



خواطر في الإدارة المعاصرة

دكتور علي السلمي

2020

الجزء الثاني

إهداء

إلى كل المهومين بالشأن العربي
إلى كل العاملين من أجل مستقبل عربي أفضل
إلى كل الشباب العربي أمل المستقبل

محتويات الكتاب
مقدمة
الفصل الأول - الاتجاهات المعاصرة في الإدارة
الفصل الثاني - إدارة النـمـيـة
الفصل الثالث - مسؤوليات الإدارة المعاصرة وتحديات الواقع الجديد
الفصل الرابع - العولمة وتأثيراتها على الإدارة
الفصل الخامس - خواطر في الإدارة المصـرـدة المعاصرة
الفصل السادس - التقنية الجديدة وتأثيراتها على الإدارة
الفصل السابع - الإدارة في الألفية الثالثة
الفصل الثامن - الإدارة من منظور إسلامي
ملحق: أهم مفكري الإدارة المحدثين

محتويات الجزء الثاني

4	الفصل الخامس خواطر في الإدارة المصرية المعاصرة
148	الفصل السادس التقنية الجديدة وتأثيراتها على الإدارة
194	ملحق مشكلات الإدارة المصرية

الفصل الخامس

نظرات في الإدارة المصيرية المعاصرة

نميد

يتناول هذا الفصل عدداً من القضايا المتصلة بتطوير ومعالجة مشكلاتها وذلك على مستوى الإدارة الحكومية [الإدارة العامة] أو إدارة شركات قطاع الأعمال العام والخاص. أنه لا بديل عن إحداث نقلة نوعية جذرية في هيكل الإدارة المصرية حتى يمكن تحقيق التنمية المستهدفة في كافة قطاعات الوطن. كما يجب معاشة الواقع المحلي والتحول إلى الإقليمية والعالمية والنمو المتصاعد لدول نامية لا يتوفر لها ما لمصر من المقومات الأساسية للتنمية.

يضم هذا الفصل سبع مباحث على النحو التالي:

المبحث الأول:

الأوضاع الإدارية المصرية وتأثيراتها على فرص التنمية الشاملة.

المبحث الثاني:

التجربة المصرية في التنمية الإدارية.

المبحث الثالث:

مقترحات لتحديث الإدارة العامة المصرية.

المبحث الرابع:

برنامج متكامل للإصلاح الإداري في مصر.

المبحث الخامس:

استراتيجية تطوير أداء وإعادة هيكلة شركات قطاع الأعمال العام.

المبحث السادس:

نموذج مقترح لتنظيم وإدارة المشروعات الكبرى.

المبحث السابع:

مدخل الإدارة الاستراتيجية لتطوير منظومة التعليم الجامعي في مصر.

المبحث الثامن:

مشروع استراتيجي للتحديث الشامل في مصر.

المبحث التاسع:

نظرات في الإدارة المصرية ————— 2001.

الأوضاع الإدارية المصرية
وتأثيراتها على فرص الشمية¹

¹ طرحت الأفكار الواردة في هذا المبحث أمام ندوة " مستقبل الخدمات الصحية مع قدوم القرن 21 " والتي انعقدت يوم 7 ديسمبر 1999 بالقاهرة ونظمتها شركة مصر للمعلومات والتكنولوجيا.

توجه الدولة في مصر إلى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتحسين مستويات المعيشة للمواطنين، وتطوير أوضاع مؤسسات الإنتاج والخدمات. وقد باشرت الدولة جهودها من أجل تحقيق التنمية الشاملة منذ بدايات ثورة 1952 وتوسعت في تقديم الخدمات وعمدت إلى تأمين وسائل الإنتاج وأخضعتها لنمط الإدارة الحكومية المباشرة، كما مارست عمليات التخطيط المركزي الشامل وعطلت إلى حد بعيد آليات السوق وقوى العرض والطلب كأساس في تخصيص الموارد وتحريك القوى الإنتاجية الفاعلة في المجتمع.

ويبدو للدارس أن النتائج والإنجازات في حقول التنمية المختلفة لم تحقق الأهداف المعلنة ولا الآمال التي بشرت بها الإدارة الحكومية وذلك على الرغم من الجهود المبذولة حاولت خلالها منظمات ومؤسسات الإنتاج والخدمات مواكبة أهداف التنمية والوصول إلى مستويات أداء أفضل تناظر التطورات العلمية والتقنية السائدة في العالم من أجل الارتفاع بمستوى الأداء وتحسين الإنتاجية والمردود الاجتماعي والاقتصادي لأنشطتها.

وقد اعتبر الكثيرون من المسؤولين عن توجيه عمليات التنمية في **المرحلة الأولى** من التجربة المصرية [1952-1970] أن التنمية هي في الأساس عملية بناء وتشبيد وحدات إنتاج أو خدمات، وأن التحديث بغرض التنمية يقتصر على الجانب المادي في تلك الوحدات، كما كان اهتمامهم منصباً على اقتصاديات الحجم دون النظر إلى اعتبارات الجودة وملاءمة النطاق أو المجال. وبذلك شهدنا في تلك المرحلة اهتماماً بالغاً ببناء المصانع وسمعنا من يباهي بأننا نقيم مصنعاً كل يوم، ومن يفخر بأننا بنينا عدد كذا مدرسة كل يوم.²

² تلك كانت نغمة الإعلام الرسمي وتصريحات المسؤولين كوزير الصناعة د. عزيز صدقي الذي اشتهر بإعداد وتنفيذ أول خطة خمسية للتنمية الصناعية وكان أول من شغل منصب وزير الصناعة في مصر عام 1956.

وكانت المرحلة التالية في تجربة التنمية الشاملة في مصر هي فترة الانفتاح الاقتصادي التي بدأت مع بدايات 1975 بهدف استثمار مناخ السلام في أعقاب حرب أكتوبر 1973. وبرغم سلامة الهدف إلا أنه لم تكن هناك استراتيجية متكاملة لتحرير الاقتصاد الوطني من آثار الانغلاق الاقتصادي الذي استمر ردياً طويلاً، ف اتخذت قرارات عديدة كان الغرض منها تيسير الإجراءات وتخفيف الرقابة والتقييد الحكومي في الأمور الاقتصادية مع بؤادر تشجيع القطاع الخاص ليتولى دوراً أكبر في الحياة الاقتصادية بعد سنوات طويلة من التقييد. وشهدت هذه الفترة بعض التحولات الهامة في هيكلية القطاع العام إذ ألغيت المؤسسات العامة المالكة والمشرفة على شركات القطاع العام وحلت محلها "المجالس القطاعية" وأماناتها الفنية، ثم ألغيت تلك المجالس والأمانات وأنشأت "هيئات القطاع العام" لتكون بمثابة شركات قابضة تملك وتدير شركات القطاع العام، ثم جاء القانون رقم 203 لسنة 1991 والذي بموجبه فصلت شركات القطاع العام عن جهاز الدولة وألغيت تبعيتها للوزارات، وتم إنشاء الشركات القابضة وكان عددها في البداية سبعة عشر شركة يتبع كل منها مجموعة من الشركات التابعة.

وفي جميع تلك المراحل كان الهدف المعلن لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة يتحطم على صخرة "البيروقراطية المصرية العنيدة". إن القضية الأساسية التي نطرحها هنا أن التنمية والتطوير والتحسين في قطاعات الإنتاج والخدمات إنما يتوقف بالدرجة الأولى على كفاءة الإدارة وقدرتها على التوظيف الصحيح للموارد والتقنيات المتاحة والتفاعل الإيجابي مع الظروف المحيطة، والمواكبة المستمرة للمتغيرات المحلية والخارجية.

ومن ثم فإن "مستقبل التنمية في مصر" يتوقف في رأينا على مدى ما يمكن تحقيقه من تطوير وتحرير للإدارة المصرية على كافة المستويات، وبقدر ما تتعامل تلك الإدارة

مع معطيات العلم والتقنية الحديثة بأسلوب يعتمد النظم والمعايير الإدارية المتطورة.

الأوضاع الإدارية المصرية

تعاني الإدارة المصرية - بشكل عام - من مجموعة أمراض ومشكلات تحد من كفاءة وجودة ما تقوم به أجهزة ومنظمات ومؤسسات الإنتاج والخدمات عموماً. وبرغم التطورات الاقتصادية والاجتماعية والتقنية التي تمت في مصر عبر السنوات الماضية، إلا أن الإدارة المصرية خاصة في الجهاز الحكومي وما يرتبط به من هيئات عامة وشركات قطاع الأعمال العام ظلت تعاني من تلك الأمراض والمشكلات التي تعوق حركة التنمية، ومن أهمها ما يلي:

❖ عدم الاستجابة الكافية للتحويلات التي تمت في بنية الاقتصاد الوطني بتطبيق سياسات الإصلاح الاقتصادي والتحول نحو اقتصاديات السوق وتحرير القطاعات الرئيسية للاقتصاد القومي، واتباع أسلوب التخطيط التأشير، وتصاعد دور القطاع الخاص في عملية التنمية الاقتصادية واتساع نطاق الدور الذي يقوم به في مجالات الإنتاج والخدمات.

❖ ضعف إدارة برنامج خصخصة قطاع الأعمال العام وتوسيع قاعدة الملكية، وانحصار مفهوم الخصخصة في مجرد التخلص من بعض شركات قطاع الأعمال العام دون أن تتم عملية إعادة هيكلة شاملة لأجهزة الدولة وقطاع الأعمال العام وفق استراتيجية واضحة تستثمر الأوضاع الجديدة الناشئة عن الخصخصة.

❖ عدم الوعي الكافي بآثار الانفتاح على العالم الخارجي وتحرير التجارة والالتزام باتفاقية الجات ومنظمة التجارة العالمية وتوقيع اتفاقية المشاركة مع الاتحاد الأوروبي.

- ✘ بدأ مشروعات قومية "المشروعات العملاقة"³ دون دراسة كافية للجدوى الاقتصادية ودون تطوير هياكل ونظم وتقنيات إدارية متناسبة مع طبيعة تلك المشروعات، بل عهد بها إلى ذات الإدارات الحكومية التقليدية مما جعلها في حالة تعثر.
- ✘ عدم الاستجابة الواعية لاهتمام الدولة بقضايا التطوير الإداري والنهضة التقنية والمعلوماتية، والانحصر في تقديم أفكار مستهلكة لا تعبر عن مضامين جديدة ترقى إلى مستوى الأهداف المعلنة.
- ✘ تجمد الهياكل التنظيمية في أطر وقوالب وأنماط تقليدية ثابتة لا تتناسب عادة مع طبيعة الأنشطة التي تباشرها وحدات الإدارة الحكومية وهيئاتها وشركات قطاع الأعمال العام.
- ✘ تقادم وتعدد القوانين والتشريعات المنظمة لأعمال الإدارة المصرية وسيطرة الفكر القانوني التقليدي الذي يكرس النص بغض النظر عن تطورات المجتمع وضرورات مواكبة التحولات الاجتماعية والاقتصادية والتقنية.
- ✘ تعقد النظم والإجراءات والمبالغة في التماس الأمان من خلال إشراك أكبر عدد ممكن في التوقيع على المعاملات والسعي إلى تأمين القائم بالعمل من مغبة الوقوع تحت طائلة المسائلة والمحاسبة، كل ذلك بغض النظر عن النتائج والأهداف المطلوب تحقيقها. [أمن الموظف يأتي أولاً].
- ✘ الإسراف في حشد الموارد المادية والبشرية وتضخم الهياكل الوظيفية والموازنات دون ارتباط بأهداف أداء محددة، فالإدارة المصرية تعمل بمنطق التركيز على المدخلات والاستزادة منها، دون الارتباط بفعالية توظيفها واستثمارها في أنشطة هادفة لتحقيق إنجازات يمكن قياسها وتقييمها.
- ✘ الانحصر في الشئون الداخلية للمنظمة وعدم التفاعل بإيجابية وفعالية مع المناخ المحيط.

