ذلك الوقت.

وبعد تشكيل أول "حكومة ظل" في الأحزاب المصرية وكان ذلك في حزب الوفد في عام 2010 وكان الهدف متابعة وتقييم أداء الحكومة الفعلية وتقديم الحلول البديلة والبرامج المبتكرة لعلاج مشكلات الوطن.

وبعد انخراط في معركة ضروس مع جماعة الإخوان المسلمين وحلفائها من السلفيين والجماعات المتأسلمة بغرض إقرار "وثيقة المبادئ الأساسية للدستور"، التي أطلق عليها الإعلام "وثيقة السلمي" وكانت تهدف إلى طرح المبادئ الأساسية لدستور دولة مدنية طالبت بها الثورة، وذلك في ضوء غياب دستور 1971 الذي تم تعطيله بقرار المجلس الأعلى للقوات المسلحة عقب تخلي مبارك عن منصبه! وكانت "الوثيقة" قد احتوت أيضاً على معايير موضوعية لتشكيل الجمعية التأسيسية لوضع الدستور بما يحول دون انفراد فصيل سياسي معين بعملية وضع دستور ما بعد ثورة يناير، وذلك في ضوء تراخي عملية وضع دستور جديد والالتفاف حول مطلب "الدستور أولاً" الذي ألحت القوى الوطنية في المناداة به، حين أقر المجلس الأعلى للقوات المسلحة تعديلات لجنة طارق البشري لمواد في دستور 1971 "المعطل" والتي جاءت بمادة دخيلة، لم تكن ضمن المواد المطلوب تعديلها وفقاً لقرار تشكيل اللجنة، فرضت أن تُجرى الانتخابات التشريعية قبل وضع الدستور الجديد!!!

وبعد معايشة لأحداث ثورة مصر في يناير 2011 والتي لم تكتمل والتحمس للخروج من أسر الحكم الإخواني في سنة رئاسة الرئيس الأسبق د. محمد مرسي الذي تم عزله في الثالث من يوليو 2013، وبعد حلم تصحيح ثورة يناير 2011 واستعادة زخمها وتحقيق أهدافها بثورة 30 يونيو 2013 والتي لم تحقق ما كان المتحمسين لها والمؤيدين لانحياز القوات المسلحة لإتمامها يرجونه من تحول ديموقراطي وتفعيل لسيادة القانون واقتلاع لجذور الإرهاب وتخليص مصر من الفاشية الملتحفة بغطاء الإسلام وهو منها براء.

اليوم أجعل نفسي...

في موقف يمكنني من تقديم خلاصة تلك السنوات في مجموعة من الوصايا لأهل بلدي . تأسيساً بالمغفور له دكتور إبراهيم شحاته الذي قدم لمصر كتاباً نفيساً هو "وصيتي لبلادي"³³ ، وهو اقتصادي ومفكر مصري، والنائب الأول السابق لرئيس البنك الدولي، حاصل على الدكتوراه من جامعة هارفارد، والدكتور إبراهيم شحاته، أحد أبرز رجال القانون في العالم.



دكتور إبراهيم شحاته

وقد تضمن كتاب دكتور شحاته أربعة أجزاء:

الجزء الأول؛ تحدث عن "الخيارات المتاحة لمصر" و "إعادة تنظيم جهاز الدولة".
الجزء الثاني؛ اشتمل على " التحكم في الزيادة السكانية"، "القضاء على الأمية ورفع مستوى التعليم"، و"انطلاق القطاع الخاص والتوسع الكبير في الصادرات"،

³³https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A5%D8%A8%D8%B1%D8%A7%D9%87%D9%8A%D9%85_%D8%B4%D8%AD%D8%A7%D8%AA%D8%A9

"اختيارات محيرة: سعر الفائدة وسعر الصرف" و"توصيات تشجيع الاستثمار والصادرات".

الجزء الثالث؛ وقد تضمن "هل هناك ضرورة لتغيير الدستور" و"كيف تعالج المسائل الأساسية والحساسة في الدستور الجديد".

الجزء الرابع؛ اشتمل على فصول اهتمت بقضية الفساد وهي " نظرة عامة على الفساد"، " الفساد كظاهرة عالمية: أسبابه وآثاره والمحاولات الدولية للحد منه"، و" الفساد في مصر ووسائل محاربه".

الفصل الختامي؛ انتهى الكتاب بفصل ختامي جعل له عنوان " محو مستقبل زاهر لمصر: دعوة للإحياء والتجديد!"

لقد قال الدكتور إبراهيم شحاتة في كتابه ضمن أقوال كثيرة رائعة:

'وكما يمكن أن يؤدي سلوك الناس إلى إفساد الأنظمة السليمة

فإن الأنظمة الفاسدة كثيراً ما تؤدي إلى إفساد الناس'.

ومن المؤسف أن الواقع المصري لم يتغير كثيراً منذ أصدر الدكتور إبراهيم شحاتة "وصيته لبلاده"

منذ أكثر من 25 عاماً وحتى الآن ونحن في الربع الأخير من عام 2018،

وهذا ما شجعني على إصدار كتابي أنا الآخر!

كلمة في البداية

على طريق الراحل الكبير أقدم كتابي هذا متضمناً مجموعة "وصايا لأهل بلدي" حكماً ومحكومين، فمسيرة الوطن - أي وطن - ومستقبله هما محصلة لعلاقات المواطنين من أبناء الشعب وأهل الحكم!

إن الوطن لا تستقيم مسيرته ولا يحقق أهدافه في التنمية والتقدم على كافة الأصعدة والمستويات إلا بالتوافق بين أهل الحكم وأفراد وجماعات الشعب، وتوفر الظروف الموضوعية لضمان المشاركة المجتمعية الكاملة في تقرير مصيره وتحمل مسئوليات اتخاذ القرارات فيه، استناداً إلى دستور حاز على قبول الشعب، وسيادة القانون، والديموقراطية وإعلاء حقوق الإنسان، كل ذلك من أجل تحقيق الأمن والأمان والتنمية والتقدم للشعب "صاحب السيادة"!

ويمثل هذا الكتاب "وصايا لأهل بلدي" رؤية وطنيه للوضع المصري الراهن ومقترحات للانطلاق نحو المستقبل في شكل وصايا، تستهدف تصحيح ما تراكم من مشكلات وقضايا مصيرية منذ 1952، وما علق بالمشهد السياسي المصري حديثاً من سلبيات نتيجة إهدار ثورة 25 يناير 2011 وما أعقب ذلك من حصول حزب "الحرية والعدالة" - الجناح السياسي لجماعة الإخوان المسلمين - وحزب "النور" - الجناح السياسي لجماعات السلفيين - على أغلبية مقاعد مجلسي الشعب والشورى في انتخابات 2011/2012، وما نتج عن ذلك من انفردهما بتشكيل الجمعية التأسيسية لوضع دستور 2012، ثم فوز مرشح جماعة الإخوان د. محمد مرسي بمنصب رئيس الجمهورية الأول بعد ثورة 25 يناير وتخلي مبارك عن منصبه في 11 فبراير 2011، وقيام د. محمد مرسي بإنهاء فترة تولى المجلس الأعلى للقوات المسلحة لإدارة شؤون البلاد بإحالة المشير محمد حسين طنطاوي القائد الأعلى للقوات المسلحة والفريق سامي عنان إلى التقاعد يوم 12 أغسطس 2012 وتعيينهما مستشارين لرئيس الجمهورية!!! وفي نفس الوقت عين مرسي اللواء عبد الفتاح السيسي وزيراً للدفاع بعد ترقيته إلى رتبة فريق أول، كما عين اللواء محمد العصار نائباً لوزير الدفاع، وتم تعيين المستشار محمود مكي نائباً لرئيس الجمهورية!

ولم يدم حكم مرسي ممثلاً لجماعة الإخوان المسلمين سوى عام واحد تخللته أزمات دستورية منها صدور قراره رقم 11 لسنة 2012 بإلغاء قرار حل مجلس الشعب الذي كان قد أصدره المشير طنطاوي في 16 يونيو 2012 تنفيذاً لحكم المحكمة الدستورية العليا بعدم دستورية مواد في القانون رقم 108 لسنة 2011 الذي تمت على أساسه انتخابات مجلس الشعب. وقد كان ذلك القرار مخالفاً لحكم قضائي من المحكمة الدستورية العليا التي تصدت لقرار مرسي وأجبرته على إلغائه! ثم توالى أخطاء مرسي التي عدت الكثير منها في كتاب أصدرته مع الزميلين الوزيرين أسامه هيكل ولطفي مصطفى بعنوان " محمد مرسي.. عام من الإخفاق " الذي صدر في يونيو 2013³⁴ وكان أخطر تلك الأخطاء إصداره "إعلاناً دستورياً" في 21 نوفمبر 2012 أهدر فيه كل القيم والأعراف الدستورية والديموقراطية واضطر إلى إلغائه في 8 ديسمبر 2012.

وتبع ذلك ما هو معروف من المطالبة الجماهيرية بسحب الثقة من الرئيس مرسي وضرورة إجراء انتخابات رئاسية مبكرة، وظهور حركة "تمرد" التي تولت جمع ملايين التوقيعات على استمارات سحب الثقة، وصدور إنذار من القوات المسلحة للقوى السياسية بإعطائها مهلة أسبوع لحل الأزمة وذلك كما جاء في بيانها بتاريخ 30 يونيو 2013. ولما انتهت مهلة الأسبوع دون استجابة من الرئيس الأسبق مرسي ولا من مكتب الإرشاد لجماعة الإخوان المسلمين وهما اللذين كانا مقصودان بالاستجابة للمهلة التي حددتها القوات المسلحة، تم اجتماع للقوى الوطنية في مساء الثالث من يوليو 2013 وأثناءه أعلن الفريق أول عبد الفتاح السيسي خارطة المستقبل كما يلي:

³⁴ علي السلمي، أسامة هيكل، لطفي مصطفى . محمد مرسي ...عام من الإخفاق، القاهرة دار سما للنشر والتوزيع، يونيو 2013.



<https://youtu.be/yYqF9B3TVWw>

بسم الله الرحمن الرحيم

شعب مصر العظيم

1. إن القوات المسلحة لم يكن في مقدورها أن تصم آذانها أو تغض بصرها عن حركة ونداء جماهير الشعب، التي استدعت دورها الوطني وليس دورها السياسي، على أن القوات المسلحة كانت هي بنفسها أول من أعلن ولا تزال وسوف تظل بعيدة عن العمل السياسي.
2. ولقد استشعرت القوات المسلحة - انطلاقاً من رؤيتها الثاقبة - أن الشعب الذي يدعوها لنصرته لا يدعوها لسلطة أو حكم، وإنما يدعوها للخدمة العامة والحماية الضرورية لمطالب ثورته، وتلك هي الرسالة التي تلقتها القوات المسلحة من كل حواضر مصر ومدنها وقراها، وقد استوعبت بدورها هذه الدعوة وفهمت مقصدها وقدرت ضرورتها واقتربت من المشهد السياسي آمله وراغبة وملتزمة بكل حدود الواجب والمسئولية والأمانة.
3. لقد بذلت القوات المسلحة خلال الأشهر الماضية جهوداً مضنية بصوره مباشرة وغير مباشرة لاحتواء الموقف الداخلي وإجراء مصالحة وطنية بين كافة القوى السياسية بما فيها مؤسسة الرئاسة منذ شهر نوفمبر 2012، بدأت بالدعوة لحوار وطني استجابت له كل القوى السياسية الوطنية وقوبل بالرفض من مؤسسة

الرئاسة في اللحظات الأخيرة ... ثم تتابعت وتوالت الدعوات والمبادرات من ذلك الوقت وحتى تاريخه.

4. ما تقدمت القوات المسلحة أكثر من مره بعرض تقدير موقف استراتيجي على

المستوى الداخلي والخارجي تضمن أهم التحديات والمخاطر التي تواجه الوطن على المستوى [الأمني / الاقتصادي / السياسي / الاجتماعي] ورؤية القوات المسلحة كمؤسسة وطنية لاحتواء أسباب الانقسام المجتمعي وإزالة أسباب الاحتقان، ومجابهة التحديات والمخاطر للخروج من الأزمة الراهنة.

5. في إطار متابعة الأزمة الحالية اجتمعت القيادة العامة للقوات المسلحة بالسيد /

رئيس الجمهورية في قصر القبة يوم 2013/6/22 حيث عرضت رأى القيادة العامة ورفضها للإساءة لمؤسسات الدولة الوطنية والدينية، كما أكدت رفضها لترويع وتهديد جموع الشعب المصري.

6. ولقد كان الأمل معقودًا على وفاق وطني يضع خارطة مستقبل ويوفر أسباب

الثقة والطمأنينة والاستقرار لهذا الشعب بما يحقق طموحه ورجاءه، إلا أن خطاب السيد / الرئيس ليلة أمس وقبل انتهاء مهلة ال [48] ساعة جاء بما لا يلبى ويتوافق مع مطالب جموع الشعب ، الأمر الذي استوجب من القوات المسلحة، استنادًا على مسئوليتها الوطنية والتاريخية التشاور مع بعض رموز القوى الوطنية والسياسية والشباب ودون استبعاد أو إقصاء لأحد ... حيث اتفق المجتمعون على خارطة مستقبل تتضمن خطوات أولية تحقق بناء مجتمع مصري قوى ومتماسك لا يقصى أحدًا من أبنائه وتياراته وينهى حالة الصراع والانقسام ... وتشتمل هذه الخارطة على الآتي:

6.1 تعطيل العمل بالدستور بشكل مؤقت.

6.2 يؤدى رئيس المحكمة الدستورية العليا اليمين أمام الجمعية العامة للمحكمة.

- 6.3. إجراء انتخابات رئاسية مبكرة على أن يتولى رئيس المحكمة الدستورية العليا إدارة شئون البلاد خلال المرحلة الانتقالية لحين انتخاب رئيساً جديداً.
- 6.4. لرئيس المحكمة الدستورية العليا سلطة إصدار إعلانات دستورية خلال المرحلة الانتقالية.
- 6.5. تشكيل حكومة كفاءات وطنية قوية وقادرة تتمتع بجميع الصلاحيات لإدارة المرحلة الحالية.
- 6.6. تشكيل لجنة تضم كافة الأطياف والخبرات لمراجعة التعديلات الدستورية المقترحة على الدستور الذى تم تعطيله مؤقتاً.
- 6.7. مناقشة المحكمة الدستورية العليا لسرعة إقرار مشروع قانون انتخابات مجلس النواب والبدء فى إجراءات الإعداد للانتخابات البرلمانية.
- 6.8. وضع ميثاق شرف إعلامي يكفل حرية الإعلام ويحقق القواعد المهنية والمصادقية والحيادة وإعلاء المصلحة العليا للوطن.
- 6.9. اتخاذ الإجراءات التنفيذية لتمكين ودمج الشباب فى مؤسسات الدولة ليكون شريكاً فى القرار كمساعدين للوزراء والمحافظين ومواقع السلطة التنفيذية المختلفة.
- 6.10. تشكيل لجنة عليا للمصالحة الوطنية من شخصيات تتمتع بمصادقية وقبول لدى جميع النخب الوطنية وتمثل مختلف التوجهات.
7. تهييب القوات المسلحة بالشعب المصري العظيم بكافة أطيافه الالتزام بالتظاهر السلمي وتجنب العنف الذي يؤدي إلى مزيد من الاحتقان وإراقة دم الأبرياء ... وتحذر من أنها ستتصدى بالتعاون مع رجال وزارة الداخلية بكل قوة وحسم ضد أي خروج عن السلمية طبقاً للقانون وذلك من منطلق مسئوليتها الوطنية والتاريخية.

8. كما توجه القوات المسلحة التحية والتقدير لرجال القوات المسلحة ورجال الشرطة والقضاء الشرفاء المخلصين على دورهم الوطني العظيم وتضحياتهم المستمرة للحفاظ على سلامة وأمن مصر وشعبها العظيم.
حفظ الله مصر وشعبها الأبي العظيم ... والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

فرحة المصريين في ميدان التحرير لحظة صدور بيان الجيش يعزل مرسي



<https://youtu.be/VSUx8FdwPpQ>

لحظة سماع معتممي رابعة بيان الجيش



<https://youtu.be/ypulie5cEvc>

دراسات إدارية

1. دور العلاقات الإنسانية في إحداث التغيير الإداري

الإنسان هو أثمن وأعلى الموارد المتاحة للإدارة في أي موقع وزمان. وتتعدد حاجات الإنسان ورغباته وتتعدد. ويتطلب الإشباع المستمر للحاجات الفردية والجماعية تدبير موارد وطاقات تستثمر في إنتاج السلع والخدمات وتقوم بوظيفة الإشباع المطلوبة. ومؤدى هذا حتمية الوظيفة الإدارية، ودورها الحيوي في المجال القومي، وفي المحليات، وفي الميدان الاقتصادي، وفي مواقع الخدمات. ويقتضي كل ذلك تغييراً مستمراً في أسلوب الأداء الإداري على اختلاف مجالاته.

يعتبر مصطلح "العلاقات الإنسانية" من أكثر المصطلحات التي تناولها الكتاب والمفكرون بالدراسة والتحليل، كما أنه من أكثر التعبيرات الإدارية شيوعاً وانتشاراً بين رجال الإدارة والممارسين.

وبرغم الوفرة في الدراسات والبحوث، وكثرة التجارب الفعلية في تطبيق مبادئ وأساليب العلاقات الإنسانية، إلا أن الجدل والخلاف والتناقض في فهم هذا المصطلح وتفسيره لا يزال على أشده. كذلك يتضح للباحث أن كثيراً من التشويه قد لحق فكرة العلاقات الإنسانية، حيث تناولها بالتطبيق كثير من المديرين الذين اقتصرنا على فهم القشور السطحية للفكرة، دون أن يتعمقوا بقدر كاف للتعرف على أبعاد ومقومات التطبيق العلمي الموضوعي لهذا الأسلوب في الأداء.

ونتيجة لما أصاب مفهوم العلاقات الإنسانية من تضارب في التفسير وتشويه في المعنى، فقد تباعد كثير من المفكرين في الإدارة عن استخدامه بل ذهب الكثير منهم إلى اعتباره من الملامح الفكرية التي تميزت بها فترة تاريخية مضت وانتهت، ومن ثم فلا مجال إلى استخدامه واتجهوا إلى مفاهيم ونظريات يعتبرونها أكثر تقدماً وتطوراً وأدق في التعبير عن حقيقة المشكلات الإنسانية في تنظيمات العمل.

وقد كان للتطور السريع في الدراسات والعلوم السلوكية، وانتشار المفاهيم العلمية في تحليل وتفسير مشكلات السلوك الإنساني في تنظيمات العمل، أن عاد الكثير من

المفكرين تقييم مفهوم العلاقات العامة في محاولة لصياغته بشكل جديد يتناسب مع مستوى التقدم العلمي المعاصر في العلوم السلوكية من ناحية، ومع نتائج التقييم الموضوعي لسنوات طويلة من التطبيق لأسلوب العلاقات الإنسانية التقليدي من ناحية أخرى.

ويجدر أن نحدد ابتداء عددا من الفروض الأساسية التي يدور بحثاً الحالي حول محاولات إثباتها:

أولاً: إن المشكلات الإدارية في كل تنظيمات العمل هي في صميمها مشكلات إنسانية تتعلق بطبيعة السلوك الإنساني، وأنماط التفاعل والعلاقات بين الأفراد والجماعات في ضوء الأهداف والدوافع والاتجاهات الحاكمة للسلوك الإنساني.

ثانياً: إن إحداث التغيير هو الهدف الأساسي للإدارة، ويتجه جهد الإدارة في المقام الأول نحو تغيير أنماط وأساليب العمل الإداري، وتطوير الأوضاع الإنتاجية والتنظيمية، وصولاً نحو مستويات أعلى من الكفاءة والفعالية.

ثالثاً: أن السلوك الإنساني للأفراد والجماعات في التنظيمات المختلفة يلعب دوراً مزدوجاً في مواجهة متطلبات التغيير الإداري. فهو من ناحية يلعب دوراً إيجابياً معاوناً للتغيير، ومؤدياً إلى الإسراع به وتأمين تحقق النتائج المستهدفة منه.

كما انه قد يلعب دوراً سلبياً معوقاً للتغيير ومناقضاً لأهدافه بما يسهم في تدني النتائج المحققة أو بترها تماماً.