³ شاع استخدام هذا التعبير في عهد حكومة د. كمال الجنزوري [يناير 1996 - أكتوبر 1999].

- ✘ الانحصار في مشكلات الفترة القصيرة واهتماماتها الوقتية، وعدم الالتفات الكافي لمتطلبات التعامل مع المستقبل ومتابعة مؤشراتته ومقدماته.
- ✘ ضعف نظم المتابعة والرقابة والتقييم، والاقتصار على أشكال التقييم الورقي دون التعمق في تحليل الأداء وتقدير العائد الحقيقي لما يبذل من موارد.
- ✘ تقادم الفكر الإداري عموماً وغلبة المفاهيم التقليدية التي تقوم أساساً على منطق السكون والجمود، ولا تحايي متطلبات الحركة والمرونة والتغيير.
- ✘ ضعف مستوى القيادات الإدارية، وتغلب معايير شخصية وغير موضوعية في اختيارهم، وإعمال قواعد للترقية تكرر الأقدمية وتفضل غير المبدعين عادة.⁴
- ✘ شيوع أنماط غير إيجابية من السلوك بين العاملين، وتفشي ظواهر غير محابية للتقدم والتطوير ولا تتفق بشكل عام مع متطلبات الجودة والإتقان، وبناء النزعات التنافسية من أجل التطوير والتجويد المستمر، والسعي الدائب لإرضاء العملاء.

واقع الإدارة المصرية المعاصرة

تبينت الدولة في مصر أهمية أن يتوافق هيكل ومنهج الإدارة فيها وآلياتها مع معطيات العصر القائمة على التنافسية والتفوق التقني، ويتركز التوجه العام للدولة نحو التطوير لإداري الشامل كمدخل ضروري لتحقيق النهضة والانطلاقة القومية الكبرى. وقد عبر الرئيس الأسبق محمد حسني مبارك عن هذا التوجه في العديد من خطاباته الرسمية والتكليفات التي يوجهها إلى الحكومة، وبلغت تلك الدعوة من جانبه مداها الأقصى حين نادى في سبتمبر 1999 بإعداد استراتيجية قومية للمعلومات والتنمية التقنية تكون أساس نهضة إدارية واقتصادية شاملة.

⁴ أشار رئيس مجلس الوزراء د. عاطف عبيد في حديثه إلى جريدة الأسبوع خلال شهر أغسطس 2001 إلى أن مصر ليس بها قيادات وأن فكرة تعيين مساعدين للوزراء فشلت لعدم وجود العناصر الصالحة لمثل هذا المنصب.

⁶⁸ تم تنحيه عن منصب رئيس الجمهورية يوم 11 فبراير 2011 عقب اندلاع ثورة 25 يناير 2011.

ويأتي الاهتمام بقضية الشمية الإدارية نتيجة مباشرة للمشكلات التي تعاني منها الإدارة المصرية والمعوقات التي تسببها لحركة التنمية الاقتصادية ومشروعات تنمية الصادرات، والمعوقات التي تثيرها بالنسبة للمستثمرين الوطنيين أو الأجانب. وتشهد معاناة المواطنين في تعاملاتهم مع الإدارة الحكومية، حتى أصبحت الدعوة إلى تيسير التعامل وتبسيط الإجراءات مطلباً قومياً.

ويمكن إجمال مشكلات "الإدارة المصرية المعاصرة" [في عصر التقنية العالية والمعلومات والإنترنت] فضلاً عن أوجه الضعف والقصور التي بينها فيما يلي:

- ✗ الارتباط بالواقع المحلي وضعف القدرة على التفاعل مع المتغيرات العولمية.
- ✗ الانحصر في الأنماط التنظيمية التقليدية والتمسك بالهيراركية كأساس في التنظيم وتوزيع السلطة.
- ✗ استتالة الهياكل التنظيمية وتعدد مستويات السلطة، ومن ثم بطأ وتعقد عمليات اتخاذ القرارات.
- ✗ الميل إلى التوسع في الهياكل الوظيفية وزيادة أعداد العاملين عن حاجات العمل الفعلية، وتفشي ظاهرة البطالة المقنعة وانخفاض مستويات الإنتاجية.
- ✗ عدم توفر معايير أو مقاييس لتقدير تكاليف الخدمات المؤداة للمواطنين.
- ✗ صعوبة تقييم كفاءة الأداء للمنظمات ذاتها لعدم اتباع منهج موازنات البرامج والأداء، وغياب المعايير الموضوعية المتفق عليها لذلك التقييم.
- ✗ الانطلاق في تأدية أنشطتها من منطق السلطة وليس منطق الخدمة العامة، وافتقاد مفاهيم التسويق وتنمية العلاقات مع المستفيدين والعملاء.
- ✗ الميل إلى منطق السكون والمحافظة على الوضع القائم، والعزوف عن التجديد والتطوير، بل ومقاومة التطوير باعتباره يهدد الأوضاع المستقرة والمراكز المكتسبة لقيادات المنظمات

❌ الإفراط في الشكليات والمظهرية والاهتمام بالجوانب المادية على حساب الإنتاجية والإنجاز الحقيقي.

❌ إهدار فرص الاستفادة بالتقنيات الجديدة مثل تقنيات المعلومات والبرمجيات المساعدة في التخطيط والتقييم رغم توافرها.

❌ عدم استثمار الطاقات البشرية على النحو الأمثل، وغياب منظومة فكرية متكاملة تحكم توجهات الإدارة في مسائل إدارة وتنمية الموارد البشرية في ترابطها مع الاستراتيجيات العامة للمنظمات.

❌ الانحصر في مشكلات الحاضر بالدرجة الأولى، وغياب آليات للتطوير والإعداد للمستقبل، وقلة عدد الحالات التي تمارس فيها عمليات الإدارة الاستراتيجية والتخطيط المنهجي للمستقبل.

❌ الاستخدام التقليدي للمعلومات باعتبارها رصد للتاريخ، وبيانات إحصائية أكثر من كونها دلالات يمكن الارتكاز إليها في اتخاذ القرارات.

وبشكل عام فإن "الإدارة المصرية المعاصرة"، سواء في الأجهزة الحكومية أو شركات قطاع الأعمال العام وكثير من شركات القطاع الخاص، لا تتماشى في كثير من مفاهيمها وأساليبها مع متطلبات العصر ومنطق الإدارة الحديثة، إذ تم إغفال قضية "الشمية الإدارية" لسنوات طويلة ولم يتم تضمينها كعنصر حاكم في استراتيجية التنمية الوطنية.

والنتيجة التي خلص إليها أن ضعف كفاءة الإدارة المصرية وتقادم الفكر الإداري في أجهزة الدولة وشركات قطاع الأعمال العام، بل وكثير من شركات القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني، يعتبر من الأسباب الجوهرية في توضع إنجازات الشمية الاقتصادية والاجتماعية برغم كل الموارد التي وجهت لهذا الغرض سواء من الموارد المحلية أو القروض والمعونات الأجنبية.

النجربة المصرية
في إدارة عمليات التنمية الإدارية⁵

⁵ ورقة قدمت إلى المؤتمر الدولي السادس لمعهد التنمية الإدارية، دولة الإمارات العربية المتحدة، دبي، 21-22 نوفمبر 2000.

مقدمة

يعيش العالم المعاصر مرحلة تموج بالمتغيرات الاقتصادية، السياسية، التقنية، الثقافية، والاجتماعية التي شملت كافة مناحي الحياة، وتتعرض الدول الساعية إلى النمو والتقدم للعديد من التحديات الخارجية الناشئة من ظروف العولمة والنظام العالمي الجديد القائم على حرية التجارة والتبادل وانفتاح الأسواق ووفرة المعلومات. وتفرض مطالب التنمية والتطوير السياسي والاقتصادي والتقني والاجتماعي ضغوطاً وتحديات متصاعدة تدفع الدولة إلى البحث عن هيكليات وآليات إدارية جديدة.

وتمثل "فجوة التقدم" بيننا في مصر والعالم العربي وبين العالم الغربي أهم مظاهر التحدي التي تهدد مسيرة التنمية في بلادنا وتفرض البحث عن منظومة إدارية جديدة تعمل على سد الفجوة.

ومنذ بداية ثورة 1952 كان الإحساس العام قوياً بضرورة الاهتمام بالتنمية الإدارية وإعداد جيل جديد من القادة الإداريين سواء في القطاع الحكومي أو في شركات القطاع العام والتي بدأت في التواجد على الساحة الاقتصادية في البلاد بتأثير قرارات التمهيد وفرض الحراسة على الشركات الإنجليزية والفرنسية والبلجيكية التي شاركت حكوماتها في العدوان الثلاثي على مصر في العام 1956.

وكانت قرارات تأميم شركات القطاع الخاص والتي توالى منذ العام 1961 عنصراً أساسياً في توجيه الدولة نحو الاهتمام بقضايا التنمية الإدارية في القطاع العام بدرجة واضحة. كما كان من دواعي الاهتمام بقضية التنمية الإدارية في الجهاز الحكومي انتشار مفهوم دولة الرفاهية الاجتماعية خلال سنوات الستينيات بالأساس حين تصدت الدولة لتوفير خدمات التعليم والرعاية الصحية والتوظيف لخريجي الجامعات والمعاهد على نطاق واسع. وأخيراً كان الاهتمام بالتنمية الإدارية في مجال الإدارة المحلية لإقامة نوع من الحكم المحلي

يطبق مفاهيم اللامركزية الإدارية وينطلق بالتنمية المحلية في محافظات مصر المختلفة.

خلاصة الأمر، أنه على الصعيد الفكري كان الاهتمام المصري الرسمي بقضية التنمية الإدارية واضحاً منذ بدايات ثورة يوليو، وكانت الآليات التي اعتمدتها الدولة منذ ذلك الحين متماشية في الشكل مع تلك التوجهات، إلا أن النتائج كما سنرى لم تكن محققة تماماً للغايات والتوقعات.

تطور التنظيم المؤسسي لإدارة الشئمة الإدارية

تعتبر البيروقراطية المصرية من أقدم البيروقراطيات في العالم حيث أخذت مصر بنظام الوزارة المسؤولة سنة 1878، كما صدر في ذات الفترة أول قانون ينظم شؤون الخدمة المدنية.

وقد تعددت محاولات **"الإصلاح الإداري"** في العصر الحديث منذ بدايات ثورة 1952 حيث تم استقدام مجموعة من الخبراء العالميين لتقديم مقترحات تطوير وتحديث الإدارة الحكومية. وبناء على توصية الخبير بول سنكر تم إنشاء ديوان الموظفين عام 1951، كما صدر أول قانون للعاملين بالدولة في نفس العام. وفي عام 1962 أعد الخبيران **لوث جولييك وجيمس بولوك** تقريراً يركز على ضرورة الاهتمام بالتخطيط والرقابة وتطوير أداء المؤسسات والهيئات العامة وتحريرها من النظم الحكومية.

وقد أطلقت عناوين براقية على محاولات الإصلاح الإداري المختلفة مثل **"هز الجهاز**

الحكومي"، **"نصف الرنتين"**، ثم **"الثورة الإدارية"** وأخيراً **"الإصلاح الإداري!"**

ثم أعدت خطة لتنظيم الجهاز الحكومي سنة 1958، تبعها تشكيل لجنة مركزية لتنظيم الإدارة الحكومية عام 1961، وفي عام 1963 تشكلت لجنة لدراسة التنظيم الأعلى للدولة أسفرت عن إنشاء **"الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة"** بدلاً عن **"ديوان الموظفين"**.