رابعاً: إن السيطرة على السلوك الإنساني، واستقطاب جهود الأفراد، والجماعات، وتوجيه طاقاتهم بما يتوافق وأهداف ومتطلبات التغيير الإداري يعتبر من الأمور الممكنة إذا عملت الإدارة في تنظيمات العمل على تطبيق المفهوم العلمي السليم للعلاقات الإنسانية، والتزمت بتوفير المناخ المناسب لنموه وتطوره.

خامساً: إن إدارة العلاقات الإنسانية هي وظيفة رئيسية تتطلب التخطيط والتنظيم والمتابعة والتقييم على أسس موضوعية. وفي إطار التحديد السابق نستطيع أن نلزم أنفسنا في بحثنا الحالي بالآتي:

1. توضيح أهمية العمل الإداري، وإبراز حتمية التغيير والتطوير فيه، باعتبارهما من مقومات الاستمرار والبقاء في مواجهة التحديات التي تقابل الإدارة في عالمنا المعاصر.

2. تحليل أهمية العنصر البشري والسلوك الإنساني في التنظيمات المعاصرة، وبيان ارتباطهما بعملية التغيير الإداري.

3. تحليل مدخل العلاقات الإنسانية كأداة لأحداث التغيير الإداري، مع المقارنة بالمداخل الأخرى الشائعة لتبين مدى فعالية وتميز المدخل المقترح.

ومن خلال التحليل العلمي للموضوعات السابقة، نستهدف التوصل إلى إطار متكامل يرشد القائمين بالعمل الإداري إلى أسلوب التطبيق الأمثل لمفاهيم العلاقات الإنسانية بما يسهم في تحقيق أهدافهم الإنتاجية.

إننا نعتبر الإنسان هو أثنى وأعلى الموارد المتاحة للإدارة في أي موقع وفي كل مكان وزمان. كذلك نحن نؤمن بأن الإنسان هو العامل الحاسم القادر على كفاءة النجاح والفعالية للجهود الإدارية، كما أنه قادر على إحباط تلك الجهود. ومن ثم فإننا نؤمن إن التعامل مع الإنسان وخلق المناخ الإيجابي والضوابط السليمة الكفيلة بدفعه للعمل المنتج الفعال، هي التحديات الرئيسية للإدارة الحديثة.

أهمية الإدارة

تتعدد حاجات الإنسان ورغباته، كما يطرأ عليها تعديل وتطور مع مرور الزمن واكتشافه لمجالات نشاط جديدة واهتمامات مثيرة، ومن جماع تلك الحاجات والرغبات الإنسانية الفردية تتكون الحاجات الجماعية التي تتمثل في صورة أهداف يسعى المجتمع بأسره إلى تحقيقها. ومن ثم تتحدد الأهداف القومية للمجتمع

الحديث في عالمنا المعاصر في إحداث معدلات عالية من النمو الاقتصادي المستمر والمتوازن بحيث يتحقق عنه ارتفاع في مستويات الرفاهية الاجتماعية، وذلك من خلال توافر الفرص والإمكانات لكل أفراد وجماعات المجتمع لتحقيق أقصى إشباع ممكن لحاجاتهم ورغباتهم.

ويتطلب الإشباع المستمر للحاجات الفردية والجماعية تدبير موارد وطاقت تستثمر في إنتاج السلع والخدمات التي تؤدي وظيفة الإشباع المطلوبة. كذلك لابد من تأدية بعض الوظائف السيادية على المستوى الاجتماعي الشامل (أو المستوى القومي) لتأمين عمليات الإنتاج وتأكيد كفاءة التوزيع السليم للنتاج القومي بين الأفراد والجماعات وفقاً لأسس ونظم موضوعية.

ومن ثم تتركز قضية الإنتاج والتوزيع لتحقيق الرفاهية القومية في إطار الهدف الأكبر لإشباع الحاجات الإنسانية في الآتي:

1. تحديد الحاجات والرغبات (الأهداف) وترتيبها وفقاً لأهميتها النسبية.
 2. تحديد أنواع الموارد المادية والبشرية، والإمكانات المتنوعة الضرورية من أجل إنتاج السلع والخدمات المطلوبة.
 3. تدبير الكميات والأنواع المناسبة من تلك الموارد وتأمين توافرها في الوقت المناسب.
 4. تخطيط وتوجيه عمليات الإنتاج والتوزيع بما يحقق أعلى درجة ممكنة من الرضاء بين أفراد وجماعات المجتمع.
 5. البحث والدراسة من اجل اكتشاف طرق أفضل للإنتاج وموارد جديدة وسبل أكثر تقدماً للاستفادة من الطاقات المتاحة وترشيد عمليات التوزيع.
- ولا يمكن للأنشطة السابقة أن تتم بشكل تلقائي، بل يجب تخصيص فئة من أعضاء المجتمع يقومون على ممارستها لصالح باقي قطاعات المجتمع. كما أن هؤلاء الذين يقومون بمسئوليات هذه المهام الاجتماعية الحيوية لا يمكن أن يتركوا لأهوائهم أو

تقديرهم الخاص في اختيار أهداف وأساليب العمل. وإنما ينبغي أن يتوافر قدر كاف من المنطق والرد في صيغة مبادئ ومفاهيم وأساليب متفق عليها مسبقاً تكون هادياً ومرشداً لكل من يتصدى لهذه المسؤولية.

من كل ما سبق نستطيع اكتشاف قيمة الدور الحيوي الذي تلعبه هيئة الإداريين في المجتمع ونحن لا نقصر اهتمامنا على فئة معينة من هؤلاء الإداريين، بل يشمل تعريفنا كل من يمارس مسؤوليات إدارية في أي قطاع من قطاعات العمل القومي. وعلى سبيل التحديد نخص بالذكر الإدارة في القطاعات الآتية:

1. الإدارة المركزية للدولة والمتمثلة في الحكومة والهيئات والأجهزة والدوائر ذات الصفة القومية والتي تقوم على تأدية نشاطات تشمل قطاعات المجتمع جميعاً أو جانباً كبيراً منها.

2. الإدارة المحلية وتتمثل في الهيئات الإدارية القائمة على المستويات المحلية في المحافظات والمدن وغيرها من التقسيمات المحلية.

3. الإدارة الاقتصادية المسئولة عن توجيه نشاطات الإنتاج السلعي والتوزيع والخدمات الاقتصادية المعاونة للإنتاج السلعي، وهي إدارة الشركات والمؤسسات الاقتصادية.

4. الإدارة في مواقع الخدمات الاجتماعية (المستشفيات، البريد، المدارس..) والمرافق العامة (الإنارة، المياه..) وهي المسئولة عن تدبير الخدمات الجماهيرية وتأمين جودتها واستمرارها.

دور السلوك الإنساني في التنظيمات الإدارية

نقصد بالتنظيمات الإدارية كل الهيئات والمؤسسات والأجهزة والوحدات التي تنشأ بغرض تأدية نشاط معين مطلوب، سواء في مجال الإنتاج السلعي أو الخدمات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية أو الهيئات ذات الطابع السياسي.

ونحن ننظر إلى التنظيم الإداري باعتباره نظاماً اجتماعياً متكامل يتكون من أجزاء وعناصر متفاعلة ومتشابكة يختص كل منها بأداء جانب من الوظيفة الكلية للتنظيم الإداري، وان كانت كفاءة التنظيم وفعاليتها تتوقفان على الأداء المتناسق والتعاون الإيجابي بين عناصر التنظيم جميعاً.

ولا شك أن لكل من هذه العناصر دوره وأهميته في تحقيق أهداف التنظيم الإداري. لكن إذا تساءلنا عن أهمها وأكثرها خطورة في العمل التنظيمي فإن الإجابة لا شك سوف تتجه نحو .. الأفراد. ولسنا بحاجة إلى كثير من الجهد لإثبات أن الأفراد (أو العنصر البشري) هم القوة الدافعة الحقيقية في أي تنظيم إداري، وانهم مصدر كل الطاقات وأن كل نجاح وإنجاز يعود إلى الجهد البشري في المقام الأول حتى ولو تعاونت إمكانات مادية أخرى في عملية الإنتاج.

إن الأفراد هم الذين يحددون الأهداف والسياسات ويضعون الخطط والبرامج، وهم الذين يتولون تصميم التنظيم ويقومون بتوزيع الأدوار والسلطات والمسئوليات، والأفراد هم الذين يتحملون مسئولية تدبير الإمكانيات اللازمة، وتوجيه وترشيد استخدامها بما يعود على التنظيم بالفائدة المستهدفة. والأفراد هم أيضاً الذين يقومون بالأداء الفعلي لكثير من الأعمال والمهام التي تعجز الآلة عن القيام بها. ومن ثم يمكن تأكيد حقيقة هامة هي أن العناصر التنظيمية تدور كلها وتتم جميعها من خلال الجهد الإنساني. وبمعنى آخر فإن العناصر غير البشرية للتنظيم تصبح بلا قيمة ولا وظيفة إذا أفرغت من محتواها الإنساني.

ولكن ثمة سؤال هاماً هو " ما الذي يثيرنا في الإنسان داخل التنظيم الإداري؟ " إن ما يثيرنا هو ما يمكن الاتفاق على تسميته " بالسلوك الإنساني " ليكون وصفاً جامعاً شاملاً لكل أوجه ومظاهر التصرفات والأفعال وردود الأفعال الصادرة عن الفرد داخل التنظيم والتي تنعكس على قدرة هذا التنظيم واحتمالات نجاحه في تحقيق أهدافه.

أن السلوك الإنساني للأفراد داخل التنظيم يمثل المصدر الأساسي للحركة والحيوية فيه، ويمارس هذا السلوك تأثيراً مزدوجاً على العمل التنظيمي:

1. قد يعمل على تحريك الطاقات المتاحة وإسباغ الحيوية ودفق الحياة في السياسات والخطط والبرامج، والالتزام بما يحقق الأهداف التنظيمية. أي يعمل في اتجاهات إيجابية محابية للإنجاز والفعالية.

2. قد يعمل السلوك الإنساني من ناحية أخرى في اتجاهات معاكسة للأهداف التنظيمية وبطرق وأساليب معوقة للأنشطة، مما يؤدي إلى إفشال التنظيم والانحراف به عن غاياته المقصودة.

ومما يزيد في تعقيد قضية السلوك الإنساني في التنظيمات الإدارية أمران؛

الأمر الأول

هو تباين السلوك في شدته واتجاهاته ودوافعه، ومن ثم آثاره بحسب المستوى الإداري للفرد الصادر عنه السلوك، الأمر الذي يجعل الحركة السلوكية داخل التنظيم غير منتظمة الخطى وغير متناسقة الأبعاد إذا تباينت نوعيات الأفراد، واختلفت أهدافهم وتناقضت مصالحهم وأهواؤهم، وفي تلك الحالة ينقلب التنظيم الإداري إلى حلبة للصراع والتنافس وتنشأ أنماط من السلوك غير الإيجابي وتبرز أشكال من التحالفات والصراعات ومحاولات الاستئثار بالمنافع والمزايا، كل هذا دون انتباه إلى التنظيم وأهدافه، وماله في هذه الحالة إلى الفشل المؤكد.

والأمر الثاني

الذي يزيد من خطورة تأثير السلوك الإنساني في التنظيمات الإدارية أن الفرد لا يسلك في كل حالة بتأثير دوافعه واتجاهاته الشخصية فحسب، بل انه في كثير من الأحيان يتصرف باعتباره عضواً في جماعة من الأفراد. إن التفاعلات الاجتماعية داخل التنظيم وحركة العلاقات بين الأفراد والجماعات لها آثار خطيرة على الأداء التنظيمي سلباً وإيجاباً.

نخلص مما سبق إلى تأكيد الحقيقة التي بدأنا بها، وهى أن السلوك الإنساني هو العنصر الحركي الوحيد في التنظيم الإداري، ومن ثم فإن الإدارة هي في الأساس تعامل وتفاعل مع الإنسان بهدف إقناعه واستقطاب جهوده وتعاونه من أجل تحقيق أهداف تنظيمية عامة، أو بهدف الحد من الآثار السالبة لتصرفاته المعادية للتنظيم والعمل على تحييده إذا لم يكن في الاستطاعة السيطرة عليه.

معنى التغيير الإداري

نقصد بالتغيير الإداري إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر آخر من عناصر العمل التنظيمي استهدافاً لأحد أمرين أساسيين: ملاءمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة ونشاطاتها مع تغيرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط بالتنظيم وذلك بغرض إحداث تناسق وتوافق بين التنظيم وبين الظروف البيئية التي يعمل فيها. أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبقاً على غيره من المنظمات وتوفر له بالتالي ميزة نسبية تمكنه من الحصول على مكاسب وعوائد أكبر.

وعلى سبيل المثال فإن ما تتجه إليه أجهزة وهيئات الشرطة في كثير من دول العالم الآن من تغيير في نوعيات الأفراد أو أساليب العمل الشرطي أو مجالات نشاطاته، إنما يدلنا على المظهر الأول للتغيير حيث تحاول منظمات الشرطة أن تعدل من أوضاعها لتتكيف وتتوافق مع الظروف الاجتماعية والسياسية والاقتصادية في عالمنا المعاصر³⁵.

³⁵ نشير في ذلك إلى ما تتجه إليه الشرطة المصرية من التحول في اتجاه (الشرطة العصرية) من تنمية لمستوى فرد الشرطة العادي (أمين الشرطة بدلا من الجندي التقليدي) ومن الدخول في مجالات عمل جديدة (الشرطة الاقتصادية) و (شرطة الجو).

ومن ناحية أخرى فإن تجربة السجون المفتوحة ومنح المذنبين إجازات يقضونها مع أسرهم خلال فترة العقوبة هي مثل على الاتجاه الأخر حيث تحاول بعض هيئات الشرطة استثارة تغيير في أنماط السلوك الاجتماعي، وتهيئة الظروف الاجتماعية لتقبل أفكار جديدة، وبالتالي إحداث تغيير أساسي في النظم الاجتماعية وقواعد السلوك العام.

مجالات التغيير الإداري

1. تغيير الأعمال أو الأنشطة التي يمارسها التنظيم وذلك باستحداث أعمال جديدة، أو ترك أعمال قائمة أو تغيير في أسلوب أداء الأعمال الجارية. ولا بد لنا من الإشارة إلى تأثير التطور فر رغبات وأذواق واحتياجات أعضاء المجتمع كمصدر لهذا التغيير.

2. تغيير الأفراد القائمين بالعمل، ويتمثل هذا النوع من التغيير في ناحيتين:

2.1. التغيير المادي للأفراد بالاستغناء بعضهم عن بعض وإحلال غيرهم محلهم.
2.2. التغيير النوعي للأفراد وذلك برفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم أو تعديل أنماط سلوكهم من خلال نظم التدريب والتنمية وبتطبيق قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية.

3. تغيير الإمكانيات المتاحة للتنظيم، وذلك بالاستزادة من الموارد والطاقات القائمة أو الحصول على نوعيات جديدة من الموارد والطاقات القائمة أو الحصول على نوعيات جديدة من الموارد تحل محل المستخدم حالياً، ولكن تفوقها في المقدرة. ويمكن تصور أحد أبعاد عملية التغيير في الإمكانيات بمحاولة إعادة توجيه الطاقات المتاحة نحو استخدامات أفضل وأكثر عائداً. أو ترشيد استخدامها في نفس مجالات العمل.

4. تغيير السياسات الحاكمة للعمل واتخاذ القرارات، وذلك بتقبل أو ابتكار قواعد أكثر مركزية أو أقل تركيزاً للسلطة في الإدارة العليا مثلاً. وحيث تشمل السياسات

كل إبعاد ومجالات العمل التنظيمي، فإن التغيير قد يقتصر على بعض هذه السياسات أو قد يشملها جميعاً بما يحدث تطويراً جذرياً في المفاهيم والأسس التي يقوم عليها العمل التنظيمي.

5. ولعل من أكثر مجالات التغيير الإداري شيوعاً وأقربها إلى قبول الإدارة هو التغيير في النظم أو الإجراءات. ففي أغلب الأحيان تتركز الشكوى من عدم فعالية التنظيم في نوعية الإجراءات وتطوير النظم مستهدفة تخفيض الوقت والجهد، وتوفير الإمكانيات والموارد المستخدمة في أداء الواجبات الأعمال التنظيمية المختلفة، وصولاً إلى مستوى أعلى من الكفاءة، ومن ثم رضا المتعاملين مع التنظيم.

6. وثمة مجال أخير للتغيير الإداري ينصب على هيكل التنظيم. وتتركز عملية التغيير هنا على إعادة توزيع الاختصاصات وتجميع الوظائف، وإعادة تصميم خطوط الاتصالات وقنوات تدفق السلطة والمسئولية. وعادة ما تشمل عملية إعادة تصميم الهيكل التنظيمي على استحداث وحدات تنظيمية واستبعاد أخرى، وما يترتب على ذلك من تعديلات في عناصر التنظيم الأخرى من أفراد وسياسات وإمكانات ونظم وإجراءات.

ولابد لنا من التأكيد بأن مجالات التغيير الإداري السابقة لاتزال تحقق أحد الهدفين الأساسيين وهما التغلب على مشكلات ذاتية للتنظيم وزيادة قدرته على التعامل مع البيئة المحيطة، أو توفير قدرة تنظيمية عادية تستطيع فرض التغيير (أو التبشير به) على المجتمع المحيط.

وفي جميع الحالات السابقة فإننا نتجه بتفكيرنا إلى ما نطلق عليه " التغيير المخطط " ونقصد به الإجراء الإداري الهادف إلى إحداث تعديل معين ومحسوب في التنظيم أو أحد عناصره، وفقاً لخطة زمنية وعلى أساس تفكير وتقدير لتكلفة التغيير ومتطلباته من ناحية والفوائد المترتبة عليه من ناحية أخرى.

حتمية التغيير الإداري

إن التحليل العلمي لظاهرة التغيير الإداري يدعونا إلى إثارة سؤال هام يدور حول ما إذا كان هذا التغيير جيداً ومطلوباً، أم أنه سيئ لا ضرورة له، ويمكن أو يجب تجنبه. وقبل الإجابة لابد أن نذكر أن بعض الإداريين ينظرون إلى التغيير، باعتباره أمراً عارضاً تفرضه الظروف أو أنه انحراف عن القاعدة العامة، أي أن الأصل هو الثبات والاستقرار بينما التغيير هو الاستثناء. وبالتالي فإن سلوك هؤلاء الإداريين قد يتجه إلى محاولة تجنب التغيير أو تجاهل الظروف والمؤشرات الداعية إليه، كما قد ينصرفون إلى مقاومته ومحاولة إلغاء آثاره وبنفس المنطق سوف نجد في جزء قادم من هذا البحث إن مقاومة التغيير هي من السمات البارزة في كثير من التنظيمات الإنسانية.

والآن إذا عدنا إلى السؤال الأصيل، نبادر بطرح الإجابة على أن نتبعها بالدليل. أن التغيير الإداري أمر حتمي وضروري ولازم، كما أنه عملية مستمرة ومتجددة، وهو بذلك يتناسق مع طبيعة الأمور والأشياء. إن الحياة في طبيعتها متجددة ومتطورة، ومن ثم فإن المنطق يفرض علينا قبول التغيير باعتباره أحد مظاهر الحياة والتطور، وهو بذلك قاعدة طبيعية وليس استثناء.

واعتماداً على هذا المنطق فإن واجب الإدارة ألا تحاول تجاهل دواعي التغيير أو تجنبه، بل على العكس لابد لها من توقع التغيير والإعداد له، وقد يتطور فهم الإدارة لكي تصل إلى الحقيقة الأساسية وهي أن الدور الحقيقي للإدارة هي كونها أداة للتغيير أو واسطة لإحداث التغيير في المجتمع. إن كل مدير هو في حقيقته معبر للتغيير أو ما يطلق عليه Change Agent إذ هو الذي يتلمس دواعي التغيير ويستبق الأحداث في التبشير به والدعوة إليه ثم محاولة تطبيقه وإنجاحه.