وكانت مصر من أسبق الدول العربية في إنشاء "معهد الإدارة العامة" في العام 1954 من أجل إعداد وتدريب موظفي الحكومة، ثم تبعه "معهد الإدارة العليا" لتكوين قيادات القطاع العام 1957. وفي عام 1961 أنشئ "المعهد القومي للإدارة العليا" ليحل محل "معهد الإدارة العليا" وليصبح الجهة الرسمية المختصة بإعداد وتدريب قيادات شركات القطاع العام. كما أنشئ في الفترة ذاتها "معهد الإدارة المحلية" ليتولى إعداد وتأهيل قيادات الإدارة المحلية بالمحافظات المختلفة. وقد تم إدماج المعاهد الثلاثة [الإدارة العامة، الإدارة العليا، الإدارة المحلية] عام 1969 في "المعهد القومي للتنمية الإدارية" ليستمر فترة قصيرة ثم يلغى بعد ذلك دون قيام تنظيم بديل متكامل.

وكان "بيان الإصلاح المالي والإداري" الذي أعده أ.د. عبد العزيز حجازي وزير الخزانة وأ.د. حلمي مراد وزير التعليم في العام 1968 أول محاولة جادة لتحقيق التنمية الإدارية على أساس فلسفة إدارية واضحة في محاولة لإزالة الآثار النفسية المترتبة على هزيمة يونيو 1967.

ثم توالى محاولات إدارة التنمية الإدارية وكانت بشكل عام تحمل عنوان "الإصلاح الإداري"، والتي تركزت في أغلب الأحيان في إنشاء المزيد من الأجهزة [مديريات التنظيم والإدارة في جميع وحدات الجهاز الإداري للدولة مثلاً].

كما تم تشكيل المزيد من اللجان والمجالس للتنمية الإدارية ففي عام 1970 شكل مجلس للتنمية الإدارية لبحث الأسس العلمية للتنمية الإدارية واقتراح برامجها، وفي العام 1977 تكونت لجنة الثورة الإدارية لوضع استراتيجية قومية للتنمية الإدارية الشاملة. ثم أصدر قانون العاملين المدنيين بالدولة رقم 47 لسنة 1978، كما تم إصدار نظام متكامل للإدارة المحلية بالقانون رقم 43 لسنة 1979 بعد سلسلة من التعديلات على قانون الإدارة المحلية الصادر في عام 1964.

وكانت بداية التطوير المؤسسي الرسمي لإدارة التنمية الإدارية، إسناد المسؤولية الوزارية عن التنمية الإدارية لأول مرة إلى وزير التخطيط في العام 1971 وذلك إلى جانب مسؤولياته الأخرى. ثم كان إنشاء "وزارة دولة للتنمية الإدارية" لأول مرة سنة 1976 حينما أسندت حقيبتها إلى أستاذ الإدارة البارز في مصر والعالم العربي في ذلك الوقت المغفور له أ.د. أحمد فؤاد شريف والذي كان له فضل إنشاء أول معهد قومي يهتم بالتنمية الإدارية لقطاعات الأعمال في العام 1957 وهو "معهد الإدارة العليا" والذي كان يتبع ما يسمى في ذلك الوقت "المؤسسة الاقتصادية" وهي الشركة القابضة التي أنشأتها الدولة آنذاك لإدارة محفظة استثماراتها في الشركات الممصرة والموضوعة تحت الحراسة والتي شكلت بدايات القطاع العام. وكانت الآمال معقودة على جهود أ.د. أحمد فؤاد شريف أول وزير للتنمية الإدارية في مصر حين بدأ مشروعه الكبير لإدخال نظام "الإدارة بالأهداف" في كافة المؤسسات الحكومية وشركات القطاع العام، إلا أن المنية وافته في نفس العام 1976 وتوقفت حركة التنمية الإدارية بوفاته لفترة.

ورغم وجود وزارة الدولة للتنمية الإدارية، ضمن التشكيلة الوزارية منذ العام 1976 دون انقطاع، فقد كان "الجهاز المركزي للتطوير والإدارة" هو الآلية الرئيسة التي اعتمدتها الدولة لإدارة التنمية الإدارية في الجهاز الحكومي والقطاع العام، وانحصر دور وزير الدولة للتنمية الإدارية في أمور السياسة العامة ومحاولة بناء استراتيجيات قومية للتنمية الإدارية. كما كانت وزارة المالية تشارك الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة مسائل مهمة في التنمية الإدارية تتعلق بضرورة موافقتها على تمويل الوظائف في موازنات وحدات الجهاز الإداري للدولة.

ومع بدء سياسة تحرير شركات القطاع العام وتحولها إلى "قطاع الأعمال العام" انحسرت سلطة "الجهاز المركزي للتطوير والإدارة" عن تلك الشركات وأصبحت كل شركة معنية

بنفسها في أمور التنمية الإدارية دون تدخلات من جهات مركزية. وقد كان الجهاز يتبع رئيس مجلس الوزراء، ثم نقلت تبعيته إلى وزير التنمية الإدارية. وفي الوقت الحالي⁶ تم إلغاء منصب رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة [بدرجة وزير]، وأصبح وزير الدولة للتنمية الإدارية هو بحكم منصبه رئيس الجهاز. وقد حقق هذا الإجراء وضعاً أفضل بإلغاء مصادر الخلاف وتنازع السلطات التي كانت تسود في بعض الأحيان بين وزير التنمية الإدارية باعتباره الجهة التابع لها الجهاز وبين رئيس الجهاز باعتباره يملك الصلاحيات المقررة في قانون إنشاء الجهاز وقوانين الخدمة المدنية. وقد اعتمدت محاولات إدارة التنمية المتعددة في مصر المداخل الأساسية التالية:

أولاً: مدخل التعديل التشريعي

كان ولا يزال المدخل الأسهل والأسرع الذي تلجأ إليه الحكومات المتعاقبة لمحاولة تحقيق التنمية الإدارية حيث تتعدد صور الأدوات التشريعية المستخدمة من قوانين، قرارات بقوانين يصدرها رئيس الجمهورية، وقرارات رئيس الجمهورية، قرارات رئيس مجلس الوزراء، قرارات وزارية، قرارات من رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، قرارات السلطة المختصة في المستويات المختلفة.

ثانياً: مدخل تبسيط الإجراءات

ويتم عادة من خلال الدراسات التي يعدها الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة وغيره من إدارات التنظيم والإدارة بالوزارات والمحافظات والهيئات الحكومية لتبسيط إجراءات تقديم الخدمات الحكومية للجماهير.

وقد لوحظ أن معظم تلك الدراسات تتم بأسلوب مكتبي لا يتعامل مع ظروف الواقع الذي تعيشه المؤسسات الحكومية المعنية وتصدر في صورة توصيات من لجان

⁶ تم هذا التعديل بتولي أ.د. محمد زكي أبو عامر وزارة الدولة للتنمية الإدارية في حكومة أ.د. عاطف عبيد في أكتوبر

"الجهاز المركزي للتظهير والإدارة" دون أن يصاحبها آليات لضمان تفعيلها ومتابعة تنفيذها، كما لا يترتب على عدم تطبيق الإجراءات المقترحة محاسبة أو مساءلة للقيادات الحكومية المختصة.

وفي العادة لا يصاحب برامج تبسيط الإجراءات جهود مماثلة لتدريب العاملين على تطبيق الإجراءات الجديدة، وفي أغلب الأحيان يترتب على تطبيق الإجراءات الجديدة حالات من الاضطراب والتداخل مع الإجراءات القديمة، مما يؤدي إلى تعقيد مشكلات الإدارة الحكومية بدلاً من علاجها.

ثالثاً: مدخل التدريب

أسرفت الإدارة الحكومية المصرية في استخدام التدريب كوسيلة لرفع كفاءة الأداء دون توفير المقومات العلمية والمهنية الصحيحة حيث يتم التدريب في أغلب الحالات في غياب دراسات فعلية للاحتياجات التدريبية للمؤسسات الحكومية، ودون وجود خطة تدريبية واضحة المعالم محددة الأهداف. كما يتم التدريب بشكل نمطي لا يفرق بين التخصصات ومواقع العمل وفي الأغلب يكون الدافع للتدريب هو استيفاء متطلبات القانون الذي يعتبر التدريب شرطاً لاستكمال متطلبات الترقى إلى الوظائف العليا في الإدارة الحكومية [وظيفة مدير عام وما فوقها].

ويمارس التدريب في الأساس أساتذة الجامعات معتمدين على خبراتهم الأكاديمية التي قد لا تتوافق في كثير من الأحيان مع ظروف وقواعد العمل الفعلية في المؤسسات الحكومية، ولا تبذل جهات التدريب الحكومية قدراً كافياً من الاهتمام لتكوين طائفة من المدربين المحترفين المؤهلين. من جانب آخر، ليس هناك أسس واضحة أو معايير معتمدة لتقدير الاستثمار في التدريب، ومن ثم لا توجد معايير موضوعية لقياس نتائجه وتقدير العائد منه. كما لا تترابط أنشطة التدريب في أغلب الأحيان مع محاولات تبسيط الإجراءات الأمر الذي يقلل من فاعلية المدخلين ولا يحقق الاستفادة المرجوة منهما. ويبدو التباعد واضحاً بين أنشطة التدريب

ومتطلبات التقدم الوظيفي لأفراد الخدمة المدنية حيث لا يتوفر في أغلب المؤسسات الحكومية تصور واضح ومخطط لمسارات التقدم الوظيفي باستثناء الترقى إلى وظائف أعلى في سلم الكادر المالي.

على صعيد آخر، يتولى التدريب لشركات القطاع العام والشركات الخاصة طائفتان، إما إدارات ومراكز متخصصة للتدريب في الشركات الكبرى، أو مكاتب وشركات خاصة متخصصة في تقديم خدمات التدريب فضلاً عن الاستشارات الإدارية، وتلك المكاتب والشركات تتصف بشكل عام بذات السلبيات التي تعاني منها جهات التدريب الحكومية.

رابعاً: مدخل إعادة التنظيم

تتركز محاولات إعادة التنظيم عادة في مناسبات التشكيلات الوزارية حيث يتم إنشاء أو إلغاء أو دمج أو فصل الوزارات، وكذلك تتم عمليات تعديل التبعية التنظيمية للمؤسسات الحكومية فيما بين الوزارات المختلفة عقب تلك التشكيلات.

ويعاني مدخل إعادة التنظيم من عدة مشكلات قللت من فاعليته كآلية لإدارة عمليات التسمية الإدارية، منها ما يلي:

X تكرار الدمج والفصل والإنشاء والإلغاء للوزارات.

X تكرار تغيير وتبادل تبعية المؤسسات الحكومية فيما بين الوزارات وما يترتب عليه من أضرار ومشكلات.

X استمرار الوزارات والأجهزة الملغاة قائمة بموظفيها وموازناتها دون عمل لفترات طويلة، وبقاء الوزارات المندمجة لفترات طويلة كوحدات تنظيمية منفصلة.

ورغم أهمية وضرة إعادة تنظيم بعض الوزارات أو المؤسسات الحكومية، فإن صلاحية اتخاذ القرار في هذا الموضوع المهم لا تكون كاملة للإدارة العليا المسؤولة

فيها حيث يشترط الحصول على موافقة "الجهاز المركزي للتظهير والإدارة" حتى يمكن تفعيل التنظيم الجديد وتمويل ما قد يترتب عليه من وظائف جديدة، ثم اشتراط موافقة وزارة المالية على تمويل الوظائف الجديدة بناء على موافقة الجهاز.