ولابد لنا أن ندلل على هذا الافتراض الذي ذهبنا فيه إلى حتمية التغيير وضرورته. ونحن نستمد الدليل من تعريفنا السابق للتنظيم الإداري حيث اعتبرنا أنه " نظام اجتماعي متكامل " ونضيف الآن أنه يمثل نظاماً أصغر ضمن نظام أكبر هو المجتمع

أو البيئة أو المناخ المحيط. ومن ثم فالتنظيم الإداري هو جزء من نظام كبير يحتوى عشرات ومئات وآلاف الأجزاء (أو التنظيمات) الأخرى. وبطبيعة الأمور، فإن التنظيم الإداري يقوم ليحقق بعض أهداف ويمارس بعض الوظائف المتخصصة، وهو في أدائه لتلك الوظائف (أو الأنشطة) وفي سبيل تحقيق أهدافه يضطر إلى التعاون والتعامل (وبصفة عامة التفاعل) مع التنظيمات الأخرى في المجتمع. وتنشأ هذه الضرورة للتفاعل من أن أي تنظيم معين لا يمتلك ولا يسيطر على كل الموارد والإمكانات اللازمة له في نشاطاته، كما أن ناتج عملياته لا بد وأن يتجه بالضرورة إلى تنظيمات (أو أفراد) أخرى تستهلكها أو تستخدمها بدورها في عملياتها الإنتاجية. ونستطيع أن نلخص فكرتنا عن حتمية التغيير الإداري إذن في أن التنظيم الإداري إذ يمارس نشاطاته وصولاً إلى الأهداف المحددة له من المجتمع، فإنه يتعامل مع نوعين من المتغيرات، تلك التي يسيطر عليها ويملك التصرف فيها، وتمثل ما هو متاح له من موارد وإمكانات، وتلك التي تخرج عن نطاق سيطرته ولا تصل إليها سلطاته، وتمثل ما هو مفروض عليه من قيود والتزامات، وما يجب عليه قبوله من شروط وأوضاع تحتمها علاقات اعتماده على تنظيمات أخرى.

وهنا تتبلور فكرة التغيير الإداري في كونها محاولات مستمرة ومنظمة ومخططة من قبل التنظيم الإداري للاستفادة بما لديه من طاقات وإمكانيات وتعديل طرق استخدامها وأوضاعها لكي يتمكن من مجابهة القيود والتزامات المفروضة عليه أو للتخلص منها بزيادة اعتماده على موارده الذاتية، أو بمحاولة تغيير الموقف لصالحه عن طريق استحداث ظروف تجعله في موقف أفضل نسبياً ليجعل التنظيمات الأخرى أكثر اعتماداً عليه، ومن ثم يفرض شروطه عليها.

أنماط النغيس الإداري

تتم عملية التغيير وفقاً لعدة أنماط نندارسها فيما يلي:

النمط الأول- النغير اسنجابة لضغوط خارجية

وفي هذه الحالة لا تباشر الإدارة أية إجراءات هادفة إلى تعديل في الأوضاع أو الأساليب إلا إذا حدثت تغييرات سابقة في بعض ظروف المجتمع الخارجي تجعل استمرار الإدارة والتنظيم الإداري في العمل والأداء بنفس الطرق السابقة للتغيير أمراً متعذراً. وهنا تعتمد الإدارة إلى اختيار التغييرات الواجبة في التنظيم أو بعض عناصره وتضعها موضع التنفيذ حين تشتد الضغوط الخارجية في طلب هذا التغيير.

ونلاحظ هنا ما يلي:

1. إن الإدارة في التنظيمات المختلفة سوف تستجيب لهذه التغييرات الخارجية بدرجات مختلفة من الحماسة والالتزام بحسب شدة ارتباطها بعملياتها. مثال ذلك إن تنظيمات الشرطة تكون أكثر التزاماً واستجابة لمطالب التغيير الناشئة عن تطور الأوضاع الاقتصادية في البلاد وضغط الجماعات المختلفة من أجل تطوير نظم وأساليب حماية وسائل الإنتاج. بينما تكون التنظيمات الثقافية والتعليمية أقل استجابة لمثل هذه التطورات في الأوضاع الاقتصادية.
2. إن بعض التنظيمات تكون أسرع من بعضها في الاستجابة لمطالب التغيير عن بعض التنظيمات الأخرى. من ذلك على سبيل المثال إن المؤسسات الاقتصادية الحكومية تكون عادة أبطئ في الاستجابة لمطالب وضغوط التغيير في نظم ولأساليب الإنتاج والتوزيع، على حين تكون المؤسسات الاقتصادية الخاصة أسرع في الاستجابة لتلك الضغوط بسبب عوامل المنافسة والرغبة في الحصول على رضا المستهلكين.

3. إن التغيير الإداري الناشئ كاستجابة لضغوط خارجية قد لا يجد طريقه للتطبيق الكامل، وقد يظل في صورة شعارات أكثر منها تغييراً حقيقياً. ويتوقف مدى

تحقق التغيير حقيقة على قوة الضغوط الخارجية من ناحية، وعلى القوة النسبية للتنظيم الإداري في مواجهة تلك الجهود من ناحية أخرى. ولا بد من الإشارة هنا إلى إن هذا النمط في التغيير قد يفاجأ الإدارة، ومن ثم يدخل في نطاق التغيير الانفعالي، ولكنه قد يكون متوقعاً من جانب الإدارة ومن ثم تعد نفسها لملاقاته، وبالتالي يعتبر من أنواع التغيير المخطط.

النمط الثاني - التغيير تلمساً لحل مشكلات ذاتية

والنمط الثاني للتغيير يحدث بمبادرة من الإدارة كمحاولة لحل بعض المشكلات الذاتية للتنظيم.

وقد تتعلق تلك المشكلات بأحد جانبيين: الأول قدرة التنظيم على مواجهة الأوضاع البيئية المحيطة به، والثاني ضعف بعض عناصره وعدم توافقها مع باقي العناصر، والأسلوب المتبع عادة في إحداث هذا التغيير هو الاتجاه إلى ما يسمى " إعادة التنظيم".

ومن المعتاد أن تعتمد الإدارة في التعرف على الحاجة إلى التغيير على بعض المؤشرات ذات الدلالة من مشكلات العاملين ومنازعاتهم، ومشكلات الرؤساء في علاقاتهم مع بعضهم البعض ومع مرؤوسيه، وشكاوى المتعاملين مع التنظيم وإخفاق التنظيم بصورة أو أخرى في تحقيق أهدافه كلها أو بعضها.

وبشكل عام فإن أهم دواعي التغيير عادة هو المشكلات الإنسانية في التنظيم والآثار المترتبة على علاقات الأفراد والجماعات به.

النمط الثالث - التغيير بهدف السيطرة على المناخ أو جزء منه

وهدف التغيير في هذه الحالة تمكين التنظيم الإداري من السيطرة على بعض جوانب المناخ وإخضاعها للتعامل وفق ما يرتضيه التنظيم.

ومن أمثلة هذه المحاولات ما تذهب إليه بعض تنظيمات الشرطة في العالم مثلاً من إحداث تغييرات في نظم وقوانين المرور بهدف السيطرة على سلوك السائقين،

وتحقيق درجة معينة من السلامة في الطرق. ولا شك أن المثال السابق يدلنا على أن هذا النمط من التغيير هو أصعب الأنماط وأعقدها جميعاً لسببين:

الأول:

إن هذا التغيير يتجه في الأساس إلى محاولة السيطرة على سلوك بعض أفراد وجماعات المجتمع الذي لا يملك التنظيم سيطرة كاملة عليهم.

الثاني:

هو أن تحقيق السيطرة من جانب التنظيم قد يعرضه للصراعات والتناقضات مع تنظيمات أخرى قد تدعى لنفسها حق السيطرة على سلوك هذه الجماعات في المجتمع . ففي مثالنا عن محاولة بعض هيئات الشرطة فرض سيطرتها على فئة من المجتمع كالأطفال الأحداث والمشردين مثلا، فإن هذا التصرف قد يعترضه تناقض بين التنظيمات المسؤولة عن الرعاية الاجتماعية مثل وزارة الشؤون الاجتماعية.

كذلك مما يزيد في صعوبة هذا النمط أن التغيير الذي يلزم التنظيم نفسه به يشمل عادة كثير من عناصره وأجزائه حتى يمكن أن يحدث الأثر المطلوب في المناخ الخارجي.

وفي تلك الأنماط الثلاثة للتغيير فإنه قد يتخذ أيا من الصور الآتية:

1. التغيير المتدرج الذي يبدأ بالأمر البسيطة، وي طرح التزامات يسهل قبولها أولا ثم يتدرج إلى فرض التزامات أكثر تعقيدا، وصعوبة في القبول.
2. التغيير المرحلي وفيه يتم تقسيم الهدف الثوري أو الشامل ويستهدف النهائي للتغيير إلى أهداف جزئية يتم تحقيق كل منها في مرحلة معينة بالتتابع. وبمنطق تراكم الآثار الناتجة عن التغييرات المرحلية يتحقق الهدف النهائي في نهاية الفترة المخططة لبرنامج التغيير.

3. التغيير الثوري أو الشامل ويستهدف تحقيق النتائج المرغوبة بالتعامل مع جميع العناصر المطلوب تغييرها دفعة واحدة. واعتمادا على منطوق البتر والحسم، وليس التفاوض أو الإقناع.

وفي جميع أنماط وأشكال التغيير السابقة، فإن أكثر ما يثير اهتمامنا هو تأثير كل هذه الأنماط على الأفراد والجماعات في التنظيم الإداري³⁶، ففي حالة التغيير استجابة للضغوط الخارجية لا يكون الأفراد في التنظيم قدر كاف من المعلومات عن أسباب التغيير ودوافعه خاصة حين لا يكون من المستطاع التصريح بمصادر الضغط الخارجي، وفي هذه المواقف قد يتخذ العاملون أحد موقفين من التغيير: الأول موقف عدم الاكتراث واللامبالاة حيث لا يشعرون باقتناع عقلي أو منفعة واضحة في التزامهم بمتطلبات التغيير، أما الموقف الثاني فهو موقف المعارضة والمقاومة إذا شعروا بأن التغيير يهدد مصالحهم أو استقرارهم. وقد تستطيع الإدارة في بعض الأحيان اكتساب ثقة أفراد التنظيم واستقطاب تعاونهم من أجل تحقيق التغيير، وذلك إذا تمكنت من إقناعهم بدوافعه وبينت ارتباطه بمصالحهم. أما في حالة التغيير من أجل حل مشكلات ذاتية للتنظيم، فإن احتمال معرفة الأفراد بالرغبة في التغيير وتوقعهم لحدوثه يكون أكبر، ومن ثم إذا تبينوا عدم تناقض اتجاهات التغيير مع أهدافهم ورغباتهم فانهم حتى وان لم يشاركوا في إحداثه باقتناع وحماسة فهم لن يقاوموه.

ويكون للأفراد عادة دور أهم في نمط التغيير من أجل السيطرة على المناخ الخارجي حيث يكونون هم وسيلة التغيير وأدواته الرئيسية.

الإنسان والتغيير الإداري

رأينا أن الإنسان هو العنصر الرئيسي الموجه لحركة التنظيم الإداري، ومن ثم فقد تبين لنا من دراستنا لظاهرة التغيير الإداري الدور الهام الذي يلعبه السلوك الإنساني

³⁶ سوف نعالج قضية مقاومة الأفراد للتغيير في جزء تال من البحث

للأفراد والجماعات وبصفة عامة فإن إحداث التغيير الإداري يتوقف بالدرجة الأولى على قبول الأفراد في الجماعات وتعاونهم في إتاحة الفرصة لإنجاحه. إن الأفراد يتصرفون عادة بوحى من دوافعهم واتجاهاتهم وخبراتهم وتكويناتهم الشخصية التي تعكس خصائصهم النفسية وحالاتهم المزاجية، والأفراد أيضا يعملون ويسلكون في إطار ما تفرضه علاقاتهم الاجتماعية والروابط التي تشدهم بعضهم إلى بعض، أو بتأثير عوامل الشقاق والخلاف التي تباعد بينهم. ولا بد لنا حين دراسة أثر الإنسان في عملية التغيير الإداري من تأمل ظاهرة السلوك الإنساني نفسه والتعرف على أهم العوامل المحددة له.

وفي الإمكان إجمال هذه العوامل في الآتي:

1. العوامل النفسية:

وتشمل الإدراك والتفكير والدوافع والاتجاهات والخبرات والتعلم وتكوين الشخصية.

2. العوامل الاجتماعية:

وتشمل علاقات التفاعل الاجتماعي وأثر الجماعات وضغوط البيئة الاجتماعية.

3. العوامل الحضارية:

وتشمل تأثير العرف والعادات والتقاليد والقيم السائدة في المجتمع. وبالنسبة لسلوك الأفراد في التنظيمات الإدارية نضيف عاملين آخرين لهما تأثير واضح في تحديد مساره ونوعيته، وهما العوامل التنظيمية، وتشمل أسس توزيع العمل وتحديد الاختصاصات والسلطات والمسئوليات ونظم الإشراف والقيادة، ونظم الحوافز وفرص التقدم والترقي في العمل ودرجة الحرية المسموح بها للشخص في اتخاذ القرارات. وكذلك العوامل الاقتصادية، وتتركز في قضايا الرواتب والمكافآت المادية بشكل عام.

ويمكن تلخيص موقف الإنسان العادي في المنظمات الإدارية، على النحو الآتي:-

1. أن الإنسان يلتحق بالعمل من أجل الحصول على فرص لإشباع حاجات متعددة ومتنوعة في مقدمتها الحاجات الاقتصادية التي يشبعها بالرواتب والمكافآت التي يحصل عليها، وكذلك الحاجات الاجتماعية التي يشبعها من خلال علاقاته بالآخرين في التنظيم.

2. أن الإنسان وهو يسعى إلى إشباع حاجاته من خلال العمل يجد نفسه مضطرا إلى الدخول في علاقات العمل وعلاقات اجتماعية تربطه بنوعيات مختلفة من البشر هم في الأساس:

1. الرؤساء

2. الزملاء

3. المرؤوسون

4. المتعاملون من خارج التنظيم

3. ويكتشف الإنسان عادة أن رغباته وأفكاره واتجاهاته ليست متوافقة بالضرورة مع رغبات وأفكار واتجاهات الأفراد الآخرين الذين تربطه بهم علاقات عمل أو علاقات اجتماعية.

4. يجد الإنسان نفسه طرفا في عدد كبير من العلاقات الثنائية، وفي كل من هذه الأدوار يمارس الإنسان أحد دورين، إما أن يكون هو الطرف المؤثر والمسيطر الذي يوجه العلاقة بما يتفق وأهدافه ورغباته، أي يتحكم في سلوك الطرف الآخر ويجعله يتصرف بطريقه معينة يرضاها هو (أي المؤثر)، أو انه يمارس دور المستجيب الذي يخضع لتأثير ونفوذ أو سيطرة الطرف الآخر، وبالتالي يعدل من سلوكه وقد يعدل من اتجاهاته وأفكاره أيضا بحسب ما يملي له من ذلك الطرف الأقوى.

5. ومن خلال علاقات التفاعل الاجتماعي بين الأفراد تتشكل مواقفهم السلوكية وتتحدد أساليبهم السلوكية في التصرف تجاه الإدارة والتنظيم الذي يعملون فيه، وتجاه العمل من أجل تحقيق أهدافه.

وقد أوضحت الدراسات السلوكية إن الإنسان حين يعايش التنظيم، فإنه يكتشف مدى توافر الفرص المتاحة لتحقيق أهدافه الشخصية وإشباع رغباته وحاجاته. كذلك فهو يتعرف على مدى التوافق بين أهداف التنظيم ومتطلباته من ناحية وبين أهدافه الشخصية من ناحية أخرى³⁷.

وبناء على تحليل الفرد لفرصه في الإشباع والتقدم بالتنظيم، وعلى ضوء رؤيته لمدى تناسب مناخ العمل والعلاقات الاجتماعية مع أهدافه ودوافعه واتجاهاته، فإنه يتخذ أحد قرارين أساسيين³⁸؛

القرار الأول

أن يشارك في أعمال التنظيم، وي بذل الجهد من أجل تحقيق الأفراد التنظيمية، متعاوناً في ذلك مع الأفراد والجماعات الأخرى، وذلك إذا تبين له احتمال أن يحقق أهدافه الشخصية عن هذا السبيل.

القرار الثاني

ألا يشارك في أعمال التنظيم بالرغم من انتمائه إليه، أي أنه يتخذ موقفاً سلبياً من أهداف التنظيم، وقد يتحول هذا الموقف السلبي إلى معارضة ومقاومة صريحة أو مستقرة لقرارات الإدارة وأهداف التنظيم.

وفي العادة فإن الإنسان حين يستقر به المقام في تنظيم معين ويتعرف على أبعاده وظروفه وأنماط العلاقات والقيم السائدة فيه، فإنه يتخذ لنفسه أنماطاً سلوكية

³⁷ يفترض بعض الكتاب وجود تناقض أساسي بين أهداف التنظيم و أهداف الإنسان وان كلا منهما يحاول السيطرة على الآخر واخضاعه لرغباته وتسخيره لإشباع حاجاته. راجع في ذلك:

Chris, Argyris, Personality and Organization, Harper & Row Publishers, Inr. N. Y. 1957.

³⁸ March, J., and Simon H., Organizations, N. Y., Wiley & Sons, 1958.

معينة يراها محققة لأهدافه ورغباته ومؤكدة لتأمين حصوله على الإشباع المطلوب واستمرار أمنه واستقراره.

ومن هذا التحليل نصل إلى قناعة رئيسية تتبلور في أن نجاح التغيير الإداري في تحقيق أهدافه يتوقف بالدرجة الأولى على نوع السلوك الذي يقرره الأفراد اتخاذه حياله. ولا شك أن الموقف يكون أكثر تعقيدا لو تضاربت مواقف الأفراد والجماعات واختلفت اتجاهاتهم بالنسبة للتغيير اختلافا بينا. ففي تلك الأحوال نجد التنظيم الإداري قد تجزأ إلى جماعات متصارعة كل تعمل على تكريس مصالحها وتحاول تأكيد وجهة نظرها. وقد يؤدي هذا الموقف ليس فقط إلى إفشال محاولة التغيير فحسب، بل وإلى إلحاق الضرر بالتنظيم ذاته.

ولا شك أن التساؤل الرئيسي يتجه نحو التعرف على أسباب تكوين هذه الاتجاهات والمدرجات المتعارضة لدى الأفراد بالنسبة لقضية التغيير، إن السبب الرئيسي يكمن في طبيعة العلاقات الإنسانية السائدة في التنظيم وما تسمح به من فرص للأفراد في المشاركة بالعمل التنظيمي.

وعلى سبيل التحديد فإن الجوانب الآتية للعلاقات الإنسانية تلعب دورا هاما في تحديد سلوك الأفراد بالنسبة للتغيير:

1. نظم الاتصالات بين القادة والمرؤوسين وبين المرؤوسين وبعضهم البعض.
2. قدر ونوع المعلومات المتوافرة للأفراد عن الأهداف والسياسات التنظيمية.
3. درجة المشاركة المسموح بها للأفراد في مناقشة مشكلات التنظيم والبحث عن حلول لها.
4. أنماط القيادة الإدارية السائدة، ومدى تنميتها لقدرات الأفراد، واستثمارها لتلك الطاقات.

خلص من ذلك إلى نتيجة هامة هي أن تأييد أو مقاومة الأفراد للتغيير الإداري يتحدد بناء على نمط العلاقات الإنسانية السائدة، أو تجنب مقاومتهم من خلال صميم مناخ مناسب للعلاقات الإنسانية يتوافق ومتطلبات التغيير.

العلاقات الإنسانية وعملية التغيير الإداري

نقصد بالعلاقات الإنسانية أنواع العلاقات والتفاعلات الاجتماعية التي تربط الأفراد المختلفين في المشروع وأساليب التفاعل التي تتم بينهم.

وبذلك فإن العلاقات الإنسانية هي نتاج طبيعي لوجود الأفراد معا في تنظيم واحد حيث يعملون من أجل تحقيق أهداف مشتركة.

ومن وجهة نظر الإدارة المسئولة عن التنظيم، فإن العلاقات الإنسانية بالنسبة لها تعني كيفية التنسيق بين جهود الأفراد المختلفين، وخلق جو عمل يحفزهم على الأداء متعاونين ومتفهمين لأهداف الإدارة وسياستها، وفي نفس الوقت الذي يشعرون فيه بأن عملهم من أجل التنظيم وانجاح أهدافه هو أيضا السبيل لإشباع رغباتهم وتحقيق أهدافهم الشخصية.