تفسير نتائج التجربة المصرية في إدارة الشئمة الإدارية

رغم تعدد محاولات إقامة تنظيم مؤسسي لإدارة عمليات التنمية الإدارية، فإنها لم تحقق نتائج متميزة تقاس بالمجهود والتكاليف والوقت المستغرق فيها فضلاً عن الآمال والتوقعات العالية التي تصاحب كل محاولة جديدة، وكانت أهم أسباب تواضع تلك النتائج ما يلي:

▽ انطلقت محاولات التظهير المؤسسي للشئمة الإدارية في أكثر الأحيان من دون وجود استراتيجية متكاملة معلنة ومعتمدة من السلطة العليا في الدولة باستثناء محاولات محدودة منها محاولة أ.د. أحمد فؤاد شريف المشار إليها والتي لم تكتمل.⁷

▽ الاهتمام بالجوانب الشكلية التي تتصل بإقامة الأجهزة والمجالس وغيرها من التشكيلات المؤسسية لإدارة التنمية الإدارية دون الغوص إلى المضامين المتصلة بأهداف وبرامج واستراتيجيات تلك التشكيلات والصلاحيات المخولة لها ومعايير تقييم إنجازاتها، فضلاً عن تراخي الاهتمام بها بعد فترات محدودة من إنشاءها.

▽ الاهتمام بالعدليات الشكلية كمحاولات للشئمة الإدارية من نوع تغيير المسميات وابتداع أسماء جذابة للمؤسسات الحكومية مثل "الهيئة القومية"، "الجهاز المركزي"،

⁷ كان للمؤلف محاولة في إحداث التنمية الإدارية إبان توليه منصب وزير الدولة للتنمية الإدارية في حكومة السيد ممدوح سالم في الفترة أكتوبر 1977- أكتوبر 1978، وقد نشرت بعض المعلومات عن توجهات هذه المحاولة في كتاب "الإدارة المصرية- رؤية جديدة-، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 1979.

"المجلس الأعلى" دون تغييرات ذات بال في صلاحياتها الإدارية والمالية، ومعايير المساءلة والتقييم عن الإنجازات.

▽ الميل إلى النمطية والنوحيد في الهياكل والنظم سواء فيما بين المؤسسات الحكومية، أو بينها وبين شركات القطاع العام دون مراعاة الفروق في الظروف والأهداف وطبيعة النشاط بينها.

▽ انقصار محاولات التنمية الإدارية على الأطر العامة والهياكل التنظيمية الكلية دون الوصول إلى أعماق العمليات **Processes** أو ربطها بالمرجات المستهدفة منها.

▽ عدم الاهتمام بكونين تراكم معرفي تعتمد مؤسسات التنمية الإدارية وترتكز إلى الخبرات المتراكمة نتيجة محاولات التطوير الإداري التي باتت كل منها تبدأ دائماً من نقطة الصفر دون البناء على ما تحقق من المحاولات السابقة عليها.

▽ انحصار اهتمام مؤسسة التنمية الإدارية القومية في مشكلات الحاضر ومحاولة التخفيف من معاناة الجماهير في الحصول على الخدمات الحكومية من دون الانطلاق إلى رؤية مستقبلية شاملة، وكذا من دون إدماج قطاعات الأعمال العامة والخاصة في استراتيجية شاملة للتنمية الإدارية القومية.

▽ تركرت أغلب النجارب في محاولات تصحيح جزئية تعاملت مع الفروع دون أن تهاجم أصول المشكلات وأسبابها الجوهرية.

▽ كانت - ولا تزال - الاعتبارات السياسية والاجتماعية التي تتفادى التعامل مع ظاهرة العمالة الزائدة في المؤسسات الحكومية أحد أهم أسباب عدم فعالية محاولات الإصلاح الإداري⁸.

⁸ المثال الصارخ مجدداً على هذه الحالة ما لجأت إليه الحكومة [سبتمبر 2001] من الإعلان عما يقرب من 800 ألف وظيفة في الحكومة والأجهزة المحلية من دون أن تكون هناك حاجة حقيقية لهذه الأعداد من العاملين، وبرغم التضخم في الهياكل الوظيفية في الإدارة الحكومية، كل ذلك للتعامل الشكلي مع قضية بطالة الخريجين.

▽ افقدت جهود إدارة التنمية الإدارية، السلطة القادرة على التنفيذ وفرض الإصلاحات التي تتضمنها خطة التنمية الإدارية في مختلف مواقع العمل بالجهاز الحكومي المركزي والمحلي، كما أنها لا تصل إلى قطاعات الأعمال سوى في حدود محدودة.

▽ غياب الإطار التشريعي المحكم الذي ينظم ويضبط الممارسات في مجالات التدريب والاستشارات مما يقوم به الأفراد والمؤسسات الوطنية والأجنبية دون تراخيص ودون متابعة أو تقييم.

تحديات تفرض منهاجاً جديداً في إدارة التنمية الإدارية

تتعرض مصر لكثير من الأمور الضاغطة من أجل تحديث الإدارة وتطويرها على كافة الأصعدة، ويأتي في مقدمة تلك الضغوط ما يلي:

✓ ضرورة الاندماج في السوق العالمي، والتعامل بإيجابية مع ظروف العولمة وحركة تحرير التجارة الدولية وما ينشأ عنها من متطلبات أساسية ينبغي توفرها في المنظمات كافة حتى تستطيع مواجهة المنظمات العولمية التي تتنافس معها ليس فقط في الأسواق العالمية، بل والأهم في السوق المصرية ذاتها.

✓ المخاطر المصاحبة للتوقيع على اتفاقية المشاركة مع الاتحاد الأوروبي والتي تمت الموافقة عليها في مجلس الشعب في أغسطس 2001، وما تثيره تلك الاتفاقية من تهديدات للصناعة المصرية وما تفرضه على الأجهزة الحكومية من تطوير شامل في أساليبها وإجراءاتها.

✓ ضغوط التنافسية وضغوط تحسين الأداء ورفع القيود عن منظمات الأعمال الوطنية لمواجهة التهديدات الخارجية، وأهمية خلق الآليات لمساندة مؤسسات الأعمال الوطنية للتوافق مع أوضاع العالم المعاصر.

- ✓ تصاعد قطاعات المستهلكين وتطور أنماط الاستهلاك بتأثير ظواهر التقدم الثقافي والاقتصادي، والانفتاح على الثقافات العالمية، واختراق العديد من الشركات العالمية للأسواق المحلية بما تطرحه من سلع وخدمات متميزة.
- ✓ الاهتمام القومي العام بأهمية التطوير العلمي والتقني واسياعاب التقنيات الجديدة، والاستفادة من الطاقات الإنتاجية الناشئة عن تلك التقنيات.
- ✓ تزايد اعتماد الدولة على القطاع الخاص لتنفيذ الجانب الأكبر من خطة التنمية الاقتصادية [80% تقريباً من استثمارات الخطة يتولاها القطاع الخاص]، والاتجاه نحو تفعيل برنامج خصخصة شركات قطاع الأعمال العام ونقل كثير من الخدمات الحكومية إلى القطاع الخاص.
- ✓ ضرورة الاهتمام البالغ بتطوير التعليم وإحداث قفلة نوعية في مؤسساته وبرامجه وآلياته، كلها أمور تتطلب إدارة جديدة.
- ✓ حتمية الأخذ بمفاهيم وآليات الإدارة الحديثة التي تعتمد عليها الدول والمؤسسات العالمية والتي تشكل تحدياً واضحاً للاقتصاد الوطني في مصر، ومن أهم تلك المفاهيم والتقنيات:
- منهج الإدارة الاستراتيجية التي تتفاعل مع المناخ المحيط، تستثمر الفرص وتتعامل إيجابياً مع المتغيرات.
- تكملة مجالات عمل الإدارة في نطاقات متتالية تبدأ بالمحلية وتتدرج إلى الإقليمية ثم العالمية.
- إدماج إدارة التغيير Change Management كعنصر أساسي في فلسفة الإدارة وهيكلها وآلياتها.

الاعتماد على العلم والتقنية، واستثمارهما في بناء القدرات التنافسية، وتخصيص موارد متناسبة للبحوث والتطوير.

خلق المنافع لأصحاب المصلحة وتحقيق رضا الجماهير.

العمل بمنطق ومعايير السوق واستهداف رضا العملاء والانطلاق في كافة أعمال الإدارة من الدراسة الواعية لاحتياجات المستفيدين.

تعميق استخدام تقنية المعلومات في جميع فعاليات الإدارة واستثمارها في تحقيق التكامل والتواصل فيما بين وحدات الإدارة، وبينها وبين المتعاملين معها.

اعتماد المدخل السلوكي الحديث في التعامل مع الموارد البشرية واستثمار طاقاتهم الذهنية والفكرية، وتطبيق مفهوم التمكين **Empowerment**.

التركيز على الأنشطة والفعاليات ذات القيمة المضافة الأعلى والتي يكون للجهة الإدارية فيها ميزة تنافسية، والتخلص مما عداها من أنشطة **D Outsourcing**.

التركيز على النتائج وتطبيق أساليب الإدارة بالأهداف والمحاسبة على الإنجاز.

تصميم الهياكل ونظم العمل الإدارية بما يسمح بدرجة كافية من مشاركة المستفيدين من خدمات جهة الإدارة، وتيسير تدفق المعلومات الكاشفة عن مستويات رضائهم وتمكينهم من الإسهام في تقييم أداء جهات الإدارة واقتراح سبل تطويرها.

تلك المفاهيم والتقنيات مثل أسساً لا مناص من الالتزام بها حتى تنطلق جهود إدارة الشئمة الإدارية في الاتجاهات الصحيحة.



<https://youtu.be/-MKwmq60IHl>

12 يونيو 2019

أربعه أسباب لعودة وزارة الشمية الإدارية⁹

نشر موقع صدى البلد السبت الماضي، تقريرًا أعدته بعنوان "التخطيط: الطريق للإصلاح الإداري"، كان بمثابة القارب الذي أبحرُ من خلاله وسط دهاليز عمل المؤسسات الوطنية فيما يخص ملف "الإصلاح الإداري"، لأجد "خلية نحل" بكل ما تحمله الكلمة من دلالةٍ ومعنى، فتحرك الدولة المصرية في هذا الملف بات يرتكز على رؤية واضحة، يتم تنفيذها عبر محاور عمل محددة، وبوتيرة متسارعة تُحقق نتائج ملموسة يومًا بعد الآخر، وكأننا نُسابقُ الزمن لتعويض الكثير من الوقت الذي فات دون إحراز جديد في هذا الملف، ولعل حجم الخطط والبرامج التي تتم، والرؤى التي نستهدف تحقيقها، قد دفعني إلى التساؤل: لماذا تم إلغاء وزارة التنمية الإدارية في صيف 2014 ؟

⁹ <https://www.elbalad.news/3788958>

مرادني هذا السؤال لأول مرة في يونيو 2014، حين لم يرد ذكر وزارة التنمية الإدارية ضمن تشكيل الحكومة الثانية والأخيرة للمهندس إبراهيم محلب، وتم إسناد مهامها حينها لوزير التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري الدكتور أشرف العربي، بعد اقتناص حقيبة "العاون الدولي" منه وتقليدها للدكتورة نجلاء الأهواني، وحاولت تفسير الأمر بأنه توجه لدمج الوزارات لرفع كفاءة العمل وترشيد الإنفاق، وسرعان ما غدا هذا التفسير غير مقنع، في ضوء ما شهدته ذات الحكومة من استحداث وزارة جديدة للتطوير الحضاري والعشوائيات، وهو أحد ملفات وزارة الإسكان، والإبقاء على وزارة البحث العلمي رغم ارتباط عملها الوثيق بحقيبة التعليم العالي، وأدركت حينها أن هناك توجهًا وطنيًا لتحقيق التكامل بين عملية "الإصلاح الإداري"، وبرامج "التخطيط والمتابعة"، باعتبار جميعها تروّس تدفع بعضها البعض لتحقيق أهداف التنمية، ولاقي الأمر قبولًا مؤقتًا لدي، انتظارًا لنتائج هذه التجربة.