وتعتمد العلاقات الإنسانية على منطق متميز يقوم على فهم علمي لحقيقة الإنسان وطبيعة السلوك الإنساني . فالإنسان في نظر العلاقات الإنسانية هو عضو يشارك عن رغبة (أي بإدارة مستقلة نسبيا) في التنظيم الإداري ليحقق أهدافا شخصية من خلال إسهامه في إنجاز ما يصبو إليه التنظيم من نتائج.

وعلى هذا الأساس، فإن مفهوم العلاقات الإنسانية يعطى أهمية بالغة لطبيعة المناخ الاجتماعي السائد في التنظيم باعتباره من المحددات الأساسية للسلوك الإنساني، ومن ثم لمدى تعاون الفرد مع أو مقاومته للإدارة.

ولعل من أهم ما كشفت عنه أفكار العلاقات الإنسانية هي الظاهرة المسماة " التنظيم غير الرسمي " حيث أتضح أن الأفراد في التنظيمات الإدارية الرسمية يكونون فيما بينهم تنظيمات أخرى غير معلنة تمثل بالنسبة لهم تجمعات طبيعية تساعد

على إشباع تلك الرغبات التي لا يسمح لهم التنظيم الرسمي بفرض كفاية للتعبير عنها أو محاولة الوصول إليها.

ويلعب هذا التنظيم غير الرسمي الدور الرئيسي في إحداث وتقوية المقاومة للتغيير بين أعضائه حيث يعتمد إلى إثارة الشكوك لدى الأفراد من نوايا الإدارة، ويبرز الاحتمالات السيئة المترتبة على التغيير.

ويستفيد التنظيم غير الرسمي في هذا المجال ببعض العيوب الشائعة والأخطاء المتكررة في التنظيمات الرسمية، وأهمها ظواهر تركيز السلطة، وعدم انفتاح منافذ الاتصال بين أجزاء التنظيم، وقلة تدفق المعلومات السليمة من قمة التنظيم الرسمي إلى قواعده، وضعف أساليب الأشراف والقيادة وتجمدها عن استثارة الحماسة والقناعة لدى الأفراد.

وقد أوضحت دراسات عديدة أن نجاح الإدارة في استقطاب التنظيم غير الرسمي واكتساب ثقة زعمائه (وهم القادة الفعليون للأفراد) قد أدى إلى تسهيل عملية إحداث تغييرات رئيسية وجذرية لم يكن من الممكن تحقيقها بالاعتماد على الأسلوب الرسمي.

الأدوات الرئيسية المؤثرة في العلاقات الإنسانية

تتعدد الأدوات التي تستطيع الإدارة استخدامها لتشكيل العلاقات الإنسانية في التنظيم، بما يجعلها متوافقة مع متطلبات إحداث التغيير الإداري. ومن أهم تلك الأدوات ما يلي:-

1. القيادة الإدارية:

وهي عملية تهدف إلى التأثير في نشاط الأفراد والجماعات وتوجيه سلوك الإنسان في التنظيم بما يحقق أهداف الإدارة.

عن القيادة الإدارية هي من أهم العوامل المحددة لطبيعة العلاقات الإنسانية في التنظيم. فالقائد الذي يعتمد إلى التسلط والاستئثار بالسلطة والتعامل مع الأفراد

باعتبارهم كائنات من درجة أدنى، لاشك يؤدي إلى تباعد الأفراد وأحجامهم عن العمل بحماسة من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية. كذلك فإن مثل هذا النمط المتسلط للقائد الإداري كفيل باكتساب عداوة الأفراد، ودفعهم إلى مقاومة كل ما تصبو إليه الإدارة خاصة في حالات التغيير الإداري.

وعلى النقص من ذلك، القائد الإداري يدرك حقيقة السلوك الإنساني، ويتفهم الطبيعة البشرية، ويعمل على تكوين مجموعة من الأفراد المتعاونين من خلال إذكاء روح العمل الجماعي والشعور بالأهمية والمشاركة.

إن مثل هذا النمط القيادي ينجح عادة في خلق مناخ للعلاقات الإنسانية يكون الأفراد على استعداد لبذل كل جهد في سبيل إنجاح خطط الإدارة (ومنها محاولات التغيير) لاقتناعهم بأهمية ما يشاركون به من جهد وإدراكهم بالارتباط بين ما يسهمون به من عمل وما يعود عليهم من فائدة.

وبشكل عام، فإن العلاقات الإنسانية السائدة في لتنظيم هي انعكاس لنمط القيادة ورد فعل من الأفراد لأساليب القادة في وظائفهم القيادية ومن ثم فإن ترشيد أساليب القيادة الإدارية وتطويرها يؤدي بالتبعية على تطوير أنماط العلاقات الإنسانية، وبالتالي يسهم في تيسير تقبل الأفراد لمطالب الغير.

2. الاتصالات:

ومن العوامل الأساسية المحدد لنمط العلاقات الإنسانية أسلوب وكفاءة عمليات الاتصالات السائدة في التنظيم، إذ من خلال تلك العمليات يمكن للقيادة الإدارية أن تحقق غايتين:-

1. أن تنقل للأفراد والجماعات بالتنظيم معلومات صحيحة وكاملة عن أهدافها وسياساتها وبرامجها، وذلك بدرجة كافة من الاستمرار والوضوح.

2. أن تتعرف على اتجاهات وآراء الأفراد وشكاواهم ومقترحاتهم، الأمر الذي يحقق لها ميزة في التنبؤ المسبق باحتمالات السلوك المستقبل لهؤلاء الأفراد. ان عمليات الاتصالات بهذا المعنى هي في حقيقة الأمر تدفق مخطط للمعلومات بين أجزاء التنظيم، وتوجيه للعلاقات والتفاعلات بما يحقق درجة عالية من التماسك بين الأفراد والجماعات، ويخلق تفهما واقتناعا بالأهداف المشتركة، ويزيل التناقضات وأشكال المقاومة الصادرة عن نقص المعرفة أو تشوه المعلومات.

وبالنسبة لقضية التغيير الإداري، فان توافر نظام سليم للاتصالات الإدارية يعتبر من الشروط الضرورية والحتمية لنجاح هذا التغيير، حيث أوضحت دراسات عديدة أن من أهم أسباب مقاومة الأفراد للتغيير هو عدم معرفتهم بأهدافه وأبعاده، وقصور المعلومات عن احتمالات تأثيره عليهم وعلى أوضاعهم الوظيفية الحالية والمستقبلية.

من الواضح أن كفاءة الاتصالات الإدارية في بناء وتدعيم مناخ العلاقات الإنسانية السليم تقاس بعاملين:

1. كمية المعلومات المتدفقة في أرجاء التنظيم ومدى جودتها ووصولها إلى الأفراد المعنيين في الوقت الملائم.
2. تدفق الاتصالات في جميع الاتجاهات وتغطيتها لأجزاء ومستويات التنظيم جميعا.

ولكي تحقق نظم الاتصالات أهدافها، يجب أن تصمم بشكل يتناسب وطبيعة الإنسان. إن الهدف الرئيسي للاتصالات الإدارية هو ضمان الفهم المشترك للمعلومات المتبادلة. وللوصول إلى هذه النتيجة يجب على الإدارة أن تبذل الجهد من أجل التغلب على ما قد يعوق حركة الاتصالات، سواء كانت هذه المعوقات تنظيمية (أي تعود إلى أسباب تنظيمية) أو نفسية (أي تتعلق بمشكلات الفرد نفسه وإدراكه للأمور). ومن الطرق التي تساعد الإدارة في التغلب على معوقات الاتصال ما يلي:

1. تقديم المعلومات في شكل يتفق وإمكانيات الأفراد ومستويات خبراتهم وثقافتهم.
2. تقديم المعلومات للأفراد في جرعات صغيرة وبصورة مناسبة وبمبسطة حتى لا يضطرب الإنسان لتعدد المعلومات أو زيادة كميتها عن مدى إدراكه.
3. إتاحة الفرصة للأفراد لشرح وجهة نظرهم، والتعرف منهم على مدى فهمهم للمعلومات المرسله إليهم، وبذلك تتهيأ للإدارية فرصة تحديد المعاني التي يكونها الأفراد عن هذه المعلومات ومدى مطابقتها مع المعاني التي تقصدها الإدارة.

3. برامج الحوافز:

الحوافز هي المغريات التي تقدمها الإدارة للأفراد لحثهم على أداء عمل معين. ومن ثم فان عنصرا هاما من عناصر فعالية نظم العلاقات الإنسانية هو نوعية الحوافز المستخدمة ومدى توافقها مع رغبات الأفراد وأهميتها بالنسبة لهم. إن التوافق بين رغبات الأفراد وبين الحوافز التي تقدمها لهم الإدارة يسهم في تحديد مدى استجابة الأفراد لتلك الحوافز، وبالتالي مدى رغبتهم في تحقيق ما تصبو اليه الإدارة من نتائج. ولعل ارتباط قضية التغيير الإداري بموضوع الحوافز يتبين لنا إذا أخذنا في الاعتبار الحقيقة التي تشير إلى أن قدر كبير من الإشباع الذي يحصل عليه الفرد لحاجاته ورغباته يستمد من طبيعة العمل الذي يقوم به وظروف تأدية هذا العمل. وبالتالي فان أي تغيير يلحق بذلك العمل أو ظروفه قد يعتبره الفرد تهديدا خطيرا لمدى ما يحققه من إشباع فعلي لرغباته إذا فشلت الإدارة في تفسير الأبعاد السليمة لذلك التغيير.

وعلى العكس إذا نجحت الإدارة في تصوير الفوائد التي يمكن أن يحققها الفرد لنفسه من وراء التغيير، فإن هذه المعلومات بذاتها تصبح من أهم الحوافز الدافعة إلى العمل من أجل انجاح التغيير.

4. برامج المشاركة في الإدارة:

تقوم فكرة المشاركة على أساس أن الأفراد يشعرون بالرغبة في الإسهام في تحديد أهداف التنظيم. وبالتالي فهي تجعل العاملين في حالة نفسية أفضل حيث لا يقتصر دورهم على مجرد الخضوع والطاعة لأوامر وتعليمات الإدارة، بل هم يمارسون دورا إيجابيا يشكل نظم العمل وإجراءاته التي تتعلق بهم وبمصالحهم.

وعلى ذلك فإن استخدام أسلوب الاشتراك في الإدارة باختلاف مظاهره يساعد على تنمية العلاقات الإنسانية، وينشر الشعور بالانتماء إلى المشروع، كما يجعل التزام الأفراد بأهداف ومطالب التغيير أكثر وضوحا وتحديدا، حيث هم قد شاركوا في وضع تلك الأهداف. وليس من شك أن نجاح برامج المشاركة في الإدارة يتوقف أساسا على عاملين:

1. رغبة العاملين في تحمل مسئولية المشاركة وتوافر المهارات والقدرات اللازمة للمشاركة الفعالة.
2. استعداد الإدارة للعمل على جعل مشاركة العاملين في الإدارة أمرا واقعا وحقيقة ملموسة من خلال احترامها وتقبلها لما ينتج عن تلك الجهود المشتركة من قرارات أو سياسات.

5. مبدأ جماعية العمل:

أن الصفة الأساسية التي تميز المشروعات وجود تجمعات إنسانية كبيرة. وحيث يشعر الإنسان برغبة أساسية في الانتماء إلى جماعات وممارسة الحياة الجماعية من خلال إنشاء علاقات مع غيره من العاملين، فإن أداة هامة من الأدوات التي تستطيع الإدارة استخدامها لتنمية علاقات إنسانية سليمة هي التحكم في تصميم العمل

بجعله اجتماعيا بالدرجة الأولى، أي محاولة الاعتماد على العمل الجماعي في الأساس والبعد بقدر الإمكان عن تصميم الأعمال على أساس فردي منعزل. لقد أثبتت كثير من التجارب التي أجريت في العديد من المنظمات أن استخدام أسلوب العمل الجماعي يؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين، حيث يتيح لهم ذلك فرصا للتفاؤل الاجتماعي فيما بينهم.

خطوات العمل من أجل تنمية العلاقات الإنسانية

نستطيع أن نلخص الآن الخطوات الرئيسية التي يجب على الإدارة اتخاذها من أجل تنمية علاقات إنسانية سليمة وفعالة في التنظيم تتوافق ومطالب التغيير الإداري.

أولا : التخطيط التنظيمي:

لكي يتوافر للتنظيم الأساس الأول في بناء العلاقات الإنسانية السليمة ينبغي أتباع الأسلوب العلمي في تخطيطه. ومنطق التخطيط التنظيمي يتعدى مجرد إعداد خريطة تنظيمية تعبر عن الهيكل التنظيمي للمشروع من النواحي الآتية:-

1. تحديد دقيق لطبيعة كل عمل من الأعمال بالمشروع والواجبات والأهداف المطلوب تحقيقها من شاغل كل من تلك الأعمال.
2. إعداد وصف مفصل ودقيق لكل وظيفة من وظائف المشروع، بحيث يتضمن الوصف ما يلي:

- الواجبات التي يطلب إلى شاغل الوظيفة القيام بها.
 - المسؤوليات التي تقع على شاغل الوظيفة.
 - الأساليب والوسائل التي يمكن لشاغل الوظيفة استخدامها.
 - حدود السلطة التي يستطيع شاغل الوظيفة الاعتماد عليها في أداء عمله.
3. تحديد دقيق للمستوى التنظيمي لكل وظيفة، وبيان علاقاتها مع غيرها من الوظائف على مختلف المستويات.

4. التنبؤ بجميع الظروف الوظيفية التي يحتمل أن يمر بها شاغل الوظيفة وآثارها على العمل وكيفية التغلب والسيطرة على تلك الظروف.
5. تحديد المرؤوسين والمساعدين التابعين لشاغل كل وظيفة إشرافية وطبيعة عمل كل منهم.
6. توفير الإشراف والقيادة المناسبة لكل العاملين وتخطيط أساليب الأشراف الملائمة لكل فئة من فئاتهم.
7. توفير المعلومات والبيانات اللازمة لكل من العاملين وتحديد أساليب وخطوط الاتصال الداخلية والخارجية.
8. توفير الحوافز المناسبة لتشجيع العاملين على بذل الجهود والعمل على إشباع رغباتهم.
9. تحديد أساليب ومعايير تقييم الأداء بأسس موضوعية وقابلة للقياس العلمي السليم.
10. تحديد مستويات اتخاذ القرارات والأسس والمعايير التي يستند إليها في اختيار القرارات المناسبة.

ثانيا : تخطيط وتنمية القوى العاملة:

الأمر الثاني الذي يكفل تنمية علاقات إنسانية سليمة وفعالة هو الالتجاء إلى أسلوب تخطيط القوى العاملة بمعنى تحديد الأعداد اللازمة من العاملين لشغل وظائف المشروع على أساس من التنبؤ بحجم العمل أو النشاط المتوقع في المشروع ككل، وبالنسبة لكل الوظائف المختلفة. كذلك تنطوي عملية تخطيط القوى العاملة على تحديد مواصفات وخصائص الأشخاص المناسبين لشغل الوظائف بالمشروع. إن هذه الخطة المتكاملة تخلق في المشروع جوا من العلاقات الإنسانية السليمة، حيث يوضع كل فرد في مكان يتناسب مع مؤهلاته وخصائصه، وحيث تعمل الإدارة

على أن توفر له المناخ الصالح للعمل والإنتاج. أن تنمية القوى العاملة تهدف إلى تحقيق النتائج الآتية :

1. الاختيار العلمي السليم من بين الأشخاص ذوي التأهيل المناسب للوظائف.
2. التدريب المنظم والمران العلمي الهادف إلى زيادة قدرة الفرد على استخدام مهاراته وخبراته في العمل.
3. التثقيف المستمر لتنمية معلومات الفرد وتوسيع مجال تفكيره وإدراكه.
4. الإشراف والتوجيه المستمرين لمساعدة الأفراد على القيام بأعمالهم على الوجه الأكمل.
5. التقييم الموضوعي لكفاءة الأفراد وتقدير تميزهم على أسس علمية سليمة.

ثالثا : تنمية العمل الجماعي:

الأساس الثالث في بناء العلاقات الإنسانية بالمشروع هو أن تعمل الإدارة على تنمية العمل الجماعي من خلال الأساليب الآتية:

1. القيادة المرنة التي تعمل على خلق جماعات متعاونة يسودها روح الفريق المتعاون الفعال.
2. نظم الاتصالات التي توفر الارتباط الكامل بين أجزاء التنظيم، وتخلق وحدة في الفكر والهدف بين العاملين.
3. نظم المشاركة في الإدارة التي تساعد على خلق شعور بالانتماء بين العاملين، والإحساس بالالتزام والمسئولية نحو الأهداف العامة للمشروع.
4. الحوافز الجماعية، ونظم ربط الأجر بالإنتاج على أساس جماعي التي تخلق وحدة في المصالح والمنافع بين العاملين.

تلك الأساليب تعمل على تحويل المشروع من عدد كبير من الأفراد المنعزلين والمستقلين عن بعضهم البعض ، حيث يسعى كل منهم إلى تحقيق مصالحه الشخصية، دون النظر إلى مصالح الآخرين، أو أهداف المشروع كوحدة إلى مجتمع إلى

مجتمع متكامل متعاون تربطه وحدة في الأهداف والمصالح، وهو النمط الأمثل للعلاقات الإنسانية في أي تجمع إنساني. وبتحقيق هذه الخطوات تتمكن الإدارة من إقامة تنظيم تسوده علاقات إنسانية تحابي التغيير الإداري، وتسهم في إحداثه، بدلا من مقاومته وعرقلة أهدافه.

العلماء والنقاد

أن نقد العلم في القرن العشرين يعتبر أرضا حراما كما كان نقد البابوية في القرن الثاني عشر، ومن الأمور المتواضع عليها أن كل صورة من صور الجهد الذهني باستثناء العلم لها ممارسوها ونقادها، وهؤلاء النقاد في ميادين الشعر والأدب والمسرح والرسم والحفر والموسيقى وغيرها لا تقتصر جهودهم على شرح وتفسير أعمال الممارسين للجمهور ولكنهم كذلك يقارنون ويقيمون أعمال هؤلاء الممارسين. فالناقد الذي لم يكتب قط قصيدة أو يضع لحناً أو يرسم صورة يؤدي خدمة قيمة إذا أشار إلى أن قصيدة بعينها أو لحناً أو صورة لا الهام فيها أو أنها معيبة في البناء أو أنها مقلدة، أو أكثر من ذلك فإنه لا يفترض أحد أن عمل مثل هؤلاء النقاد لا يشكل رقابة أو قيда على الروح الخلاقة للشاعر أو الموسيقي أو المصور.. ولكن العلماء يصرون على أن أي نقد لعملهم يشكل قيда عليهم ويعتبرونه فشلا في تقدير قيمة وضرورة البحوث الأساسية.. والنتيجة أن كل من يضفي على نفسه صفة العالم يصبح آمنا من كشف أمره لو كان دعيا على هذا العلم.

The Human Side of Management

Thomas Teal

FROM THE NOVEMBER–DECEMBER 1996 ISSUE

Look closely at any company in trouble, and you'll probably find that the problem is management. Ask employees about their jobs, and they'll complain about management. Study large corporations, and you'll discover that the biggest barrier to change, innovation, and new ideas is very often management. Make an inventory of the things that have stifled your own creativity and held back your own career; summarize the critical factors that have stood in the way of your organization's success; name the individuals chiefly responsible for the missed opportunities and bungled projects you yourself have witnessed. Managers will top every list.

There is so much inferior management in the world that some people believe we'd be better off in completely flat organizations with no managers at all. Most of us spend the better part of our working lives convinced that we could do the boss's job better than the boss. Something about management looks so easy that we watch one anemic performance after another and never doubt that we could succeed where others repeatedly fail. Of course, a few of us *would* be terrific managers. But just as clearly, most of us would not. We know this is true because so many of us eventually get the chance to try.

As for the argument that management is unnecessary, think for a moment about what the world was like before the principles of scientific management rationalized production, democratized wealth, commercialized science, and effectively doubled life expectancy. Good management works miracles.

And still the troublesome fact is that mediocre management is the norm. This is not because some people are born without the management gene or because the wrong people get promoted or because the system can be manipulated—although all these things happen all the time. The overwhelmingly most common explanation is much simpler: capable management is so extraordinarily difficult that few people look good no matter how hard they try. Most of those lackluster managers we all complain about are doing their *best* to manage well.