والمُتابع لجهود "الإصلاح الإداري" خلال السنوات التي تلت إلغاء وزارة "الشمية الإدارية" يُدرك أن التحرك في هذا الملف لم يكن يسيّر وفق الإيقاع المطلوب، وسط ضغوط عديدة تتعلق بأهمية عنصر الوقت، والهدف القومي المتمثل في الإعداد للانتقال إلى العاصمة الإدارية الجديدة، وكان البُطء سببًا في استحداث وظيفة نائب وزير التخطيط لشئون الإصلاح الإداري، في فبراير 2017، حيثُ أسندت حينها للدكتور صالح الشيخ، صاحب الباع الأكاديمي الطويل في مجال الإصلاح الإداري، حتى تصعيده لتولي رئاسة الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، في إبريل 2018، حيثُ لم ينتظر المقعد شاغر كثيرًا، قبل أن تشغله في يونيو 2018، المهندس غادة لبيب، ذات الخبرة العملية الواسعة في مجال تحديث العمل الحكومي والتطوير الإداري لاسيما فيما يتعلق بالبنية المعلوماتية للعاصمة الإدارية الجديدة.

لقد مثلت خطوة اختيار نائب لوزير التخطيط لشئون الإصلاح الإداري والتمسك بهذا الاختيار، تأكيدًا على ما أثبتته التجربة العملية عقب إلغاء وزارة التنمية الإدارية، في

يونيو 2014، من أن ملف "الإصلاح الإداري" في حاجة ماسة إلى أن يُسند إلى شخص مُعين، ذو مهام واختصاصات مُحددة، ولا يُمكن أن يظل أحد الملفات العديدة المُسندة إلى وزير التخطيط، ويرجع ذلك إلى أربعة أسباب، وهي:

1. أن ملف "الإصلاح الإداري" الذي كان يقتصرُ على تنفيذ برامج تدريبية، أو تطبيق عدد محدود من الخدمات الإلكترونية، بات أكثر تشعبًا، حيثُ تم صياغة خارطة طريق وطنية واضحة، تركزُ على خمس محاور، يتم تنفيذها حاليًا بالتوازي، وهي تعديلُ التشريعات، والتطوير المؤسسي لرفع كفاءة وحدات الجهاز الإداري، والتدريب وتنمية وبناء القدرات، وتحديث البنية المعلوماتية وتكامل قواعد البيانات القومية، وأخيرًا محور تطوير الخدمات المقدمة للمواطن.

2. إن التركيز الوطني على الإعداد لجهازٍ إداري كُفء قبل الانتقال للعاصمة الإدارية الجديدة، يُلقي على عاتق المسئول عن ملف "الإصلاح الإداري" أعباءً هائلة حاليًا، تتطلب منه تركيزًا خاصًا، ودعمًا كاملاً، وموارد كبيرة، حيثُ يتم اختيار العناصر المطلوبة وتدريبها وتأهيلها، إلى جانب بناء منظومة تكنولوجية مُتطورة تُحقق الربط بين الوزارات داخل العاصمة وخارجها، فضلاً عن تغيير الفكر واستراتيجيات العمل الإداري لدى العاملين بالجهاز الإداري والقائمين عليه.

3. الخطوات التي تتم حاليًا لإنجاز محاور الإصلاح الإداري على المستوى الوطني، تتطلبُ متابعة دؤوبة مستقبلاً، لضمان استمرار الجهاز الإداري في العمل بكفاءة وفاعلية عقب التطوير، إلى جانب المواكبة المستمرة لكل جديد، الأمر الذي يطلبُ وجود كيانٍ قائم على هذه الجهود، وشخص مختص، يُساهم في استكمال الخطط والبرامج التي تتم على مختلف محاور الإصلاح الإداري.

4. وزارة التخطيط والمتابعة غدت تُمثلُ حجر ارتكاز لكافة الإجراءات الحكومية التي تجري على المستوى القومي، حيثُ يستهدفُ الوطن خطط بعيدة المدى في إطار استراتيجية تحقيق التنمية المستدامة "رؤية مصر 2030"، إلى جانب تطبيق

اصلاحات هيكلية في مختلف القطاعات، على رأسها الاقتصاد، لتخفيض العجز الكلي، وزيادة معدلات النمو والتشغيل، وخفض نسب البطالة، بالإضافة إلى متابعة معدلات إنجاز المشروعات القومية ودفع العمل بها، وتلك الملفات تفرض مسئوليات هائلة على الوزير المختص بالتخطيط.

هنا يطرح السائل نفسه: لماذا لا تعود وزارة الشئمة الإدارية؟ فملف "الإصلاح الإداري" مُثقلٌ بمهام وتكليفات تتسع لحقيبة وزارية، ومُهمتي "النخيط" و"المنابعة" يُشكلان في حقيقة الأمر مسئولية كبيرة على عاتق الوزير المختص، بحيث لا يحتمل الأمر إثقال كاهله بمسئولية جديدة، وربما حان الوقت لوجود "وزير" للتنمية الإدارية، يضطلع بهذا الملف الوطني، يتمتع بقدر أكبر من مرونة الحركة، والقدرة على تنفيذ برامج طموحة، واتخاذ قرارات جادة، ربما أكثر من القدر الذي قد يتاح لـ "نائب وزير".

كتب هذا المقال بقلم أحمد محمد توفيق الثلاثاء 16/أبريل/ 2019

ولا أملك سوى التعليق عليه بمجموعة من علامات التعجب!!!!!!

أسس تحديث الإدارة العامة المصرية¹⁰

¹⁰ أُلقيت هذه المحاضرة ضمن الموسم الثقافي لقسم الإدارة العامة بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة القاهرة في مارس 1999.

مقدمة

تواجه مصر كثيراً من التحديات الخارجية الناشئة من ظروف العولمة والنظام العالمي الجديد، كما تواجه تحديات التنمية ومطالب التطور السياسي والاقتصادي والاجتماعي المحلي وتمثل فجوة التقدم بيننا وبين العالم الغربي أهم مظاهر التحدي التي تهدد مسيرة التنمية في بلادنا.

وتعتبر "الإدارة المتقدمة" هي العامل الرئيس في تحقيق النهضة والتقدم في العالم الغربي. وقد كان للإدارة العامة المصرية دور تاريخي مؤثر في توجيه مسار التنمية المصرية.

وفي ضوء التوجه العام لتحقيق نهضة مصرية شاملة تلعب الإدارة العامة دوراً رئيساً في تخطيطها وتوجيهها وتيسير تنفيذها، تتضح ضرورة توافق منهج الإدارة العامة مع معطيات العصر الحديث ومناهج الإدارة العصرية. ونطرح في هذا المبحث تصوراً لتطوير مفاهيم الإدارة العامة المصرية حتى تكون أداة إيجابية في تحقيق التنمية الشاملة.

المركبات الأساسية للإدارة العامة الجديدة

ترتكز نظم الإدارة العامة المتطورة في العالم المعاصر على مجموعة مفاهيم حديثة تشكل فيما بينها نموذجاً فكرياً جديداً وفلسفة تحاكي التطور الفكري الذي حققته إدارة الأعمال **Business Management** الأمر الذي أوجد حالة شديدة من التقارب والتوحد بينهما.

ولعل مساهمة **David Osborne and Ted Gabler** في كتابهما "إعادة اختراع الحكومة"¹¹ كانت الشرارة التي أطلقت هذا التيار من التمازج بين فكر الإدارة العامة وتوجهات

¹¹ David Osborne and Ted Gabler, Reinventing Government – How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector, A Plume Book, 1993.

إدارة الأعمال. فقد طرح الكاتبان أفكاراً مؤداها أن الإدارة العامة [الإدارة الحكومية] ينبغي أن تتوجه في اتجاه ممارسات الإدارة في قطاعات الأعمال **Business Sectors** والتي يسيطر عليها الفكر التسويقي والرغبة في إرضاء العملاء والتنافس من أجل تأكيد التميز والتفوق في خدمة العملاء. وأوجز الكاتبان أفكارهما في مجموعة مبادئ وأسس لإعادة صياغة وظائف وتوجهات الإدارة الحكومية مستقاة من فلسفة إدارة شركات ومؤسسات قطاع الأعمال الخاص وذلك على النحو التالي:

1. **أن تكون الحكومة رائدة وموجهة وليست منفذة**، فهي تقود الدفة وتترك التجديف للآخرين.
2. **أن تكون الحكومة في خدمة المجتمع وليست سلطة فوقه**، تعمل على زيادة قدرة وحدات المجتمع وتنمية طاقاتها على العمل بدلاً من أن تجعلهم معتمدين على ما تقدمه هي من خدمات.
3. **أن تعمل الحكومة بمنطق المنافسة** وتشجيع روح التنافس [ومن ثم تجويد وتحسين الأداء] في عمليات تقديم الخدمات للمجتمع.
4. **أن يكون للحكومة رسالة تطويرية** تستهدف تغيير طبيعة المنظمات الحكومية من السلطوية والروتينية إلى المرونة والتوجه برغبات المستفيدين من خدماتها.
5. **أن تتوجه الإدارة الحكومية بالنتائج وتسعى إلى الإنجاز**، أي أن الاهتمام بتحقيق المنافع والقيم المجتمعية يكون أجدى من الانحصر في تطبيق اللوائح والإجراءات الروتينية دون تحقيق نتائج، والحرص على أن يكون تجميع الموارد من أجل تمويل وإنتاج مخرجات محددة ومطلوبة وليس لمجرد تجميع تلك الموارد وإبقائها معطلة عن التوظيف الفعال.

6. أن يكون إرضاء العملاء [الجماهير المتعاملة مع الإدارة الحكومية] هو مرئد وأساس عمل الإدارة العامة الجديد. إن هدف الإدارة الحكومية هو تلبية رغبات العملاء وليس استمتاع الموظفين بممارسة السلطة.
7. أن تعمل الإدارة الحكومية على تنمية الموارد وليس مجز إنفاق الإعتمادات والنخلص منها، أي أن يكون فكر الإدارة العامة فكراً استثمارياً تنموياً في الدرجة الأولى.
8. أن تنوع الإدارة الحكومية الأحداث والمشكلات وتعمل على منعها بالتعامل مع أسبابها بدلاً من انظار حدودها ثم محاولة علاجها وتخفيف آثارها السلبية أي أنها تعمل بمنطق الوقاية خير من العلاج.
9. أن تتجه الحكومة نحو اللامركزية والتحول عن "التظيمات الهرمكية" [الهرمية] إلى "التظيمات المفلطحة" قليلة المستويات بما يكفل المرونة والسرعة في اتخاذ القرارات، وإتاحة الفرص للعاملين للمشاركة في تحمل المسئوليات وممارسة الصلاحيات، مع تنمية وتدعيم العمل الجماعي من خلال الفرق والمجموعات.
10. أن تنوجه الإدارة الحكومية بنبض السوق [أي إحتياجات ورغبات الجماهير] وأن تعمل على تطوير وتغيير فعاليتها باتباع آليات السوق وكأنها من شركات القطاع الخاص. وإذا تم تطبيق تلك الأفكار سوف تصبح الإدارة الحكومية أكثر كفاءة وفعالية في تقديم الخدمات الصحية والتعليمية وغيرها لمواطنين، كما تتخلص من كثير من الترهل الإداري والتضخم الوظيفي عندما تطبق معايير الكفاءة والنفقة والعائد كما تفعل مؤسسات الأعمال.

خو فلسفة جديدة للإدارة العامة المصرية

إن تطوير الإدارة العامة المصرية - شأنها شأن الإدارة العامة في أي بلد في العالم - ينبغي أن يستند إلى إطار فكري جديد **A New Paradigm** يحتوي الأفكار والتوجهات

المرشدة لعملها. إذ يكون ضرورياً أن تتبين الإدارة العامة دورها الجديد في ضوء معطيات الواقع المعاصر وتوقعات المستقبل، ومن ثم تعدل أوضاعها وتعيد صياغة سياساتها وبرامج وأساليب عملها وفق تلك الرؤية الجديدة.

إن الإدارة العامة وظيفة مجتمعية تتفاعل مع المجتمع، تستثمر ما به من فرص وتتأثر بما فيه من مصادره للخطر، ومن ثم تعمل الإدارة العامة في نطاق دوائر مجتمعية مثالية تبدأ بالمحلية وتندرج إلى الإقليمية ثم العالمية.

ويعتبر التغيير المستمر عنصراً أساسياً في فلسفة الإدارة الجديدة. ومن أجل تحقيق أهدافها في إدارة التنمية الشاملة، فهي تعتمد على العلم والتقنية وخاصة تقنية المعلومات، وتستثمرهما في بناء قدراتها التنافسية. كما تعتمد المدخل الاستراتيجي لتحديد الأهداف والرؤى المستقبلية والتعامل مع الفرص والمخاطر. كما تتبنى الإدارة العامة الجديدة اللامركزية لتحقيق المرونة والقدرة على الحركة ومواكبة المتغيرات. ويمثل استثمار الطاقات الفكرية والذهنية للموارد البشرية أساس نجاح وتفوق الإدارة العامة الجديدة. كذلك تعمل الإدارة العامة الجديدة بمنطق ومعايير السوق واستهداف **التميز Excellence** وإرضاء العملاء.

ملاح الإدارة العامة المصرية المستهدفة

إن خطط تنمية **الإدارة الحكومية [العامة]** في مصر هي ركن أساس في خطط التنمية الوطنية الشاملة. والمستهدف أن تحقق إدارة جديدة تتمثل فيها الخصائص التالية:

أن تكون إدارة

- ✓ لها أهداف واضحة ورؤية استراتيجية مدروسة تحدد منهجها وطريقها إلى المستقبل.
- ✓ توظف الهياكل التنظيمية لخدمة أهدافها ولا تستكين لجمود الهياكل ذاتها.
- ✓ مرنة تعتمد اللامركزية وتتجه إلى التجديد والتطوير المستمرين.

- ✓ تعتمد الموارد البشري المتميز أساساً للعمل.
- ✓ تستثمر الحاسبات الآلية وتقنيات المعلومات في كافة مراحل ومجالات النشاط.
- ✓ تستخدم أساليب قيادية إيجابية لتنمية قدرات الأفراد وتمكينهم من المشاركة في اتخاذ القرارات.
- ✓ تعتبر نفسها في خدمة المواطنين، تسعى لتحقيق رغباتهم بأعلى كفاءة.
- ✓ تسعى لثمية الأساس المعرفي وتستثمر رصيد الخبرة المتراكم لديها، وتعمل على تنمية فرص التعلم والنمو للأفراد والمنظمات ذاتها.
- ✓ تتعامل بمنطق السوق وتسعى إلى تنويع الخدمات وتطويرها واستشعار مفاهيم المنافسة من أجل تأكيد رضا العملاء.
- ✓ تهتم ببناء الشبكات وتنمية فرص التعاون والتكامل بين وحدات الإدارة العامة.
- ✓ تعتمد نظم الرقابة والضبط الذاتية المعتمدة على آنية المعلومات.
- ✓ تستثمر الوقت باعتبارها مورداً تستفيد منه وليس قيلاً عليها.
- ✓ تتفاعل مع المناخ المحيط وتنمي الشعور بالمسؤولية الاجتماعية لدى كافة أعضاء المنظمة.
- ✓ تنمي مشاركة المستفيدين خدماتها في تسيير شؤونها.

إطار مقترح
للإصلاح الإداري في مصر

المنطلقات الأساسية لبرنامج الإصلاح الإداري

ينطلق البرنامج المقترح للإصلاح الإداري من التطورات الهيكلية التي تمت في بناء الدولة وسياساتها الاقتصادية التي تمثلت أساساً في تنفيذ برنامج للإصلاح الاقتصادي قام على تحرير الاقتصاد الوطني والتحول إلى العمل وفق آليات السوق وإطلاق الفرص للقطاع الخاص في المساهمة في النشاط الاقتصادي، والبدء بتنفيذ برنامج لخصخصة شركات قطاع الأعمال العام وتخلى الدولة عن نسب متزايدة من ملكيتها في الشركات المشتركة.

والقصد أن يلحق برنامج الإصلاح الإداري بتلك التحولات وإن كان من الصحيح أن يسبقها أو يواكبها على أقل تقدير حتى تنهياً البنية الإدارية لاستقبال تلك التغييرات الجذرية وتستوعبها فيتحقق التطبيق الفعال لها.

محاور البرنامج القومي للإصلاح الإداري

يتعامل البرنامج المقترح مع قضايا الإصلاح الإداري على المحاور التالية:

المحور الأول: تطوير أوضاع الموظف العام **Civil Servant**.

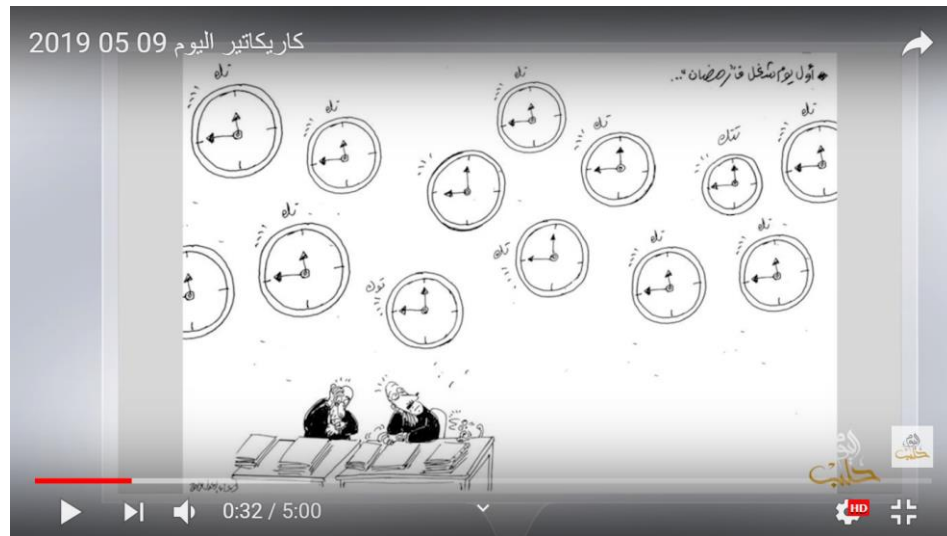
المحور الثاني: تطوير النظر وتبسيط الإجراءات.

المحور الثالث: تطوير الهيكل العام للجهاز الإداري للدولة.

المحور الرابع: الإصلاح التشريعي.

المحور الخامس: التطوير التقني للجهاز الإداري للدولة.

المحور السادس: آليات تنفيذ مشروعات الإصلاح الإداري.



<https://youtu.be/NAzbEucjJhE>



<https://youtu.be/xhwlnSMspFE>



<https://youtu.be/-LmhMNbGJ9Q>

مشهد طريق تجسد مأساة الإدارة البيروقراطية في مصر

[وغيرها من الدول التي لا تزال تعمل بنظم تقليدية، تقديس اللوائح ولا تهتم بالكلفة، ولا النتائج]

المحور الأول: تطوير أوضاع الموظف العام

يتعامل هذا المحور مع الموارد البشرية عماد النجاح في المنظمات، وكذا مصدر الفشل والمشكلات. ويهدف هذا المحور إلى بيان الإصلاحات الجوهرية في نظام العاملين المدنيين بالدولة لتطويره والاقتراب به من المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، وبحيث يتضمن فقط المبادئ الرئيسية، ويترك لوحدات الجهاز الإداري للدولة صياغة نظمها الخاصة بما يتناسب وظروفها، على أن تعتمد تلك النظم من السلطة المختصة بكل جهة.

كذلك يتبنى برنامج الإصلاح ضرورة مراجعة الهياكل الوظيفية لوحدات الجهاز الإداري والعمل على تخفيض أعداد العاملين في الوحدات التي تعاني من تضخم ودعم الوحدات التي تعاني من نقص العاملين، مع مراعاة أن تكون المهارات والخبرات متناسبة مع احتياجات كل وحدة [يعمل بالجهاز الإداري للدولة والإدارة المحلية والهيئات العامة الخدمية 3755 ألف فرد يمثلون 23.5% من إجمالي المشتغلين في 1996 بزيادة 56% عن 1986]. ويمكن تحقيق هذه الغاية بتيسير خروج الأعداد الزائدة من العاملين بنظام المعاش المبكر مع تنشيط دور الصندوق الاجتماعي للتنمية في تدبير مجالات للعمل المنتج لهم من خلال إيجاد فرص إقامة المشروعات الإنتاجية الصغيرة، وتوفير التمويل والمساندة الفنية والإدارية والتدريب.

ومن المهم مراجعة وتحسين هيكل الرواتب وإعفاءها من الضريبة على الدخل بما يساعد في تخفيف الأعباء الاقتصادية المتزايدة عن العاملين، وتطوير نظام شامل للحوافز يقوم على أساس الجدارة والكفاءة في خدمة المواطنين ويجمع كافة أشكال المكافآت والأجور الإضافية وغيرها وتنظيم صرفها كإضافة على الراتب الشهري بحيث يشعر الموظف بقيمتها ويستطيع إعادة ترتيب شئونه على أساسها، على أن يتم فرض رسم خاص على كافة الخدمات التي تؤديها الدولة للمواطنين يخصص

إيراده لتمويل نظام الحوافز الشامل لموظفي الدولة. فضلاً عن ذلك من المهم توفير أشكال من الخدمات الاقتصادية والعلاجية للعاملين بما يساوي زيادة حقيقية في دخولهم دون زيادة أعباء الموازنة العامة للدولة وذلك بتمويل تلك الخدمات من الرسم المقترح فرضه على مختلف أنواع الخدمات التي تؤديها الدولة للمواطنين. وعلى صعيد إعداد وتدريب وتنمية مهارات موظفي الدولة يتبنى البرنامج فكرة إعادة إنشاء معهد الإدارة العامة ليتولى مهمة تطوير استراتيجية شاملة لتنمية الموارد البشرية في الجهاز الحكومي في ضوء المعطيات الجديدة واتساقاً مع باقي أهداف وآليات الإصلاح الإداري.

والفكرة أن التدريب يجب أن يكون عنصراً في استراتيجية متكاملة لتنمية الأفراد وليس العنصر الوحيد كما هو الحال الآن مما يضعف كثيراً من آثاره على مستوى المهارة والدوافع للتحسين والإجادة في العمل.

كذلك يجب إخضاع كافة العاملين لبرامج التنمية الإدارية وفق خطط تتماشى مع مستويات الأداء ومراحل التقدم الوظيفي.