In one form or another, managing has become one of the world's most common jobs, and yet we make demands on managers that are nearly impossible to meet. For starters, we ask them to acquire a long list of more or less traditional management skills in finance, cost control, resource allocation, product development, marketing, manufacturing, technology, and a dozen other areas. We also demand that they master the management arts—strategy, persuasion, negotiation, writing, speaking,

³⁹ <https://hbr.org/1996/11/the-human-side-of-management>

listening. In addition, we ask them to assume responsibility for organizational success, make a great deal of money, and share it generously. We also require them to demonstrate the qualities that define leadership, integrity, and character—things like vision, fortitude, passion, sensitivity, commitment, insight, intelligence, ethical standards, charisma, luck, courage, tenacity, even from time to time humility. Finally, we insist that they should be our friends, mentors, or guardians, perpetually alert to our best interests. Practicing this common profession *adequately*, in other words, requires people to display on an everyday basis the combined skills of St. Peter, Peter the Great, and the Great Houdini. No wonder most managers seem to underperform.

And still not *all* of them do. Easy as it is to point out mediocre managers—and you can hardly swing a cat in the average workplace without hitting several—nearly everyone gets to see a few exemplary managers in the course of a career. These people fall into two categories: first, the good or very good managers, who are exceedingly rare because they actually meet the inhuman requirements for adequacy; second, the great managers, or rather the occasional bosses we don't hesitate to call great managers in spite of the fact that they lack a dozen of the skills and virtues that we would normally insist on (and that the job description probably requires). We need to take a closer look at this second category, great managers, because although their numbers are small, they tend to loom exceptionally large in the lives of the people around them.

One reason for the scarcity of managerial greatness is that in educating and training managers, we focus too much on technical proficiency and too little on character. The management sciences—statistics, data analysis, productivity, financial controls, service delivery—are things we can almost take for granted these days. They are subjects we know how to teach. But we're still in the Dark Ages when it comes to teaching people how to *behave* like great managers—somehow instilling in them capacities such as courage and integrity that can't be taught. Perhaps as a consequence, we've developed a tendency to downplay the importance of the human element in managing. Managers are not responsible for other people's happiness, we say. The workplace isn't a nursery school. We've got market share and growth and profits to worry about, and anyway, power is too useful and entertaining to dribble away on relationships—we've got our own nests to feather. But the only people who become great managers are the ones who understand in their guts that managing is not merely a series of mechanical tasks but a set of human interactions.

Managing is not a series of mechanical tasks but a set of human interactions.

In the course of seven years at this magazine, I was lucky enough to come in contact with a surprising number of great managers. As editor of a department we called First Person, I was in a position to help several such people—many of them entrepreneurs or CEOs—tell their own stories about critical problems they had faced, analyzed, grappled with, and sometimes but not always resolved. Not all those

stories ended happily, but all of them showed how extraordinarily difficult first-rate management can be. They all showed something else as well—that management is a supremely human activity, a fact that explains why, among all the preposterous demands that we make on managers, character means more to us than education. We may love and work hard for a manager who knows too little about computers or marketing but is a fine human being. We almost invariably dislike and thwart managers who are stingy or mean-spirited, however great their technical abilities. Look back three paragraphs to that long list of requirements. As it glides upward from acquirable skills to primal virtues, each item on the list grows less and less dispensable. Without courage and tenacity, for example, no manager can *hope* to achieve greatness. Consider a few of the other absolute prerequisites.

Great management requires imagination. If a company's vision and strategy are to differentiate its offerings and create competitive advantage, they must be original. Original has to mean unconventional, and it often means counterintuitive. Moreover, it takes ingenuity and wit to bring disparate people and elements together into a unified but uniquely original whole. There is even a name for this capacity. It's called *esemplastic* imagination, and although it's generally attributed only to poets, consider the Rosenbluth family.

When Hal Rosenbluth's great-grandfather Marcus opened a travel business in Philadelphia in 1892, he did not see himself as just another travel agent. Unlike his competitors, whose goals were limited to writing and selling tickets, he saw himself in the immigration business. For \$50, he supplied poor Europeans with steamship tickets, assistance clearing the hurdles at Ellis Island, and transport to Philadelphia. And he didn't stop there. Since immigration was not usually an individual affair but involved entire families, Marcus Rosenbluth set himself up as a kind of banker for immigrants as well. When his immigrants were settled and had jobs, he collected their savings, five and ten cents at a time, until there was enough money to bring over a second member of the family and a third and a fourth, until the whole clan was safely in America. From the day it was born, Rosenbluth Travel had the competitive advantage of imagination.

Years later, when immigration slowed (and when the company was forced to give up one of its licenses—travel or banking), Rosenbluth Travel moved into the business of leisure travel. Then in the late 1970s, nearly 90 years after the whole enterprise got off the ground, Hal Rosenbluth took over the business and reinvented it once again. Deregulation had just created turmoil out of order and stability. Between any two given cities, two or three standard fares had suddenly mushroomed into a chaos of new airlines, schedules, and tariffs, all subject to change without notice. Customers were frustrated and angry trying to figure out what the fares really were, and travel agents, unable to cope or make sense of the confusion, were close to desperation. Hal saw it all as a grand opportunity, partly because he saw that the solution lay in another recent innovation—computers. He subscribed to every airline's electronic reservation network (in those days, the airlines charged for access), and he amalgamated all the fares on a computerized system of his own. He

bought terminals for his agents and built a new spirit of teamwork using enthusiasm, incentives, and a determination to pay so much attention to his employees' interests that they would feel free to pay attention to the customers'. He guaranteed clients the lowest airfare on every route, and he set out to nail as many corporate accounts as he could find. But, as Hal put it, "I think our biggest competitive advantage was to understand that as deregulation changed the rules, we were no longer in the travel business as much as we were in the information business." The Rosenbluth imagination was still at work after four generations and nearly 100 years.

Another characteristic of great managers is integrity. All managers believe they behave with integrity, but in practice, many have trouble with the concept. Some think integrity is the same thing as secretiveness or blind loyalty. Others seem to believe it means consistency, even in a bad cause. Some confuse it with discretion and some with the opposite quality—bluntness—or with simply not telling lies. What integrity means in management is more ambitious and difficult than any of these. It means being responsible, of course, but it also means communicating clearly and consistently, being an honest broker, keeping promises, knowing oneself, and avoiding hidden agendas that hang other people out to dry. It comes very close to what we used to call honor, which in part means not telling lies to yourself.

Integrity in management means being responsible, communicating clearly, keeping promises, knowing oneself.

Think of the way Johnson & Johnson dealt with the Tylenol poisoning crisis or how Procter & Gamble withdrew Rely Tampons, a newly launched product, because of an unproved but potentially serious health risk. Compare those cases with the way Johns-Manville handled the asbestos catastrophe. As a Manville manager for more than 30 years, Bill Sells witnessed what he calls "one of the most colossal corporate blunders of the twentieth century." This blunder was not the company's manufacture and sale of asbestos. Companies have been producing deadly chemicals and explosives for hundreds of years. According to Sells, the blunder that killed thousands of people and eliminated an industry was self-deception. Manville managers at every level were simply unwilling to acknowledge the evidence available in the 1940s, when so much of the damage was done, and their capacity for denial held steady through the following decades despite mounting evidence about old and newly identified hazards. The company developed a classic case of bunker mentality: refusing to accept facts; assuming that customers and employees were aware of the hazards and used asbestos at their own risk; denying the need for and the very possibility of change at a company that had successfully hidden its head in the sand for 100 years. Manville funded little medical research, made little effort to communicate what it already knew, and took little or no proactive responsibility for the damage asbestos might do. Captive to the notion that investments that make no product can make no contribution to success, the company pursued only haphazardly the few safety practices that were in place—with tragic consequences for workers' health and decidedly negative effects on maintenance costs,

productivity, and profit. Once when he raised objections, Sells was told by his boss, “Bill, you’re not loyal,” to which he replied, “No, no, you’ve got it wrong. I’m the one who *is* loyal.”

After eight years with the company, Sells was promoted in 1968 to manage a troubled asbestos facility in Illinois, where it was his job to juggle responsibilities that sometimes seemed to conflict—keeping the plant profitable, keeping it productive, and keeping it safe. Slowly and painfully over the next year and a half, he came to understand that labor relations, productivity, dust abatement, profitability, health, and safety were all aspects of the same issue—business integrity—and he launched a half-million-dollar program to replace or rebuild nearly all the safety equipment in the building. By the early 1970s, unfortunately, it was too late to save asbestos or its victims. But Sells did put his insight into practice in the 1980s, when he headed the company’s fiberglass division. Among other things, the division funded arm’s-length studies and practiced immediate total disclosure (by phone, fax, letter, news conference, videotape, live television, and printed warnings) of everything the company learned about the potential hazards and health risks of the product and made no disingenuous effort to put a procompany spin on the results.

Of course, business integrity means accepting the business consequences of a company’s acts, but for great managers, it also means taking personal responsibility. The boss who accused Sells of disloyalty didn’t want to hear uncomfortable facts or opposing points of view. But when Sells took over his own division, he opened himself to criticism and argument. This is stressful work for managers, partly because it means serving two masters—one organizational, one moral—and partly because they’re not likely to get support for doing it, not even for doing it well. The rewards for great managers are more subtle.

Great managers serve two masters: one organizational, one moral.

In the early 1980s, William Peace was the general manager of the Synthetic Fuels Division at Westinghouse, a relatively small unit that faced liquidation as a result of declining oil prices unless he could make it attractive enough to sell. In an effort to pare costs, he decided to eliminate a number of the division’s 130 jobs because he thought potential buyers would see them as inessential, and, under the circumstances, he had no choice but to lay off the people who held those jobs in spite of their sometimes excellent performance records. He and his department heads drew up the list of 15 positions in a long, emotional meeting, and when it was over and his senior managers were about to go off and convey the bad news, Peace stopped them. He felt this was news he had to communicate himself, in part because he didn’t want the entire workforce to conclude that a wave of layoffs was in the making, in part because he felt he owed the individuals involved a face-to-face explanation.

The meeting with the 15 innocent victims the next morning was funereal. People wept openly or stared dejectedly at the floor. Peace walked through his reasoning, insisted that the layoffs were based on job descriptions, not individual performance, and begged the 15 victims to understand if not forgive the need to sacrifice some employees in order to save the division and all its other jobs. They argued, pleaded, and accused him of ingratitude and heartlessness. Peace commiserated, sympathized, accepted their criticism and disapproval, and did his best to give a frank, detailed answer to every question, taking all the heat they cared to give. Gradually the anger faded and the mood shifted from despondency to resignation and even to some grudging understanding and actual interest in the prospects for a sale. Peace recalls it as the most painful meeting he ever took part in. But by the time he shook their hands and wished them luck, he hoped and believed they had come to appreciate his motives if not his choice of sacrificial lambs.

It was months later that he learned how the confrontation had played to those 15 people. A buyer had been found for the division, Peace had been kept on as general manager, and the new owner was investing money in the enterprise. Suddenly Peace was in a position to rehire many of the people he'd laid off, and when he made them the offer, everyone, without exception, came back to work for him, even when it meant giving up good jobs found elsewhere. This is a story about moral and humanitarian compunctions. Equally to the point, however, it's about a manager drawing attention to his own responsibility in adversity, a piece of courage that in this case led to the eventual recapturing of loyal, experienced employees.

Great management has to involve the kind of respect Peace showed for his subordinates, and it must also involve empowerment. The managers people name with admiration are always the ones who delegate their authority, make subordinates feel powerful and capable, and draw from them so much creativity and such a feeling of responsibility that their behavior changes forever. In 1980, when Ricardo Semler took over Semco, his family's business in São Paulo, Brazil—five factories that manufactured, among other things, marine pumps, commercial dishwashers, and mixing equipment for everything from bubble gum to rocket fuel—productivity was low, new contracts were a rarity, and financial disaster loomed. Furthermore, the company was mired in regulations, hierarchy, and distrust. There were intricate rules for travel—strict ceilings on hotel expenses, calls home limited to a set number of minutes, and all the usual red tape about turning in receipts. Factory workers underwent daily theft-prevention security checks, needed permission to use the bathroom, and were generally treated like delinquents.

Semler swept this old world out the door. He reduced the hierarchy to three levels, threw out the rule book (putting in its place what he called the rule of common sense), initiated collegial decision making, and began submitting certain company decisions—such as a factory relocation and several critical acquisitions—to companywide democratic votes. He set up a profit-sharing plan, and, to make it work, he cut the size of the operating units to which it was tied and opened the company's books to everyone on the payroll. On the theory that he should not be

sending people he didn't trust around the world to represent his company, he eliminated expense accounting and simply gave people whatever they claimed to have spent. On the theory that it was indecent to treat people like children who in private life were heads of families, civic leaders, and army reserve officers, he put hourly workers on monthly salaries, did away with time clocks and security checks, and let people on the factory floor set their own work goals, methods, and even work hours. He calculated that people whose bonuses depended on profits were neither going to waste the company's money on luxury hotels and cars nor sit around on their hands at work.

He was right. Sales doubled the first year, inventories fell, the company launched eight new products that had been lost in R&D for years, quality improved (for one product, the rejection rate dropped from more than 30% to less than 1%), costs declined, and productivity increased so dramatically that the company was able to reduce the workforce by 32% through attrition and incentives for workers to take early retirement. Semler had reversed the usual practice. Instead of choosing a few responsibilities he could delegate, he picked out a handful of responsibilities that had to remain his own—contracts, strategy, alliances, the authority to make changes in the style of company management—and gave away everything else. Perhaps, he says, some people take advantage of uncontrolled expense accounts or unlocked storage rooms—he would certainly prosecute anyone he found stealing—but his delegation of authority has been so radical and thorough (and effective) that he has no good way of finding out and no desire to know.

In some cases, however, urging people toward shared responsibility and authority is like pulling teeth, and when it means repressing your own instinct to control, like pulling your own teeth. The truth is, people often fail to embrace the opportunities they claim to want, and managers often fail to yield the authority they aim to delegate. Ralph Stayer of Johnsonville Sausage in Wisconsin is another CEO who, in the early 1980s, tried to empower and invigorate his workforce with large helpings of profit sharing and responsibility. But Stayer was his own worst enemy. He was still so deeply in love with his own control that he held onto it in ways that he was not even conscious of. By giving advice to every subordinate who asked him for help in addressing a problem, he continued to run the company and own the problems. By continuing to collect production data, he stayed in charge of production. By continuing to check the quality of the product, he effectively prevented successful delegation of quality control. His subordinates were simply afraid to make decisions unless they knew which decisions he wanted them to make. The only real difference was that now instead of telling them what he wanted, he was making them guess. Not surprisingly, they quickly became experts at correctly interpreting his tone of voice, deciphering his body language, inferring entire policies from a single offhand remark. Once he realized what he was doing and reminded himself that he really *did* want his employees to seize the company reins and own the problems that were wearing him down, he began teaching himself to suppress his own need for control. He fired the one or two direct reports he had trained so well they could hardly act on their own initiative, and he stopped attending the meetings in which

production decisions were made or even discussed. Instead, he studied the arts of coaching, teaching, and facilitating, and he altered the job descriptions of managers in order to emphasize those skills even above technical expertise.

The payoff came several years later, when Johnsonville was offered a huge new contract that Stayer didn't believe the company was capable of handling. Rather than simply turn the contract down, however, as he would have done five years earlier, he presented it to his employees. For two weeks, in small groups and at larger team meetings (which Stayer did not attend), they studied the risks and challenges and developed plans to minimize the downside dangers. Ignoring his fears, they accepted and successfully carried out the contract despite the problems it could—and did—add to their lives.

As all these stories illustrate, great management is a continual exercise in learning, education, and persuasion. Getting people to do what's best—for customers, for the business, even for themselves—is often a struggle because it means getting people to *understand* and *want* to do what's best, and that requires integrity, the willingness to empower others, courage, tenacity, and great teaching skills. Sometimes it also requires managers to learn some difficult lessons of their own. Robert Frey, owner of Cin-Made, a small packaging plant in Cincinnati, falls into this category.

Great management requires leaders to learn some difficult lessons of their own.

Frey had no desire to carry all his company's burdens by himself, so, like Ralph Stayer, he decided to share the responsibilities and rewards with his workforce. But his workforce said no thanks. Or rather, not even thanks, just no. They wanted nothing to do with power and self-government even if it really did mean profit sharing on a generous scale, which they very much doubted was the case.

With a partner, Frey had purchased the company in 1984, and at first his relations with employees had been adversarial and hostile. He had openly implied that they were morons, and he had declared their jobs to be easy. Even worse, he had refused them their annual wage hike. They went out on strike but eventually caved in when their war chest ran dry. Frey wouldn't take them back until they'd accepted reduced vacations and a pay *cut* of 12.5%. Beaten and humiliated, they hated him. He'd won a labor victory, but his prize was a factory full of sullen, angry workers determined to file grievances on every tiny deviation from the contract he had made them sign.

Frey himself soon realized that even if his cost-cutting measures had been necessary, his manner had been arrogant, high-handed, and shortsighted. And he quickly tired of lying awake nights wondering if the company was going to survive. He wanted his employees to take on some of that worrying, and to achieve his end, he was prepared to do whatever it took. In fact, the strike had taught him that his contemptuous treatment of his workers had been a case of extremely poor judgment. The work they did was far from easy, as he'd discovered firsthand when he'd tried to do it himself,

and he desperately needed their knowledge of equipment, products, and customers. Whatever his mistakes in the past, he was determined to turn his present predicament on its head and win the confidence and involvement of his workforce. He began consulting their expertise, and he started holding monthly state-of-the-business meetings to let them know exactly where the company stood financially. He also began to study profit-sharing plans. By the end of the contract's first year, the business was again making a profit, and he restored a big piece of the pay cut. Toward the end of its second and final year, he announced that he would restore the remainder and immediately begin a profit-sharing plan that would distribute 30% of pretax profits to employees, half of this to hourly workers. To give the plan teeth, he declared that he would open the company's books to union inspection and audit.

Many, perhaps most, of the hourly workers resisted. They didn't want more responsibility, they didn't want change—he could keep his profits. They wanted higher wages all right, but they wanted guarantees, not risks. Frey was relentless and relentlessly straightforward. He gave new responsibilities to his best people, with merit raises to match, and he found a factory manager who was good at coaxing people to study math and such techniques as statistical process control. He decreed that learning new skills would entitle people to raises. But he firmly refused to increase wages across the board beyond restoring the pay cut that had helped get the company back on its feet. Frey was sure that he and his workforce would continue to be adversaries until they all shared a common interest in the company's success. To that end, he wanted them to understand where wages came from and to grasp the trade-offs between benefits and profits. He wanted them to earn more money than they had ever earned before, but only on the condition that extra money would come from profits: workers would have to share that portion of the risk and shoulder more responsibility.

He made two public announcements: "I do not choose to own a company that has an adversarial relationship with its employees" and "Employee participation will play an essential role in management." He began losing his temper every time someone refused to participate in decision making or said, "It's not my job." He started using the monthly meetings to share more and more complex information, look at profit projections, and examine numbers such as scrap rates and productivity—areas over which factory workers had direct control. He met with union leaders, told them exactly what he was trying to accomplish, and swore he was not out to break their shop. He ignored resentment, absorbed criticism as his due, delegated relentlessly, even did his best to listen and treat people with visible respect. Some of his workers began to like him. Many began to buy his ideas. Almost all came to believe they could trust what he told them. He explained, taught, learned, pressed nonstop for change, and refused to take no for an answer.

Gradually over the course of several years, the struggle began to pay off. Profits grew (individual profit shares over a four-year period averaged out to a 36% increment to wages), productivity rose 30%, absenteeism fell to nearly zero, and grievances declined to one or two per year. More important for Frey, workers began to make the

connection between income and initiative, and today they carry out all the long-term planning and management of labor, materials, equipment, production runs, packing, and delivery. Perhaps best of all from Frey's point of view, some of them probably lie awake nights worrying about company performance.

Frey is an interesting case of a great manager who has great flaws that somehow just don't matter. Tact is not on the list of indispensable ingredients; neither is elegance. But there is one more indispensable capacity, and Frey possesses it, although in an unusually unpolished form: the capacity to create excitement. We generally call it the ability to motivate people, but that phrase is too bloodless to suggest the adrenaline that's needed to build great companies. Frey stirred people up, first to anger, it's true, but later to enterprise and creativity as well.