وسيكون اعتماد نظام متطور لقياس الكفاءة وتقييم الأداء أساساً مهماً لتفعيل نظم "إدارة الأداء" ونجاح إجراءات تنمية الكفاءة بناء على مقاييس موضوعية وشاملة لعناصر الأداء المهمة جميعاً، وبالتالي رصد الكفاءات وإيجاد سبيل موضوعي لاختيار القيادات الواعدة. وفي هذا النطاق أيضاً من المهم تعديل القانون رقم 5 لسنة 1991 لسد الثغرات التي أوضحتها التطبيق العملي والنص على ضرورة الإعلان عن الوظائف القيادية الشاغرة داخل وخارج الوحدة المعنية حتى تتاح الفرص لكل من يرى في نفسه الكفاءة لشغل الوظيفة أن يتقدم لها مع تشكيل "لجان للصلاحيات"

تختص كل منها بقطاع من قطاعات الجهاز الإداري للدولة، ويتم تشكيلها بحيث تضم عناصر متخصصة من أساتذة الإدارة بالجامعات وأعضاء الهيئات القضائية وهيئة الرقابة الإدارية والجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، على أن يدعى لحضور اجتماعاتها

رئيس الجهة المعنية حين النظر في طلبات المتقدمين لشغل الوظائف القيادية بها دون أن يكون له صوت في مداولاتها. وتتولى تلك اللجان فحص الطلبات ومناقشة المتقدمين ومراجعة تاريخهم الوظيفي ومدى توفر شروط شغل الوظائف فيهم، ثم تصدر قرارها باختيار الأصلح لشغل الوظيفة، ويكون قرارها نهائياً. ويصدر قرار من رئيس مجلس الوزراء بتشكيل هذه اللجان وتحديد أسلوب عملها وضمانات حيادها، وتعيين مقارها، ومكافآت أعضائها والتي تتحملها الجهات المعلنة عن وظائف شاغرة بها.

المحور الثاني: تطوير النظر وتبسيط الإجراءات

يتعامل هذا المحور مع أهم مصادر الشكوى في علاقة المواطنين مع الأجهزة الحكومية، ويستهدف إيجاد حلول جذرية من خلال مفهوم حديث للأداة الحكومية يراها في الأساس جهات تخطيط ومتابعة ومساندة تتولى توجيه العمل الوطني في المجالات المختلفة وتنظم العلاقات بين تقسيمات المجتمع القائمة بالتنفيذ. لذا سيكون الأساس الموضوعي لتطوير قدرات الجهاز الحكومي في مصر البدء بتطبيق نظام شامل على مستوى الجهاز الحكومي لتطبيق " إدارة الأداء " **Performance Management** حيث يتم تصميم الأداء وتخطيطه وتحديد معدلاته والإنجازات المستهدفة كأساس لتعيين القائمين بالأداء ومتابعتهم ومحاسبتهم على النتائج وذلك على مستوى الوحدات التنظيمية وتقسيماتها الداخلية والأفراد والمجموعات المسند عليهم مهام التنفيذ.

ويتكامل نظام " إدارة الأداء " مع نظام موازنة البرامج والأداء ليتحقق الربط بين مستويات الأداء الفردي والمؤسسي. وقد عرضنا في الفصل الأول انتشار هذا الأسلوب في إعادة هيكلة الإدارات الحكومية الفدرالية في الولايات المتحدة الأمريكية وغيرها من الدول التي تبينت مزاياه.¹² كذلك يتكامل مع تطبيق نظام " إدارة الأداء "، تطوير نظام الموازنة الحكومية لتكون " موازنة برامج وأداء "، ويصير تخصيص الموارد المالية على أساس الأهداف المقررة والإنجازات المطلوبة ومعدلات الأداء المعتمدة

¹² تبذل جهود مماثلة في سوريا لتطبيق نظام إدارة الأداء كمحور رئيسي في الخطة الوطنية للتنمية الإدارية، وعقدت ندوات عامة حاضر فيها المؤلف عن أساسيات " إدارة الأداء " بحضور كبار المسؤولين، وتم ذلك في حلب ودمشق يومي 26 و 27 فبراير 2001.

في كل مجال من مجالات العمل، وتطبيق نظام لاحتساب تكلفة الأداء، واتخاذها أساساً لتقييم الكفاءة والحكم على جدوى الإنجاز.¹³

وفي سبيل التخفيف من سيطرة الجهاز الحكومي في مسائل يكون القطاع الخاص والقطاع الأهلي أقدر على القيام بها، يتبنى البرنامج فكرة تقليص دور الدولة في تنفيذ الخدمات بذاتها وأن تعتمد جهات معاونه من القطاعين الخاص والأهلي تتولى إنهاء كثير من الخدمات الحكومية للمواطنين وفقاً للنظم والضوابط التي تحددها الجهات الحكومية المختصة.

ويقترح البرنامج تشكيل " **لجنة التيسير الإداري** " بكل محافظة برئاسة المحافظ، وتضم رؤساء كافة الأجهزة المحلية وممثلين عن الأجهزة الحكومية المركزية ذات الاتصال بالشئون المحلية، وممثلين للمواطنين من رجال الأعمال وأعضاء هيئات التدريس وأعضاء الهيئات القضائية والمهنيين وربات البيوت. ويكون هدف هذه اللجان مراجعة المشكلات والمعوقات التي يواجهها المواطنون في تعاملاتهم مع الأجهزة الحكومية والعمل على علاجها بالتنسيق بين الأجهزة الحكومية وإزالة ما بينها من تضارب في الاختصاصات أو تنازع في السلطات. كذلك توصي تلك اللجان بأشكال التبسيط والتطوير في الإجراءات، وتعمل على نشر الإجراءات المطورة في مناطق اختصاصها [أو السعي من خلال المحافظ لاستصدار التعديلات التشريعية أو القرارات اللازمة من السلطات العليا].

ويتكامل مع لجان التيسير الإداري تشكيل لجان تحكيم¹⁴ دائمة على مستوى المحافظات لحل المنازعات التي تنشأ بين المواطنين والأجهزة الحكومية وتفادي المشكلات الناتجة عن بقاء إجراءات التقاضي. ويراعى في تشكيل هذه اللجان أن

¹³ طرح أ.د. عبد العزيز حجازي والمرحوم أ.د. حلمي مراد هذا الاقتراح في " خطة الإصلاح المالي والإداري "

التي تقدم بها عقب أحداث مارس 1968 وكان وقتها يشغلان منصباً وزير الخزانة ووزير التعليم على التوالي.

¹⁴ تم الأخذ بهذا الاقتراح من خلال نظام لجان فض المنازعات الذي أقرته الدولة وبدأ تنفيذه.

يكون أعضائها على مستوى عال من الخبرة والموضوعية، على أن تطبق أحكامها على حالات المثل ويمكن أن تكون تلك اللجان بالغرف التجارية أو فروع اتحاد الصناعات المصرية أو النقابات المهنية.

ويأتي في قمة تلك المقترحات تطبيق مبدأ "مشاركة المواطنين في إدارة الخدمات" التي تقدمها لهم الأجهزة الحكومية وذلك بتشكيل مجالس "مراقبة شعبية" من بين المواطنين ذوي الخبرة والتأهيل والسمعة الطيبة ومن المتعاملين مع تلك الأجهزة والمتفهمين لإجراءاتها، لتكون وسيلة لتقييم أداء الجهاز في خدمة المواطنين، ونقل رغباتهم وعرض مشكلاتهم في التعامل مع الجهة الحكومية والتشاور مع الإدارة المختصة لتبسيط الإجراءات وتطوير النظم بما يحقق الكفاءة وتحسين مستوى الخدمات للمواطنين. وبذلك يكون "مجلس الرقابة الشعبية" ممثلاً لاحتياجات الجماهير ووجهات نظرها، ومساعداً للإدارة الحكومية المختصة في توعية الجماهير واقتراحات تنظيم وتطوير أساليب تقديم الخدمات، والمشاركة في بحث سبل حل ما قد يواجه الإدارة الحكومية من مشكلات.

المحور الثالث: التطوير الهيكلي للجهاز الإداري للدولة

انطلاقاً من التغييرات الجذرية التي تم تنفيذها في السنوات الأخيرة بداية من 1987 [فترة الإصلاح المالي والاقتصادي] والتي شملت مجالات الاقتصاد والسياسات المالية والنقدية، وفي ضوء اتجاه الدولة لإحياء مؤسسات كانت قد توارت تماماً خلال سنوات الاقتصاد المخطط مركزياً والمدار بقرارات حكومية [مثل بورصة الأوراق المالية وشركات الصرافة وبنوك القطاع الخاص]، وقبول الدولة مبدأ دخول القطاع الخاص مجالات كانت حكراً على الجهاز الحكومي أو القطاع العام [مثل أعمال الوكالات الملاحية وخدمات الموانئ والاتصالات، والتأمين]، فإنه يصبح من المنطقي أن يشمل البرنامج الوطني للإصلاح الإداري محوراً رئيسياً يتعامل مع التنظيم الهيكلي للجهاز الإداري للدولة بهدف إعادة صياغته في ضوء الدور الجديد الذي اختصت الدولة نفسها به والذي يتركز في أعمال التخطيط الاستراتيجي والتيسير والمساندة لوحدات الإنتاج والخدمات من القطاعين العام والخاص، ومحاولة ضبط الأداء الوطني العام من خلال آليات السوق وأدوات السياسة المالية والنقدية دون التدخل المباشر في التنفيذ، وأن تختص فقط بتقديم الخدمات الاستراتيجية دون قصرها على الهيئات الحكومية كذلك.

ومن ثم يصبح من المهم تبسيط الهيكل التنظيمي العام للدولة وإعادة تشكيله من عدد محدود من الوزارات تختص كل منها بإعداد الاستراتيجيات الوطنية والسياسات الجوهرية لأحد قطاعات العمل الوطني الرئيسية بالتركيز على الأمور التخطيطية والتنظيمية والرقابية. كما يصبح ضرورياً تنقية التنظيم العام للدولة من كافة التشكيلات المضافة تحت أسماء مجالس عليا وما شاكلها والتي لا تضيف قيمة فعلية للعمل الوطني بقدر ما تستهلك من موارد وتتداخل مع اختصاصات مجلس الوزراء أو اللجان الوزارية المنبثقة عنه.

وبذلك يقتصر الهيكل التنظيمي العام للجهاز الإداري للدولة على الوزارات المركزية التي تتكون هياكلها التنظيمية من إدارات للتخطيط والدراسات والمعلومات وتقييم الأداء، وتضم هياكلها الوظيفية أعداداً قليلة من ذوي الخبرات العالية والكفاءة المشهوددة في تلك المجالات. وبناء على ذلك يكون منطقياً إسناد الأعمال التنفيذية في مجال عمل كل وزارة إلى أجهزة مستقلة تنظم بقانون خاص ويختص كل منها بتنفيذ بعض الوظائف الحكومية الاستراتيجية التي يجب أن تباشرها الدولة بنفسها ولا يجوز فيها **الإسناد إلى الغير Outsourcing** مثل الضرائب، الجمارك وغيرها من وظائف السيادة. كما تكون مسئولية الوزارات المركزية تنظيم ما يسند تنفيذه من الخدمات الحكومية إلى القطاعين الخاص والأهلي [الخدمات الصحية، التعليمية، المرافق العامة.....] والرقابة على مستويات الأداء ومدى الالتزام بمواصفات الجودة المحددة من الدولة. والهدف هنا أن تقتصر أعمال الدواوين العامة للوزارات على أمور التخطيط الاستراتيجي، والتطوير والتحديث من خلال البحوث والدراسات، وتوفير المساندة للأجهزة التنفيذية ومتابعة وتقييم الإنجازات.