We want all our leaders—from politicians to movie stars—to stir our souls a little, and we want the same thing from our managers. They have become the most significant figures in our society, with as central a role to play as generals, lords, oracles, or politicians played in centuries past, and we look to them for more than guidance. These few stories can't possibly paint a comprehensive picture of great management in action, but they do give us a rough sketch of the objective, which is to magnify the social core of human nature, bring individual talents to fruition, create value, and combine those activities with enough passion to generate the greatest possible advantages for every player.

Which brings me to another observation about great managers, this one a little more extravagant. We've already noted that most of us demand something in a manager that is larger than life, and I suggest that in really great managers, we get it. Great managers are distinguished by something more than insight, integrity, leadership, and imagination, and that something more (part of it is tenacity; much of the rest is plain courage) bears a close resemblance to heroism.

Great management involves courage and tenacity. It closely resembles heroism.

Now, people whose concept of the heroic is inextricably tied to burning buildings and reckless self-sacrifice may find this suggestion offensive. Heroism certainly isn't a word we're comfortable using in the same breath with the word self-interest, and there's no escaping the fact that managers do what they do at least partially to serve themselves, even to make money, even to make a lot of money. Still and all, creating value where none existed; saving and creating jobs and careers and lifetime goals; doing what's right, productive, and beneficial; standing alone, often without support, often against formidable opposition; doing the hard intellectual work of conceiving a vision and the hard moral work of staying true to it—aren't these the kinds of acts we associate with heroism? Even if there *are* rewards? Even if the eventual rewards are great? For that matter, don't quite a few of our traditional story-book heroes—and our modern media heroes as well—reap lavish benefits? Half the kingdom, wealth, fame, a seat in the Senate, the presidency?

One of the most striking things about entrepreneurs, for example, is their sometimes awkward resemblance to Romantic heroes—their isolation, the fact that they are perpetually swimming against the current, against the wishes of one or more of their constituencies, against convention, against criticism, against heavy odds.

Management at its finest has a heroic dimension because it deals with eternal human challenges and offers no excuse for failure and no escape from responsibility.

Managers can be as thoughtless and selfish as any other human beings, but they can also be as idealistic and as noble.

Great managers also bring forth other great managers. William Peace, who confronted the employees he was about to lay off, tells a second story—one about a general manager named Gene Cattabiani, who had been his boss years earlier and who shaped the kind of manager Peace himself became. In the early 1970s, when the story took place, Cattabiani had just taken over the Westinghouse Steam Turbine Division in Philadelphia and faced serious problems. The division was not making money, and to save it, he needed to reduce costs and raise productivity. Yet the greatest room for improvement was on the factory floor, and the animosities between management and labor were intense. Union leaders had a reputation for intransigence, and several strikes had grown violent. On the other side, management saw labor as lazy and selfish, and it tended to treat workers with contempt. Cattabiani felt the time had come to break the impasse. Union cooperation was the key to the kind of change that could save the division, and he was determined to change attitudes and begin treating the workforce with respect and honesty. The method he chose was an unprecedented series of presentations to the entire labor force on the state of the business, with slides and a question-and-answer period. Against the better judgment of his immediate subordinates, he decided to make the presentations himself, and because the workforce numbered in the hundreds, he would have to repeat the talk several times.

The first presentation was a trial by fire. He wanted employees to see that the division was in trouble and that their very jobs depended on a new kind of management-labor relationship. But they saw Cattabiani as the enemy. They subjected him to catcalls, heckling, and open abuse, and it was not at all clear that they heard a word of his careful explanations. Peace and his colleagues were convinced he would see that the presentations were a mistake and cancel the rest of the series or ask someone else to do them. But with obvious dread, he persisted. Again and again, he exposed himself to the insults and epithets of people who didn't seem to believe a word he said. Afterward, he began to make regular visits to the shop floor, a thing none of his predecessors had ever done, and to banter and reason with the worst of his hecklers. As the weeks went by, the workers he spoke to began to nod to him when he appeared, to listen to what he had to say, and then to argue with him face to face. Gradually, in the midst of open animosity, the change that Cattabiani wanted began to take place. He ceased to be an ordinary useless manager and became a creature of flesh and blood. He acquired credibility, and a dialogue developed where before there had been nothing but grim silence or hostility.

The presentations and their aftermath were a watershed. Painful and lonely as the process was for Cattabiani, it gave him a human status that no manager had previously held. The workers wanted to confront the source of their problems. By giving them that opportunity, Cattabiani made himself difficult to demonize and impossible to dismiss, and from that moment forward, labor-management relations took a sharp turn for the better. Over the following months, he made big changes in the way the division was run. He introduced greater work flexibility, instituted higher standards for quality and productivity, and when necessary, laid people off. Each improvement was a new struggle, but Cattabiani continued to make himself a disarmingly open target for anger and argument, the necessary changes did take place, peace was maintained, and the division's performance improved more than enough to save its life and the hundreds of jobs it provided.

It is hard to read stories like this one and the one about Cattabiani's protégé, William Peace, and not get a sense that these two men and a great many men and women like them, at least brush the edges of something genuinely gallant, however industrial, however small the scale. Management is terrifically difficult. It takes exceptional, sometimes heroic people to do it well. But even doing it well *enough* is a much more honorable and arduous task than we commonly suppose.

2. تأثير التقنيات الحديثة في هيكل ومتطلبات تنمية الموارد البشرية

مقدمة

يعيش العالم الآن مرحلة مختلفة تماماً عما سبقها من حيث أنماط الحياة ووسائل الإنتاج وأساليب العمل والتعامل على المستويات المحلية والإقليمية والعالمية وذلك بفعل الثورة التقنية الهادرة التي تتصاعد آثارها باستمرار. ويتصف العالم المعاصر بمجموعة من السمات الرئيسية التي تميزه تماماً عما سبقه إذ يوصف بأنه:

- عصر العلم والتقنية.
- عصر المعلومات والمعرفة.
- عصر العولمة أو الكونية.
- عصر المنافسة الشرسة.
- عصر منظمات الأعمال عابرة القارات.
- عصر التغيير المستمر غير المتصل.

وأصبح المورد البشري في المنظمات المعاصرة محلاً لتأثيرات متباينة من مصادر متعددة في آن واحد، إذ يتعرض إلى ضغوط ومؤثرات التقنيات الجديدة والمتجددة التي تفرض عليه جميعاً أن يعتزل أنماط أداء اعتادها وارتاح إليها في السابق، من أجل أن يتبنى أنماطاً جديدة توافق متطلبات تقنيات عصر التغيير الشامل والتطور السريع الذي نعيشه الآن.

وحيث تعتبر التطورات التقنية والعلمية المصدر الأول للمؤثرات الداعية إلى إعادة تشكيل الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة ، فإنه يقع على القمة منها تقنيات المعلومات والاتصالات التي وفرت فرصاً غير مسبوقة للإنسان والجماعات المجتمعية المختلفة في تحقيق مستويات متعالية من الإنجاز المعلوماتي والرفاهة الاقتصادية والتطور الفكري والثقافي. وفي نفس الوقت طرحت وبقوة قيماً وأفكاراً

جديدة ومخالفة لكثير من الرصيد القيمي للإنسان وهددت توازنه واستقراره النفسي والفكري.

وكان قطاع الأعمال من أسرع وأنشط قطاعات المجتمع المعاصر في استثمار تلك المتغيرات وتحويلها إلى فرص للإنتاج والتسويق والتعامل على نطاقات غير مسبوقه تعدت الحدود المادية بين الدول، كما تجاوزت كل مستويات الإبداع والإنجاز السابقة في مجالات الإنتاج السلعي والخدمات.

وقد شمل التغيير كل مجالات نظام الأعمال الذي تأسس ونمى على عصر الثورة الصناعية، ونشأ نظام أعمال جديد يوافق عصر ما بعد الصناعة أو عصر المعرفة والعولمة والأعمال الإلكترونية E-Business .

وكان لابد لإدارة الموارد البشرية أن يمسه التغيير لتتوافق مع معطيات نظام الأعمال التقني الجديد من جانب، وللتكامل مع الصيغ المجتمعية الجديدة القائمة على استيعاب وتفعيل تقنيات المعلومات والاتصالات إلى الحدود القصوى، من أجل المساهمة الفعالة في إعادة تكوين وتنمية الموارد البشرية القادرة على استيعاب وتفعيل التقنيات الجديدة والمتجددة.

نحن نعيش الآن في العصر الإلكتروني E-Era ، ونشهد المعاملات التجارية الإلكترونية E-Commerce ، ونطبق أساليب التعليم الإلكتروني E-learning ، وتعامل في المصارف بأساليب إلكترونية E-Banking، وتتحول كثير من الدول إلى نظم الحكومة الإلكترونية E-Government.

E- ويصبح من المنطقي، بل والضروري، أن تنشأ "إدارة الموارد البشرية الإلكترونية"

HR Management لإيجاد التكامل والتوازن بين عناصر المنظمة المختلفة.

وتتعرض الورقة الحالية لتأثيرات التقنيات الحديثة - ممثلة في تقنيات المعلومات والاتصالات- على تشكيل وأداء الموارد البشرية ، وضرورة تطوير مفاهيم وآليات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية باعتبارها التطور الأحدث الذي يجمع تأثيرات المتغيرات

جميعها وبيئورها في إطار منظومي متكامل يوجه أعمال وفعاليات تنمية الموارد البشرية للتكامل مع التوجهات التقنية للمنظمات المعاصرة. ومن ثم تركز الورقة على أهمية تطبيق مفهوم "إعادة اختراع إدارة الموارد البشرية" Reinventing Human Resources Management ، و تنمية فكر مماثل في قطاعات التعليم والتدريب والتنمية البشرية على المستوى المؤسسي والوطني للوصول بالموارد البشرية إلى المستويات المتناسبة مع تحديات ومتطلبات التقنية الجديدة.

"إدارة الموارد البشرية الإلكترونية" منهجية إدارية جديدة تقوم على الاستيعاب والاستخدام الواعي لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية لإدارة وتنمية الموارد البشرية.

ملاح الثورة التقنية المعاصرة

تتركز أهم التقنيات المعاصرة في ثورات متعددة أهمها:

The Telephone Revolution	1	ثورة الهاتف
The Computer Revolution	2	ثورة الحاسب الآلي
The Internet Revolution	3	ثورة الشبكة العالمية
The ITC Revolution	4	ثورة اندماج الثورات الثلاث
Virtual Reality [VR]	5	الحقيقة التخيلية
Artificial Intelligence	6	الذكاء الاصطناعي
Bio-Technology	7	البيولوجيا الحيوية
Genetic Engineering	8	الهندسة الوراثية
Bar Coding	9	التكويد العمودي
Smart Chips/Cards	10	الشرائح والبطاقات الذكية

وقد انعكست تلك الثورات في مجالات كثيرة وأنتجت أنماطاً جديدة من الخدمات والمنتجات والمنظمات وأنماط الأداء المؤسسي⁴⁰:

Cyber- Medicine	1	العلاج من بعد
E-Learning [Web-Based Education]	2	التعليم من بعد
E-Commerce	3	التجارة الإلكترونية
E- Banking	4	المصارف الإلكترونية
Genetically Modified Foods [GM]	5	الأغذية المعدلة وراثياً
Cloning	6	الاستنساخ
Flexible Manufacturing Systems	7	نظم الإنتاج المرنة
Enterprise Resources Planning System [ERP]	8	نظم تخطيط موارد المشروع
Customer Relations Management [CRM]	9	نظم إدارة علاقات العملاء
Supply Chain Management	10	نظم إدارة سلسلة التوريد
Global Organizations	11	المنظمات العولمية
Virtual Companies	12	الشركات التخيلية
Disintermediation	13	اختفاء الوسطاء
E-Government	14	الحكومة الإلكترونية

⁴⁰ Dixon ,P. Futurewise, six faces of global change,HarperCollins Publishers,1998.[

آثار التقنيات الحديثة في منظمات العمل

انعكست التقنيات الجديدة على منظمات العمل بكافة أشكالها ومجالاتها، وأنتجت أوضاعاً وممارسات جديدة على أنقاض أفكار وممارسات وأساليب عمل واهتمامات كانت سائدة فيما قبل ظهور تلك التقنيات المعاصرة. وكما سنرى سيكون لتلك الأوضاع تأثيراتها على هياكل وفعالية الموارد البشرية في تلك المنظمات.

وتتبلور أهم تلك الآثار التقنية فيما يلي:⁴¹

1. اختفاء المسافات وتضاؤل تأثيرها في حركة الأعمال [والأفراد والأموال والمنتجات] ، وانعدام تأثيرها في نظم العمل حيث يمكن الوصول إلى مكان في العالم بوسائل الاتصال الحديثة The Death of Distance .
2. تضاؤل أهمية المكان [الموقع] في نشاط المنظمات، إذ يكفي أن تتحقق للمنظمة أياً كان موقعها آليات الاتصال ليتمكنها أداء عملياتها بنفس الكفاءة بغض النظر عن الموقع The Fate of Location .
3. عدم أهمية الحجم الكبير في تحديد كفاءة أو قدرة المنظمات، إذ تستطيع المنظمة الصغيرة أداء الخدمات بنفس كفاءة المنظمة الكبيرة باستخدام تقنيات المعلومات والاتصالات، في حقيقة الأمر كثير من أهم وأنجح المنظمات المعاصرة لا يزيد حجمها عن بضعة أفراد مع بنية تحتية تقنية متطورة . The Irrelevance of Size
4. سرعة وكفاءة التواصل بين المنظمات والعاملين فيها والعملاء والموردين بغض النظر عن المسافات واختلاف التوقيت Improved Connections .
5. القدرة على تعديل المنتجات والخدمات بحسب طلبات الزبائن . More Customization

⁴¹ Cairncross, F., The Death of Distance, Orion Business Books, London, 1998.

6. زيادة القدرة على الحركة والانتقال باستثمار التقنيات المحمولة
. Increased Mobility

7. الميل للتركيز على الشرائح المتخصصة في الأسواق نتيجة قدرة الحاسبات على
فحص وتحليل وتصنيف المعلومات عن تركيب الأسواق وبيان مميزات الشرائح
المختلفة Increased Value in Niches .

8. التطور إلى أنماط الإدارة المرنة وهيكل التنظيم المتكيفة Adaptive، وظهور
المنظمات التي تربطها تقنيات الاتصالات أكثر من القواعد والنظم الجامدة
. The Loose-Knit Corporation

9. تداخل البيت والمكتب كأماكن للعمل نتيجة ازدياد أعداد البشر الذين يعملون
من منازلهم مستثمرين إمكانيات تقنيات المعلومات والاتصالات المتاحة للجميع
. The Inversion of Home and Office

10. تتمكن التقنيات من تخليق مواد جديدة وتتغلب على نقص الخامات والموارد
الطبيعية، ومن ثم يكون الإنسان هو المورد النادر الحقيقي

The Human Resources are the Ultimate Scarce Resource

11. التحول من أنماط وأساليب الرقابة الخارجية على البشر إلى أنماط الرقابة الذاتية
. The Shift to Self-Policing

12. ارتفاع معدلات رواتب ودخول العاملين ذوي المعرفة وتقارب مستوياتها في
أسواق العمل المختلفة، وانخفاض مستويات الرواتب للعاملين العاديين الذين
يعملون في الأعمال الروتينية وبالتالي إعادة توزيع الرواتب على أساس مدى
المعرفة الداخلة في تصميم الوظيفة Redistribution of Wages

13. انخفاض وقت العمل للفرد وزيادة أوقات الفراغ في نفس الوقت الذي يستمر
العمل بالمنظمات على مدار الساعة

Shorter Work Week (Less than 30 Hours) / 7x24x365 Organization.

وييلور ويليام باند⁴² تأثيرات التقنية على قطاعات الأعمال على النحو التالي:

1. التحول نحو التجارة في الخدمات المعرفية A Shift To Knowledge .
2. انخفاض تأثير وقوة الهياكل الكبيرة حيث تنتشر القوة المعلوماتية والمعرفية بين أعداد متزايدة من البشر A Shift To Smaller Hierarchies .
3. قفزة هائلة في التواصل والارتباطات الشبكية A Surge in Networking نتيجة ثورة الاتصالات.
4. النمو المتصاعد لتطبيقات تقنية المعلومات والحاسبات الآلية في المنظمات وتضخم الاستثمارات في بناء منصات Platforms الحاسبات ونظم الربط الداخلي Intranet و التحول إلى Huge Growth In Infotech أنماط العمل المعتمدة على تقنية المعلومات.
5. تغير هيكل قدرات ومهارات الموارد البشرية لتتركز بالأساس في مجالات المعلوماتية والمعرفة Shift in Employee Capabilities .
6. اختفاء الحواجز والموانع No Country is an Island أي تحولت بلدان العالم جميعها إلى سوق واحدة.

تأثيرات التقنية المعاصرة في هيكل وأداء الموارد البشرية

تتبلور آثار التقنيات الحديثة في كونها اختزلت فجوات الوقت والمسافة ، وحققت المزيد من الترابط بين مكونات المنظمة وأسواقها والموردين المتعاملين معها، كما أكدت سرعة الاستجابة لمتغيرات السوق والوفاء الآني لطلبات الزبائن. وقد انعكست تلك الآثار على هياكل الموارد البشرية في منظمات العمل الحديثة على النحو التالي:

⁴² Band,W.A., Touchstones, Ten New Ideas Revolutionizing Business, John Wiley & Sons, Inc. N.Y., 1994, p.125

1. الاتجاه الواضح لتقليص حجم القوى العاملة نتيجة الاحتياج إلى أعداد أقل من العاملين لأداء ذات الأعمال وبكفاءة أعلى .
2. الاتجاه الواضح لاختفاء فئة الإدارة الوسطى المتخصصين في أعمال الوساطة intermediaries بين الإدارة العليا وفئات التنفيذيين على اختلاف مواقعهم التنظيمية.
3. كذلك الاتجاه إلى اختفاء الوسطاء بين المنظمة وزبائنهم أو مورديها حيث تحل محلهم تقنيات الاتصالات والمعلومات مثل التوريد في الوقت Just-In-Time أو التعامل عبر الإنترنت E-Business .
4. ضمور الاحتياج إلى العاملين متوسطي وعديمي المهارة الذين كانوا يشغلون أعمال تتطلب قدرات عضلية دون الاحتياج إلى مهارات ذهنية حيث حلت التقنيات الجديدة محلهم بكفاءة أعلى [الروبوت Robots على سبيل المثال].
5. تنامي الاحتياج إلى فئات جديدة من العاملين ذوي المعرفة المتخصصة في أعمال البرمجة للحاسب الآلي وغيرهم من أصحاب المهارات الفكرية والقدرات الذهنية القادرين على استيعاب التقنيات الجديدة وتطبيقاتها في أعمال الإدارة وأنشطة المنظمات المختلفة.
6. تزايد الاحتياج إلى الموارد البشرية القادرة على تفعيل الصلاحيات التي تعهد إليهم في المنظمات المعاصرة المتجهة بدرجات متزايدة إلى أنماط اللامركزية Decentralization والتمكين Empowerment ، وأصحاب القدرة على العمل في الفرق ذاتية الإدارة Self - Managed Teams .
7. تزايد الحاجة إلى موارد بشرية تتمتع بقدرات هائلة على تنويع الأعمال Flexible Specialization والانتقال السريع بين مواقع العمل المختلفة على اتساع العالم، والقدرة على التكيف مع الثقافات المتعددة Cultural Adaptability التي تتعامل معها المنظمات العولمية

8. أهمية تمتع الموارد البشرية الجديدة بخصائص مهمة تتناسب مع واقع ظروف العمل الجديدة ومن أهمها:

- الرغبة في الإنجاز، Achievement Motivation
- السعي إلى التميز In Search of Excellence
- تحمل المخاطر Risk Taking
- الابتكار والتجديد Creativity & Innovation
- الاستعداد للخدمة Service Oriented
- التركيز على النتائج Results Focused
- الاقتناع بفكر الجودة Quality Oriented
- العمل في الوقت الحقيقي Work in Real Time
- تقبل واستيعاب التغيير Managing Change

9. تحول نظم وعلاقات العمل من مفهوم " الاستخدام " Employment إلى مفهوم " الشراكة " Partnership ، وتغير النظرة إلى الموارد البشرية من كونهم " أجراء " Wage-Earners إلى كونهم " أصحاب مصلحة " في المنظمة Stakeholders .

10. تحول اهتمام إدارة الموارد البشرية من مجرد توفير اليد العاملة لقطاعات المنظمة المختلفة إلى اهتمام أصيل بتشغيل الموارد البشرية و" إدارة الأداء " لتحقيق النتائج المستهدفة Performance Management من استقطابهم للعمل .

وتصور دراسة حديثة⁴³ أنماط الموارد البشرية الجديدة في منظمات عصر التقنية الفائقة وتقنيات المعلومات والاتصالات على النحو التالي:

⁴³ Ruhleder,K,Brigitte,J., and Elmes,M., Wiring the New Organization: Integrating Collaborative Technologies and Team-Based Work., Paper presented at the 1996 Annual Meeting of the Academy of Management. Reprinted from www.brint.com“

1. Self-directed information specialists working in flexible, responsive, boundaryless and networked enterprises where groupware proliferates.
2. Knowledge workers staff relatively flat hierarchy, team-based, and project-centered work environment.
3. Everyone having a home set-up and carrying a laptop, so being able to be anywhere and do their work.
4. They work on a pay for performance system where salaries are fixed with end-of-year bonuses based on project completion.
5. Knowledge workers utilize databases for planning, monitoring and generally executing their tasks using phones, faxes, e-mail, accessing all relevant files on the databases. It is more or less "Open Book Management".
6. Extensive utilization of ITC.

"إدارة الموارد البشرية الإلكترونية"
المدخل للتعامل مع متطلبات التقنية الحديثة

E- Human Resources Management -E-HR إدارة الموارد البشرية الإلكترونية
مظهر جديد من الفكر والممارسة الإدارية يتبنى معطيات عصر المتغيرات السريعة، ويستوعب تقنياته المتجددة، ويطبق آلياته الفاعلة وتستثمر تقنيات المعلومات والاتصالات في أداء وظائفها، وتتمثل أهم خصائصها فيما يلي:

1. تبني مفاهيم "الإدارة الاستراتيجية" من حيث وضوح الرؤية Vision و الرسالة الأساسية للمنظمة Mission والتعامل الإيجابي مع المناخ المحيط الداخلي والخارجي Environment ، وتحديد الأهداف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.

2. التعامل الفوري والإيجابي مع التحولات في سوق العمل وتطورات هيكل الموارد البشرية اللازمة للمنظمة ، وتعديل أساليب وخطط الاستقطاب والاختيار بما يتوافق مع تلك التحولات.

3. التطوير المستمر والسريع لإعادة هندسة الهياكل التنظيمية ونظم وإجراءات العمل وأسس اتخاذ القرارات وتوزيع الصلاحيات والمسئوليات في شئون إدارة الموارد البشرية لمواكبة تطورات التقنية.

4. تيسير التعلم واستثمار الخبرات والمعرفة المتراكمة للموارد البشرية وتوظيفها لتنمية القدرات التنافسية للمنظمات من خلال مفهوم " إدارة المعرفة" Knowledge Management بأبعادها الثلاثة:

▪ تخليق المعرفة Knowledge Creation

▪ توزيع المعرفة Knowledge Distribution

▪ استخدام المعرفة Knowledge Application

5. التعامل في سوق العمل العالمي بحثاً عن الموارد البشرية الأفضل.

6. الاعتماد على تقنيات العصر الأساسية وهي:

▪ الحاسب الآلي.

▪ تقنيات المعلومات.

▪ تقنيات الاتصالات.

▪ البريد الإلكتروني.

▪ شبكة الإنترنت.

▪ شبكات الربط الداخلية Intranet .

7. كذلك تعتمد [E-HR] مجموعة آليات إدارية من أهمها:

Reengineering

– "إعادة الهندسة"

Benchmarking

– "القياس المرجعي"

Strategic Planning	- "التخطيط الاستراتيجي"
Balanced Scorecard	- "التقييم المتوازن"
Enterprise Resources Planning	- "تخطيط موارد المشروع"
Zero Defect / Six Sigma Quality	- "تخطيط الجودة لمنع الخطأ"

8. ويمكن تلخيص أهم مميزات " إدارة الموارد البشرية الإلكترونية " فيما يلي:

Speed	1 السرعة
Networking	2 التشابكية
Diversification	3 التنوع
Disintermediaries	4 تجاوز الوسطاء
Customization	5 التصميم حسب الحاجة
Adaptation	6 التكيف السريع
Integration	7 التكامل
Continuous Improvement	8 التطوير المستمر
Flexibility	9 التحرر من القوالب
Teleworking	10 العمل من بعد
Paperless	11 التحرر من المعاملات الورقية

9. تستثمر " إدارة الموارد البشرية الإلكترونية " تقنيات المعلومات والاتصالات في

مباشرة وظائف مهمة منها على سبيل المثال:

▪ البحث والاستقطاب الإلكتروني في أسواق العمل العالمية عبر شبكة الإنترنت
E- recruiting

▪ المفاضلة والاختيار من بين المتقدمين من أماكن ودول مختلفة عبر وسائل الاجتماع من بعد Remote Meeting Technologies مثل مؤتمرات الفيديو
. Video-Conferences

▪ تطبيق وسائل التدريب المستندة إلى الحاسب الآلي Computer-Based Training، وأساليب التدريب التفاعلية Interactive ، والتدريب عبر الشبكة العالمية الإنترنت Web-Based Training .

▪ تطبيق وسائل التوجيه والمساندة للأفراد وفرق العمل من بعد باستخدام البريد الإلكتروني والهواتف المحمولة وإرسال الرسائل الصوتية Voice Messages و غيرها من تقنيات الاتصال الحديثة.

▪ تشجيع نمط العمل من المنزل [Home-Based Work [Teleworking] .
▪ تطبيق أساليب ربط الرواتب بإنجاز Pay for Performance و استخدام إمكانيات التسجيل والمتابعة الإلكترونية للتحقق من منجزات الفرد وتحديد العوائد الخاصة به بدقة.

▪ استثمار إمكانيات نظم تخطيط موارد المشروع Enterprise Resources Planning System [ERP] لإدماج محور إدارة الموارد البشرية Human Resources Module في منظومة العمل الكاملة للمنظمة، ومن ثم الإحساس بمتطلبات الأداء واحتياجات وحقوق وتكلفة الموارد البشرية مع كل حركة في أنشطة وعمليات المنظمة.

خلاصة

1. مع التغييرات التقنية الحاصلة، جرت تغييرات ملحوظة في تركيب ومتطلبات الأداء للموارد البشرية.
2. تركز التوجهات الجديدة في هيكل الموارد البشرية على الطاقات الذهنية والقدرات الإبداعية للفرد، وإمكانيات العمل في فرق ذاتية الإدارة، مع قدرة هائلة على تحمل التنوع واختلاف الثقافات وتعدد الأماكن وتداخل التوقيتات التي مارس فيها الأفراد أعمالهم.

3. يصبح من المهم إحداث تطوير مماثل في مفاهيم وتقنيات إدارة الموارد البشرية عند اختيار وتشغيل وتنمية المورد البشري للمنظمات المعاصرة، وذلك لمواكبة متطلبات التقنيات الحديثة المطبقة في المنظمات المعاصرة.
4. تم بلورة مفهوم " إدارة الموارد البشرية الإلكترونية" ليعبر عن تلك التوجهات الجديدة في إدارة وتنمية الموارد البشرية.

3. آليات تطوير التعليم العالي في الوطن العربي من أجل المستقبل⁴⁴

مهدد

تواجه الجامعات ومنظمات التعليم العالي في العالم العربي تحديات مختلفة تهدد قدرتها على إنجاز الغايات التي قامت من أجلها. وتتبع هذه التحديات من عوامل ضعف وقصور ذاتية، كما تأتي من مصادر تهديد خارجية. وفي جميع الأحوال يصبح على مؤسسات التعليم العالي العربية أن تخوض عملية مراجعة شاملة لأوضاعها وإعادة هيكلة جذرية تمس كافة عناصرها حتى تتمكن من استعادة قدراتها على الأداء المتميز، ومواجهة التحديات والمهددات التي تتواصل وتتسارع بمعدلات غير مسبوقة.

وتهتم الورقة الحالية بطرح قضية تطوير التعليم العالي في العالم العربي من خلال تناول ثلاثة محاور رئيسية:

المحور الأول

تركيز لأهم التحديات والمهددات الذاتية والخارجية لمنظمات التعليم العالي في العالم العربي

تعاني منظمات التعليم العالي العربية من عوامل ضعف وقصور ذاتية تمثل التحديات الأساسية والمهددات الرئيسية التي تقلل من فعاليتها وتبدد كثيراً من طاقاتها.

التحديات والمهددات

1. افتقاد الرؤية الإستراتيجية الشاملة، وعدم اتباع منهجية التفكير الإستراتيجي والإعداد للمستقبل من خلال خطط وبرامج إستراتيجية تقوم على دراسة الواقع وتحليل المتغيرات واستشراف التطورات المستقبلية والاستعداد للتعامل معها بإيجابية.

2. تقادم الأطر التنظيمية العامة للجامعات والمعاهد العليا، وانحصارها في أنماط هيكلية تهمش دور أعضاء هيئات التدريس والأقسام والوحدات العلمية، وتركز

الصلاحيات في أجهزة إدارية تفرض سطوتها على العلميين أساس العمليات التعليمية والبحثية.

3. افتقاد مؤسسات التعليم العالي للصلاحيات الكاملة وحرية اتخاذ القرارات الأكاديمية والعلمية، وهشاشة استقلالها المالي والإداري و سيطرة أجهزة حكومية فوقية على أمورها الإستراتيجية.

4. تقادم نظم وتقنيات التعليم واعتمادها على عمليات تلقين ينحصر دور الطالب فيها في التلقي السلبي لمحتويات المقررات دون اختبار أو تنمية لقدراته الفكرية وطاقاته الذهنية.

5. تقادم المحتوى العلمي للمناهج والمقررات التدريسية، وافتقاد آلية منتظمة وفعالة لتحديث وتطوير المحتويات العلمية ومواكبة التطورات العلمية في العالم.

6. افتقاد نظم متطورة لإعداد وتنمية أعضاء هيئات التدريس، وموالاتهم بمصادر المعلومات المتجددة وفرص الاحتكاك العالمي مع نظرائهم في الجامعات والمعاهد العليا المتقدمة.

7. ضعف وتقليدية نظم اختيار الطلاب والاقتصار في أغلب الأحيان على معيار وحيد هو معدل الدرجات في شهادة إتمام الدراسة الثانوية، مع الإشارة إلى أن أغلب مؤسسات التعليم العالي الخاصة [غير الحكومية] في العالم العربي تهدر هذا المعيار أيضاً وتستبدل به القدرة على سداد الرسوم الدراسية المرتفعة.

8. انفصال وتباعد العمليات التعليمية عن متطلبات وتطورات سوق العمل واحتياجات منظمات قطاعات الأعمال والخدمات من الموارد البشرية ذوي المهارات والقدرات المتناسبة مع الحالة التقنية المتفوقة السائدة في اغلب تلك القطاعات، والتي لا تجاريتها مناهج الدراسة ومحتويات المقررات في مؤسسات التعليم العالي.

9. غياب منهجية إدارة الجودة الشاملة، وافتقاد آليات ضبط جودة الأداء في العمليات التعليمية والبحثية والأنشطة الأكاديمية المساندة، وكذا ضبط جودة الأداء المالي والإداري

10. غياب نظم شاملة لتقييم الأداء لأعضاء هيئات التدريس والوحدات التعليمية والأقسام العلمية، وكذا افتقاد نظم تقييم الأداء والمؤسسي، وعدم توفر شروط ومتطلبات الاعتماد المتعارف عليها في مؤسسات التعليم العالي في العالم المتقدم.

التحديات والمهددات الخارجية

تتعدد مصادر التحدي والتهديد الخارجي ليس فقط لقدرة منظمات التعليم العالي العربية على الأداء الراقى ومواكبة مستويات التعليم والإدارة التعليمية المتفوقة في العالم، ولكن التحدي والتهديد هو لبقاء المنظمات في ذاتها. وتأتي أهم التحديات وأخطر المهددات من المصادر التالية:

1. التطورات العلمية الهائلة الناتجة عن حركة منظمة للبحث العلمي الرصين تقوم عليه مؤسسات ومجموعات عمل ترصد لها ميزانيات هائلة وتستخدم تقنيات متطورة. إن حركة التقدم العلمي في العالم تعتمد العمل المؤسسي المنظم بعكس النط العربي القائم على الجهود الفردية المنعزلة لباحثين غير متفرغين يقبلون على إجراء البحوث من أجل الترقية وليس من أجل إثراء المعرفة وتقديم العلم⁴⁵.

2. التطورات الهائلة في تقنيات التعليم المستندة إلى الحاسب الآلي-Computer-Based Instruction، والوسائط المتعددة Multi-Media، وانتشار تقنيات

45 في ملاحظة سريعة يندر أن تجد في البحوث والكتب المنشورة والصادرة في العالم الغربي عملاً منفرداً لباحث وحيد، بل الأغلب هو اشتراك مجموعات من الباحثين في العمل الواحد، وهي حالة نادرة في العالم العربي.

التعليم من بعد، والتعليم على الإنترنت Web-based Education. إن جميع تلك التطورات تغير من حالة العملية التعليمية السلبية المعتمدة على التلقين والاتصال في اتجاه واحد من الأستاذ إلى الطلاب، إلى عمليات تفاعلية Interactive يقوم فيها الطلاب بدور رئيسي ويتحول دور الأستاذ إلى ميسر .Facilitator

3. اتجاه الجامعات ومؤسسات التعليم العالي في العالم الغربي - والمتقدمة علمياً وتقنياً - إلى العولمة والبحث عن أسواق لها في مختلف أنحاء العالم. ويستقبل العالم العربي العديد من دعوات تلك المؤسسات للباحثين عن فرص التعليم العالي، كما تنشأ تلك المؤسسات لها فروعاً ومكاتب للتمثيل مهمتها الأساسية استجلاب الطلاب العرب للدراسة فيها بنظم ميسرة ودون مغادرة بلادهم. وتستعين هذه المؤسسات الأجنبية في معظم الأحيان بعناصر من مؤسسات التعليم العالي العربية ذاتها.

4. انتشار وتقنين نظم تقييم الأداء المؤسسي وشروط الاعتراف بمؤسسات التعليم العالي Recognition واعتمادها Accreditation من قبل منظمات أجنبية لها وجود وتأثير عالمي. وتمثل تلك الشروط أحد أهم معايير الحكم على كفاءة المؤسسات التعليمية بصفة عامة ومؤسسات التعليم العالي بصفة خاصة.

5. تزايد عزوف قطاعات الأعمال عن استخدام خريجي منظمات التعليم العالي ، وإقبال أعداد متزايدة من مؤسسات الأعمال الكبرى على إنشاء معاهد تابعة لها أو المشاركة في إقامة جامعات خاصة بغرض إعداد وتأهيل احتياجاتها من الموارد البشرية وفق معاييرها وباستخدام تقنيات تعليمية تمزج بين إكساب المعارف والمهارات التطبيقية، وهي تتجاوز بذلك منظمات التعليم العالي التقليدية.

تلك التحديات والمهددات تضع منظمات التعليم العالي العربية في موقف خطير، إذ تغدو غير قادرة على توفير الموارد البشرية المؤهلة والمتسلحة بالمعرفة الحديثة والمهارات التطبيقية، مما يجعلها غير مقبولة في أسواق العمل الوطنية أو الإقليمية. ومن ثم تغدو ممارسات وأنشطة تلك المنظمات التعليمية نوع من هدر الموارد وإفشال لجهود التنمية والتطوير الوطنية.

المحور الثاني

مجالات التطوير الرئيسية ذات الأولوية

في منظمات التعليم العالي في العالم العربي

في ضوء التعرف على التحديات والمهددات التي تحيد بمنظمات التعليم العالي في العالم العربي، يصبح تحديد مجالات التطوير ذات الأولوية أمراً محسوماً لإذن التطوير يجب أن يشمل المقومات المساعدة لتلك المنظمات على مواجهة التحديات والتغلب على المهددات حتى تستمر البقاء. ونعرض فيما يلي تلك المجالات ذات الأولوية القصوى⁴⁶:

1. التنظيم الهيكلي والمؤسسي

- تطوير الفلسفة العامة والتوجهات الاستراتيجية لمنظمات التعليم العالي بما يواكب حركة التطوير والتحديث العالمية، وتطلعات الوطن واحتياجاته.
- تطوير التشريعات المنظمة للتعليم العالي بحيث تقتصر على المبادئ العامة التي تعكس فلسفة التطوير الشامل للتعليم العالي وتوجهاته الرئيسية

46 يتوجه حديثنا بالدرجة الأولى إلى منظومة التعليم العالي العامة أو الحكومية وهي تمثل النسبة الأكبر في كل الدول العربية، وإن كان الحديث وارد أيضاً وبنفس الدرجة بالنسبة للجامعات والمعاهد العليا الخاصة التي تعاني من معظم أوجه القصور وتحتاج إلى ذات مجهودات التطوير شأنها في ذلك شأن المؤسسات التعليمية الحكومية.

- والأطر العامة لمؤسساته و قواعد الاحتكام الأساسية، على أن تصدر بعد ذلك مجموعة من اللوائح التنفيذية للقطاعات المتشابهة من المؤسسات التعليمية لتوضيح النظم و الإجراءات التفصيلية الخاصة بها والتي يمكن أن تتطور إلى لوائح مستقلة لكل مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي.
- تطوير وتحديث الإطار التنظيمي العام للجامعات والمعاهد العليا وأسس توزيع الاختصاصات والمسئوليات وسلطات اتخاذ القرار بين وحدات و مستويات الهيكل التنظيمي الوطني للتعليم العالي.
 - تحديد أسس التوزيع المكاني للجامعات والمعاهد والوحدات التابعة لها و مدى تناسبه مع الاحتياجات وأعداد السكان حالياً وتوقعات المستقبل، و توجهات خطط التنمية القومية والمحلية والإقليمية.
 - دراسة وفورات الحجم Economies of Scale ووفورات المجال Economies of Scope المتوقعة للسيناريوهات البديلة لإعادة تنظيم وهيكلية التعليم العالي بالدمج والفصل والإلغاء والإنشاء وإعادة تحديد مجالات الاختصاص، وإعادة ترتيب التوزيع المكاني [الجغرافي] بين الجامعات والمعاهد العليا .
 - تحديد الحجم الأمثل لمنظومة التعليم العالي ممثلاً في درجة الاستيعاب للسكان في سن التعليم والتي تحقق المستوى الأمثل من الأداء والتناسب بين التكلفة و العائد والمستوى الأعلى للمردود الاقتصادي والاجتماعي.
 - إقرار أنماط وآليات التنسيق وتحقيق التكامل والتناسق بين كل من الجامعات والمعاهد بعضها البعض من جانب، وفيما بين هيكل الجامعات وهيكل المعاهد العليا من جانب آخر.
 - تطوير أنماط العلاقات بين أجهزة وزارة التعليم العالي وبين الجامعات من ناحية وبينها وبين المعاهد العليا من ناحية أخرى.

- إعادة هيكلة المجالس العليا المختصة بالتنسيق والإشراف على مؤسسات التعليم العالي، وتطوير اختصاصاتها وأنماط علاقاتها بالجامعات والمعاهد بما يكرس استقلاليته ويؤكد معايير الجودة وشروط الاعتماد المتعارف عليها عالمياً.
- توضيح الأسس والمعايير الموضوعية الواجب تضمينها في التشريع الجديد للتعليم العالي لتسمح بقبول واستيعاب أنماط التعليم الجديدة والمتجددة المعتمدة على تقنيات المعلومات والحاسب الآلي والاتصالات والمتمثلة في التعليم المفتوح والتعليم من بعد والتعليم المستمر، و ضمان توظيفها بما يضيف إلى طاقة المنظومة الوطنية للتعليم العالي و يعظّم من قدراتها على استيعاب الطلب الاجتماعي المتنامي على خدمات التعليم العالي والتطورات المستمرة في الأنماط و النظم.

2. تطوير نظم وتقنيات التعليم

- مراجعة وتطوير نظم القبول في الجامعات والمعاهد على أسس من الدراسة الموضوعية لمتطلبات التأهيل للدراسة في كل مجال وعدم الاقتصار على معيار مجموع الدرجات في شهادة الثانوية العامة، مع السماح بمساحة معقولة من حرية الحركة و مسئولية القرار للجامعات والمعاهد العليا في تقرير أعداد و نوعيات المقبولين للدراسة بها.
- مراجعة وتطوير البرامج التعليمية والتخصصات والمناهج ومعايير تطويرها وضمان تحديثها المستمر.
- مراجعة وتطوير أسس ومصادر المعلومات ومعايير الاختيار عند صياغة ملامح ومواصفات الخريج المستهدف في كل مجال من مجالات التعليم بالجامعات و المعاهد العليا .

- تحديد معايير واضحة للتمييز بين طبيعة التعليم في الجامعات من ناحية وبين المعاهد العليا من ناحية أخرى لتأكيد الهوية العلمية للجامعات، والتركيز على التوجه التطبيقي وبناء المهارات المهنية في نظم و أساليب التعليم في المعاهد العليا.
- مراجعة وتطوير نظم الدراسة وأسس احتساب متطلبات الحصول على الدرجات العلمية.
- تعميق التزاوج بين التخصصات العلمية وإبراز أهمية تيسير الدراسات البينية التي تجمع بين العلوم و التخصصات ذات العلاقة.
- تأكيد أهمية تكامل مجموعات المقررات التي يدرسها الطلاب في أي مجال لتجمع بين المقررات ذات الصلة التأسيسية العامة التي يجب على الجميع دراستها [متطلبات الجامعة أو المعهد]، والمقررات الواجبة على جميع طلاب كلية أو شعبة بذاتها [متطلبات الكلية]، ومتطلبات التخصص التي يطالب بها الدارسون في تخصص معين، ثم مقررات الثقافة العامة والقومية والدينية، وأخيراً المقررات الاختيارية سواء من داخل نفس القسم أو أقسام أخرى بالكلية أو المعهد، أو من كليات و معاهد أخرى.
- التوسع في تطوير تقنيات التعليم و تعميق استخدام الوسائط المتعددة وإدماج الحاسبات الآلية في العملية التعليمية.
- تطوير المكتبات بالجامعات والمعاهد العليا وتحويلها إلى مراكز للموارد التعليمية Learning Resources Centers وربطها بقواعد المعلومات الوطنية والعالمية وتوصيلها بشبكة الإنترنت.
- تطوير نظم التعليم لزيادة دور الطالب و مشاركته في العملية التعليمية و تحويل دور عضو هيئة التدريس من التلقين إلى التيسير Facilitation .

- الربط بين العملية التعليمية داخل الكلية أو المعهد وبين التدريب في مواقع الإنتاج ومجالات التطبيق في المنظمات والمؤسسات ذات العلاقة، والتأكيد على جدية هذا التدريب و إدماجه في صلب تقييم الطلاب وتحديد مدى إنجازهم لمتطلبات الحصول على الدرجة العلمية.
- تطوير أنماط متجددة من التعليم المفتوح والتعليم من بعد تستجيب لاحتياجات الشرائح المختلفة من أفراد المجتمع، و تستثمر التقنيات التعليمية و وسائل الاتصال ونقل المعلومات الحديثة.
- تطوير نظم الامتحانات والتقييم، وتأكيد أهمية تنوع واستمرار آليات التقييم للوصول إلى تقييم عادل ومتكامل يشمل الأداء الأكاديمي والنشاط الطلابي و الرياضي والمستوى الخلقى للطلاب.
- دراسة إمكانية قصر برامج الدراسات العليا للماجستير و الدكتوراه في جامعات محددة تتوفر لها الإمكانيات العلمية والموارد البشرية القادرة على تقديم مستويات راقية من الدراسات العليا تقارب المستويات العالمية وتتميز بالقدرة على تطوير تلك البرامج وتدير إمكانياتها.
- دراسة فكرة تجميع الدراسات العليا على مستوى الجامعة الواحدة في كلية متخصصة Graduate School ، وأن تركز الكليات الأخرى على برامج الدراسة للمرحلة الأولى، أو تخصيص فريق من هيئات التدريس لمرحلة الدراسات العليا فقط في حالة الاستمرار على النمط الحالي وعدم تجميع الدراسات العليا في كلية متخصصة.
- دراسة متطلبات التوسع في برامج الدبلومات المهنية والتخصصية ذات الطابع التطبيقي والتنسيق في ذلك فيما بين الجامعات وبينها وبين المعاهد العليا.

- تطوير نظام للمنح والمساعدات المالية يسمح لأعضاء هيئات التدريس بالقيام بأبحاث تطوير للمناهج و المقررات و المواد التعليمية باستخدام الوسائط المتعددة وتقنيات التعليم المتطورة.

3. تطوير الهياكل الوظيفية

وتنمية هيئات التدريس

- تطوير نظم تخطيط الاحتياجات من أعضاء هيئات التدريس ومعاونيهم من المعيدين و المدرسين المساعدين.
- تطوير نظم وآليات إعداد أعضاء هيئات التدريس ومعاونيهم، وبرامج التنمية المستمرة الهادفة إلى مواصلة تزويدهم بمصادر المعرفة المتجددة .
- تطوير آليات وحوافز التنمية الذاتية لأعضاء هيئات التدريس ومعاونيهم.
- تطوير نظم وآليات وحوافز ربط أعضاء هيئات التدريس بواقع المجتمع و مشكلاته واحتياجاته التنموية، و تنظيم وتفعيل مساهماتهم العلمية في حل تلك المشكلات.
- تطوير أساليب و قواعد مشاركة أعضاء هيئات التدريس في المؤتمرات العلمية المحلية والإقليمية والدولية.
- تطوير نظام لتفرغ أعضاء هيئات التدريس للقيام ببحوث مبتكرة في مجالات اختصاصهم، و وضع الضوابط الكفيلة بضمان الجودة واستثمار ناتج تلك البحوث في استخدامات أكاديمية وتطبيقات إنتاجية.
- تنمية قواعد لحث أعضاء هيئات التدريس على تطوير المناهج والمقررات العلمية، وتشجيع العمل المشترك بينهم.
- تطوير إمكانيات للنشر العلمي المنظم تشرف عليها و تتعاون في دعمها الجامعات والمعاهد العليا ومجالسها العليا.

- إرساء أسس و قواعد نظام متكامل لتقييم أداء أعضاء هيئات التدريس بصفة دورية يشارك فيه الأعضاء أنفسهم وزملاءهم ورؤساءهم والطلاب، على أن يشمل كافة عناصر العمل من إعداد للمواد التعليمية، التدريس والمشاركة في العملية التعليمية، المشاركة في الأعمال البحثية والاستشارية في خدمة المجتمع و قضايا التنمية، المشاركة في الأنشطة الاجتماعية والإرشاد العلمي و رعاية الطلاب وريادتهم، ومباشرة الأعباء الإدارية التي يكلف بها .
- تطوير قواعد الترقية في وظائف هيئة التدريس ومتطلباتها بخلاف الإنتاج العلمي المتميز، وتوضيح وتأكيد ما يترتب على مخالفة عضو هيئة التدريس لقواعد ومتطلبات التميز في الأداء بكافة عناصره، وبحث مبدأ ارتباط شغل الوظائف الأكاديمية باستمرار توفر شروط الأداء المتميز .
- إرساء قواعد عامة تنظم عمليات توزيع الدروس على أسس تحترم التخصص العلمي ونتائج تقييم الأداء لأعضاء هيئات التدريس، واقتراح أسس لتحقيق التداول في التدريس للمقررات و الفرق الدراسية المختلفة وذلك لضمان التجديد و فتح أبواب المنافسة العلمية لتحسين الأداء الأكاديمي و متابعة التطورات المعرفية في مجالات الاختصاص المختلفة.
- إرساء قواعد عامة تحدد الشروط الإضافية بخلاف التأهيل العلمي الواجب توافرها فيمن يعهد إليه من أعضاء هيئات التدريس بوظائف إدارية في الأقسام و الكليات وعلى مستوى الجامعة أو المعهد، وأشكال التدريب والإعداد اللازمة لضمان التميز في الأداء.
- تأكيد قواعد عامة لتنظيم ممارسة أعضاء هيئات التدريس لأنواع المهن المختلفة خارج أوقات العمل الرسمي، و ضوابط التزامهم بواجباتهم

الأكاديمية و مسئولياتهم العلمية والإدارية في جامعاتهم ومعاهدهم وعدم
طغيان الأنشطة المهنية الخارجية عليها.

- ترشيد عمليات الندب والإعارة لأعضاء هيئات التدريس ضمان الوفاء أولاً
باحياجات جامعاتهم ومعاهدهم، واقتراح نظام يحقق ربطهم بمواقع العمل
في مؤسسات الإنتاج والخدمات ذات العلاقة وذلك كمطلب مخطط ينبغي
الالتزام في برنامج تنمية قدراتهم وخبراتهم.
- تطوير هياكل الرواتب ونظم المكافآت لأعضاء هيئات التدريس و معاونيهم
بما يحقق الارتفاع بدخولهم إلى المستويات المتناسبة مع أعبائهم الأكاديمية
و الإدارية و يعوضهم عن تكاليف الإعداد و التنمية الذاتية و يسمح لهم
بالاستقرار في أعمالهم الأساسية والمشاركة الفاعلة في الأنشطة التعليمية و
الطلابية والبحثية دون ما حاجة إلى البحث عن مصادر أخرى للدخل لتمكينهم
من مواجهة متطلبات الحياة و الاحتفاظ بمستوى لائق من المعيشة لهم و
لذويهم.

4. التطوير والتحديث الإداري

وتعميق استخدامات تقنيات المعلومات

- تطوير اللوائح والنظم الإدارية والمالية الداخلية وضمان توفير المرونة و حرية
الحركة المسئولة للتقسيمات الداخلية والمستويات التنظيمية المختلفة بما
يتناسب والمسئوليات والأهداف المطلوب تحقيقها.
- توضيح أبعاد الاستقلال المالي والإداري للجامعات وتقنين النظم والقواعد
الكفيلة بتحقيق هذا الاستقلال وتوفير أسس المتابعة والتقييم والمساءلة
على أساس النتائج.

- دراسة أسس وآليات تفعيل دور المجالس في مؤسسات التعليم العالي و ضمان مباشرتها لاختصاصاتها بحرية مسئولة، ومعايير متابعة وتقييم نتائج أعمالها.
- تطوير مجموعة النظم والأساليب المحققة لوظائف التخطيط الاستراتيجي ، و التطوير المستمر، وتنمية العلاقات العلمية محلياً وإقليمياً ودولياً، وذلك على مستوى الجامعة والكليات التابعة، وعلى مستوى المعهد العالي في إطار من قواعد التنسيق العامة التي يتضمنها القانون الجديد للتعليم العالي.
- تطوير قواعد وشبكات المعلومات وتعميق استخدام وتوظيف تقنيات المعلومات في كافة مجالات ومراحل العمل الإداري بالجامعات والمعاهد العليا و الوحدات التابعة.
- مراجعة أوضاع فروع الجامعات و مدى توفر المقومات الأكاديمية و التعليمية والمادية والبشرية والتنظيمية لقيام تلك الفروع بواجباتها على وجه يحقق التميز والجودة العالية.
- تأكيد وجود مقومات وآليات التدريب والتنمية المستمرة للعاملين في فروع و تخصصات الإدارة المختلفة بالجامعات والكليات و المعاهد.
- تطوير نظم متميزة لإدارة الموارد البشرية في الحقل الإداري بالجامعات و المعاهد العليا، والعمل على تقريب المستويات العلمية والمهنية بينهم وبين أعضاء هيئات التدريس ومعاونيهم لتكوين نسيج متجانس من المهارات و القدرات يساعد على رفع المستوى العام للأداء بالجامعات والمعاهد العليا بشقيه الأكاديمي والإداري.
- دراسة معدلات الإنفاق على التعليم العالي كنسبة من الدخل القومي و مقارنتها بالنسب في الدول المماثلة لمصر من حيث الأوضاع والمستويات الاقتصادية والاجتماعية، وأنماط توزيع الإنفاق على مجالات وعناصر النظام

التعليمي المختلفة ومتوسط نصيب الطالب مباشرة [ما يخص العملية التعليمية و الخدمات الطلابية]، و دراسة تكلفة الإنفاق على التطوير والتحديث في النظام التعليمي كنسبة من إجمالي الإنفاق.

- بحث مصادر تمويل النظام التعليمي ونسبة مساهمة الرسوم الدراسية في التمويل وسبل و مجالات ترشيد الإنفاق في منظومة التعليم واحتمالات تحقيق معدلات أفضل من الكفاءة الداخلية للنظام نتيجة لذلك.
- تقدير الاحتياجات الكلية للتمويل اللازمة لتنفيذ برامج التطوير والتحديث، و مدى قدرة مصادر التمويل الحالية على تديرها و دراسة مصادر التمويل البديلة واحتمالات تنمية دخول الجامعات والمعاهد العليا من خلال استثمار إمكانياتها العلمية والبحثية في تقديم الخدمات الاستشارية والتدريبية والبحثية وتطوير التقنيات لمنظمات الإنتاج والخدمات وبحث سبل وآليات تعظيم مساهمات قطاعات الإنتاج والخدمات في التمويل .
- تصميم النظم والآليات الكفيلة بتطوير قدرات مؤسسات التعليم العالي في توفير فرص التعليم للطلاب من خارج مصر و تأكيد دور التعليم العالي باعتباره نشاطاً تصديرياً مهماً يسهم في تحقيق مصادر دخل إضافية للاقتصاد القومي.
- دراسة قضية مجانية التعليم في الجامعات والمعاهد العليا الحكومية و إمكانيات ترشيدها لتحقيق مزيد من الفعالية والالتزام من جانب الطلاب، و تحقيق العدالة في توزيع فرص التعليم المجاني بالتناسب مع القدرات الذهنية للطلاب وكفاءتهم في الأداء .
- دراسة العائد الاقتصادي والاجتماعي لمخرجات التعليم العالي بالقياس إلى التكلفة والاستثمارات التي وُظفت في الجامعات والمعاهد، واستشراف مجالات التطوير لتحسين ذلك العائد.

- تصميم وتفعيل نظام للتقييم المستمر للأداء الكلي للمؤسسة التعليمية وكذا لكل عنصر من عناصر الأداء.

5. تطوير و تفعيل العلاقات مع قطاعات الإنتاج و الخدمات و تنمية برامج خدمة المجتمع و البيئة

- دراسة مدى مناسبة البرامج والمناهج والتخصصات والمقررات وأساليب التعليم والتدريب لاحتياجات قطاعات المجتمع المختلفة وتطوراتها المستقبلية.
- دراسة مدى مناسبة أنماط التعليم العالي وشروط الالتحاق ومتطلبات الأداء والدراسة لاحتياجات وأوضاع قطاعات المجتمع المختلفة وقدراتها على استيعاب الخريجين.
- دراسة مدى مناسبة خريجي الجامعات والمعاهد العليا من حيث مستوى التأهيل العلمي والتدريب العملي والتكوين الذهني والفكري وتكامل الشخصية مع متطلبات وتحديات العمل في مؤسسات المجتمع المختلفة.
- رصد ومتابعة توزيع الخريجين ومدى استخدامهم في أعمال تتفق مع أنواع ومستويات الدراسة التي حصلوا عليها و مدى توفر نظم وآليات في الجامعات والمعاهد العليا لتقييم جودة مخرجاتها ورضاء المستخدمين عنها، و من ثم إمكانية التعديل والتطوير السريع والإيجابي لتلافي أوجه القصور في مستويات الجودة والارتفاع إلى ما يحقق قبول المجتمع وإقباله على هؤلاء الخريجين.
- دراسة مدى توفر نظم وآليات في الجامعات والمعاهد العليا لرصد التحولات في احتياجات المجتمع و تطوير برامجها وفعاليتها المختلفة بما يحقق الاستجابة السريعة والإيجابية لتلك التحولات.
- دراسة مدى توفير برامج كافية ومناسبة للدراسات الحرة [لا تؤدي إلى درجات علمية] توجه لفئات المجتمع الباحثة عن فرص الاستزادة من العلم

و المعرفة دون أن يتوفر فيهم الشروط [أو الرغبة] اللازمة للدراسة النظامية.

• دراسة التوسع في استثمار تقنيات التعليم المفتوح والتعليم من بعد والتعليم المستمر للوصول بالتعليم العالي لكل من يريده و يتحمل تكلفته ممن لم يستطع [أو لم يرغب] في الالتحاق بالدراسات النظامية بالجامعات والمعاهد العليا، و مدى ملائمة الشروط المحددة لتلك النوعية من البرامج لتحقيق هذا الغرض.

• دراسة مدى مساهمة مؤسسات التعليم الجامعي والعالي في خدمة البيئة المحيطة والمساهمة في تطويرها و الحفاظ عليها من عوامل التلوث المختلفة.

• دراسة مدى مساهمة مؤسسات التعليم العالي في المشروعات والبرامج القومية الهادفة إلى تحسين الحياة و الارتفاع بمستوى الإنسان المصري ثقافياً و فكرياً وإتاحة مصادر المعرفة والتنوير.

6. تفعيل العلاقات الخارجية

وبرامج التعاون الدولي

- إعادة صياغة علاقات الجامعات والمعاهد العليا بالجامعات والمعاهد والمنظمات والمؤسسات التعليمية العربية والأجنبية الإقليمية والدولية.
- مراجعة الاتفاقيات المعقودة بين الجامعات والمعاهد المصرية وبين جهات مماثلة عربية أو أجنبية وتقييم مدى تطبيقها و مستوى الاستفادة النسبية منها و مجالاتها، وسبل تفعيلها.
- تنمية قدرة الجامعات والمعاهد العليا على مواجهة متطلبات العولمة، و تعميق اتصالها بالمصادر العالمية للحركة والتطور العلمي والتقني والبحثي في مجالات التعليم العالي.

- توسيع شبكات الاتصال والتفاعل لأعضاء هيئات التدريس والباحثين و الطلاب بنظرائهم في الجامعات و المعاهد الأجنبية.
- التوسع في تيسير مشاركات أعضاء هيئات التدريس في المؤتمرات و الفعاليات الدولية.

7. تحسين منظومة الحياة الجامعية

تنمية الأنشطة الطلابية على الأصعدة الرياضية و الثقافية و العلمية و التقنية، وتطوير نظم الريادة و التوجيه للطلاب من جانب أعضاء هيئات التدريس، وزيادة دور الطلاب في إدارة و تشغيل المرافق الطلابية والمشاركة في اتخاذ القرارات ذات الصلة بالطلاب .

المحور الثالث

آليات التطوير المقترحة ومقومات تطبيقها

إن تحقيق التطوير المستهدف في المجالات المختلفة السابق بيانها يتطلب فكر إداري جديد وتقنية إدارية متفوقة. وقد تكاملت في السنوات الأخيرة نماذج متطورة للفكر الإداري المعاصر تستند إلى مفهوم التميز Excellence.

وتتمحور آليات تحقيق التميز في المؤسسات التعليمية فيما يلي:

1. تطبيق تقنية الإدارة الإستراتيجية Strategic Management
2. إنشاء وتفعيل نظم إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management
3. إنشاء وتفعيل مراكز لتطوير التقنيات والوسائل التعليمية وتطوير نظم وآليات الاختبارات.
4. استحداث آلية ذاتية في الأقسام والوحدات العلمية لمباشرة التطوير الشامل والمستمر Continuous Development & Improvement للبرامج والمناهج الدراسية.
5. تطوير المكتبات و مصادر المعلومات والموارد التعليمية.

6. إنشاء مراكز لتكوين وتوفير فرص التنمية المستمرة لأعضاء هيئات التدريس.
7. استحداث نظام لتقييم الأداء المؤسسي
8. تعميق استخدامات تقنية المعلومات و تطوير نظم دعم اتخاذ القرار.
9. تطوير نظم وآليات الإدارة المالية وتنمية مصادر إضافية ومتجددة للتمويل

إن الآليات المقترحة تعبر في الأساس عن فلسفة إدارية جديدة ينبغي أن تسود منظمات التعليم العالي في العالم العربي حتى تتمكن من مواكبة حركة التقدم العلمي والتقني، وأن تلاحق التطورات في احتياجات المجتمع ومتطلبات سوق العمل، وتحقيق التوافق بين مخرجاتها وبين تلك الاحتياجات والمتطلبات. من جانب آخر، فإن هذه الآليات هي نفسها أدوات تحقيق شروط الاعتماد Accreditation المتعارف عليها عالمياً والتي نرى أنها السبيل الرئيسي - بل والوحيد- لضمان البقاء والتطور .