من جانب آخر، يتوافق مع هذا التطوير أن يتم تنفيذ الخدمات الحكومية ذات الطابع الاقتصادي بواسطة شركات قطاع الأعمال العام أو الخاص أو شركات مشتركة حسب برنامج الخصخصة المعتمد، وكذا تحويل الهيئات العامة ذات الطابع الاقتصادي إلى شركات عامة أو خاصة، بينما تظل الدولة قادرة على تنفيذ سياستها في الدعم والتوجيه في مختلف المجالات التي تسند إلى القطاع الخاص أو الجهات الأهلية وشبه الحكومية من خلال السياسات العامة والتوجيهات الاستراتيجية التي تصدرها، وكذلك بإعمال نظم للتشجيع والضبط بالحوافز المختلفة. ويتكامل مع هذا الاقتراح التخلص تدريجياً من الأنشطة الثانوية التي تتم داخل أجهزة الدولة وتسهم في تضخم أعداد العاملين والتوسع غير المبرر في المساحات واقتناء المعدات وتستهلك بالتالي نسباً كبيرة من موازنة المصروفات الجارية، مثل أعمال الصيانة

والنظافة والأمن والحراسات وأعمال الطباعة والنقل وإدارة المقاصف وخدمات العاملين، ويتم ذلك بإسناد تلك الأنشطة إلى شركات القطاع الخاص بعقود. وينادي البرنامج بفكرة سبق طرحها من سنوات طويلة تطالب بتعديل قانون الهيئات العامة رقم 6 لسنة 1963 لإعطائها الحرية والاستقلالية الحقيقية، وبما يجعل مجلس الإدارة هو السلطة الفعلية النهائية، ويخرجها من الخضوع لقوانين الموازنة والخطة، والجهاز المركزي للتنظيم والإدارة بحيث تكون لها الاستقلالية المالية والإدارية فعلاً تأسيساً بما تم بالنسبة لشركات قطاع الأعمال العام حين صدر القانون رقم 203 لسنة 1991 وقصر إشراف الوزراء المختصين على تلك الهيئات العامة في حدود الاطمئنان إلى قيامها بوظائفها طبقاً للاستراتيجيات والسياسات المعتمدة.¹⁵

ويتطرق برنامج الإصلاح الإداري إلى تطوير أجهزة الإدارة المحلية وتقليص سلطة أجهزة الدولة المركزية فيما يخص أعمال الوحدات المحلية بحيث يكون لها اختصاصات وصلاحيات تمكنها من تأدية الخدمات للمواطنين محلياً دون الرجوع إلى السلطات المركزية. [وينطبق في شأن الوحدات والأجهزة المحلية بالمحافظات ذات الاقتراحات ومبادئ التطوير السابق بيانها على محوري تطوير الموظف العام والتطوير الهيكلي للجهاز الإداري للدولة بحسب ما يتفق وطبيعة الأجهزة المحلية]. ولعل الفكرة المحورية في قضية تطوير الأجهزة المحلية هي ضرورة توضيح النظام العام وهل يقتصر على دور "الإدارة المحلية" أم يتم التحول نحو شكل من أشكال "الحكم المحلي"؟

¹⁵ ورد هذا الاقتراح في خطة الإصلاح المالي والإداري للدكتورين عبد العزيز حجازي وحلمي مراد سنة 1968، وكذلك في استراتيجية تحقيق الثورة الإدارية التي أعدها المؤلف أثناء توليه منصب وزير الدولة للتنمية الإدارية عام 1977.

المحور الرابع: الإصلاح التشريعي

يؤدي القانون دوراً أساسياً في ضبط أداء الجهاز الإداري وتوجيه الموظف العام. ومن مقتضى فعالية التشريع في تحقيق أهداف تنمية الأداء الإداري ورفع كفاءة أجهزة الإدارة وأفرادها في خدمة المواطنين أن يكون متناسباً مع الأهداف التي تنشأ من أجلها تلك الأجهزة، وأن يتوافق مع الظروف العامة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية في المجتمع، ومع التوجهات العامة للتطوير الإداري في العالم المعاصر. وعلى الرغم من التغييرات الجذرية التي أصابت التنظيم الاقتصادي والاجتماعي والسياسي في مصر خلال السنوات الأخيرة، فإن كثيراً من التشريعات الحاكمة والمنظمة لعمل الجهاز الإداري للدولة لم يطرأ عليها تعديلات متناسبة مما يجعلها عقبة في سبيل الإصلاح الإداري المنشود.

لذا يطرح البرنامج أهمية تعديل وتطوير التشريعات الأساسية الحاكمة لعمل الجهاز الإداري للدولة كنقطة انطلاق أساسية نحو تفعيل عمليات الإصلاح الإداري. وتتمثل أهم توجهات التطوير التشريعي في تنقية التشريعات القائمة من مواطن التناقض مع المنطلقات الجديدة للسياسات الاقتصادية والاجتماعية للدولة، وإحداث تشريعات جديدة تلبي الاحتياجات المجتمعية الناشئة عن الأوضاع المستجدة بعد تنفيذ برامج الإصلاح الاقتصادي والمالي واندماج الاقتصاد المصري في السوق العالمي، ومعطيات الانضمام إلى اتفاقيات الجات ومنظمة التجارة العالمية واتفاقية الشراكة مع الاتحاد الأوروبي وغيرها من المستجدات. كذلك يكون من توجهات التطوير التشريعي المستهدف تأكيد اللامركزية الإدارية وتخفيف القيود الرقابية على الإدارة الحكومية بإعمال أفكار التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء والمحاسبة على النتائج.

وفي جمع الأحوال، يكون التطوير التشريعي بالتركيز في القوانين على المبادئ العامة والأصول الجوهرية للموضوعات محل التشريع، على أن تترك التفاصيل الإجرائية لتصدر بها لوائح ونظم خاصة بكل جهاز أو هيئة.



<https://youtu.be/-QAs33E4fNY>

الرئيس السادات يشهد مؤتمراً عن إنجازات الثورة الإدارية [1977-1978]

المحور الخامس: التطوير التقني للجهاز الإداري

توافقاً مع التوجه العالمي لتعميق استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات في كافة مجالات النشاط الإنساني، واستثماراً للإمكانات والخبرات المتوفرة فعلاً في مصر، وتفعيلاً لمقترحات الإصلاح الإداري المختلفة، يصبح التطوير التقني للجهاز الإداري للدولة باستخدام تقنيات المعلومات والاتصالات أمراً ضرورياً. وتتم عمليات التطوير التقني بأنماط وأساليب مهمة منها تعميم استخدام الحاسبات الآلية في كافة المعاملات بالأجهزة الحكومية، والتوسع في ميكنة الخدمات التي تقوم الجهات الحكومية بأدائها وتقديم الخدمات للمواطنين باستخدام التليفون والفاكس والبريد الإلكتروني مع قبول سداد الرسوم ببطاقات الائتمان دون اشتراط تواجد المواطن شخصياً¹⁶.

كما يصبح ضرورياً إعداد برنامج قومي لتطوير نظم الحفظ والأرشفة وتطوير مراكز المعلومات ودعم القرار بالوزارات والهيئات باستخدام الوسائط الإلكترونية وأقراص الليزر مما يقلل المساحات المستخدمة في الحفظ ويحفظ المعلومات والمستندات وييسر الوصول إليها.

ويقترح البرنامج استثمار مشروع الرقم القومي للمواطن في تيسير التعامل مع كافة الأجهزة الحكومية من خلال ربطها جميعاً بشبكات معلومات تسمح لأي منها بالدخول على الحاسب الرئيسي لتشغيل نظام الرقم القومي للحصول على كافة البيانات المتعلقة بالمواطن والمسجلة في ملفه، وبذلك يتم الاستغناء نهائياً عن مطالبة المواطنين بتقديم شهادات وإقرارات تفيد بياناتهم الشخصية. ومؤدى ذلك أن يتم الترابط المؤسسي بين الجهات الحكومية بما يحقق سرعة التعامل وتبادل المعلومات وذلك بإنشاء شبكة خاصة لربط الجهات الحكومية **Government Intranet**.

¹⁶ بدأت الحكومة تنفيذ نظام للرد على استفسارات المواطنين عن خطوات أداء الخدمات الحكومية المختلفة عن طريق التليفون " برنامج الحكومة معاك على الخط".

استراتيجية تطوير أداء

وإعادة هيكلة شركات قطاع الأعمال العام¹⁷

¹⁷ أُلقيت هذه المحاضرة في ورشة عمل " إعادة الهيكلة لشركات قطاع الأعمال العام " التي نظمتها الشركة القابضة للملاحة البحرية بالإسكندرية في مارس 2000.

مقدمة

تنشأ مواقف كثيرة في حياة المنظمات تتعرض فيها إلى متغيرات سواء من داخلها أو خارجها يترتب عليها أن تفقد المنظمة كثيراً من أسباب توازنها وقدرتها على الأداء الفعال، وتعاني من مشكلات تؤثر في الإنتاجية والفعالية، وقد تهدد استمرارها في ذاته. وفي مثل تلك الأحوال تبحث الإدارة المسئولة [أو أصحاب المصلحة من مالكي رؤوس الأموال أو ممثلي العاملين وغيرهم] في إيجاد طريق أو آخر يعيد المنظمة إلى سابق عهدها من الكفاءة والإنتاجية، ويحافظ عليها من الانهيار. وحين تواجه المنظمات مثل تلك المواقف قد تلجأ الإدارة المسئولة إلى أحد طريقتين في محاولة البحث عن الحل:

الطريق الأول، هو محاولة تسكين المشكلات وعلاج مظاهرها والتخفيف من آثارها السالبة وذلك باتخاذ إجراءات تتسم في الغالب بالوقائية والتسرع والتجزؤ. ومصير تلك الحلول معروف مقدماً إذ تفشل في إنقاذ المنظمة مما هي فيه، بل وفي أكثر الأحيان تتفاقم مشكلاتها ويصعب العلاج فيما بعد.

الطريق الثاني، لعلاج ما تعانيه المنظمة من اختلالات فهو تطبيق منهجية علمية عقلانية تبحث في المتغيرات ومصادرها، وتحلل المظاهر التي طرأت على المنظمة وتتبع جذورها من أجل الوصول إلى الأسباب الحقيقية لما أصاب المنظمة من وهن أو اختلال توازن، ومن ثم يكون اختيار العلاج السليم المناسب. وهذا الطريق الثاني هو ما يشار إليه عادة بأسلوب **"إعادة الهيكلة" Restructuring** حيث يعيد بناء المنظمة من جديد بعد استبعاد أسباب الخلل الذي أصابها.

ولقد صادفت شركات قطاع الأعمال في مصر كثيراً من التغيرات التي أحدثت اختلالات هيكلية في أطر تلك الشركات وعناصرها ومصادر مواردها وأساليب عملها، بل ومعايير الحكم والتقييم لما تنجزه من فعاليات، وكان لتلك المتغيرات تأثيراتها

الواضحة على حركة الشركات ومعدلات نموها واحتمالات تطورها المستقبلي. وتتمثل أهم مصادر المتغيرات التي لحقت بشركات قطاع الأعمال فيما يلي:

1. تطبيق برنامج الإصلاح المالي والاقتصادي الذي بدأت الحكومة في 1987 واستمر حتى 1996 بهدف معالجة الاختلالات الهيكلية في الاقتصاد الوطني وإعادة ترتيب الأوضاع الاقتصادية والإنتاجية في ضوء التوجهات لإعمال آليات السوق وتعظيم مشاركة القطاع الخاص في النشاط الاقتصادي، وتحرير التجارة الخارجية والاندماج في الاقتصاد العالمي.

2. تعديل أوضاع شركات قطاع الأعمال بصدر القانون رقم 203 لسنة 1991 وما ترتب عليه من إلغاء تبعية الشركات للوزارات ونقل تبعتها للشركات القابضة التي أنشئت وفق القانون المشار إليه لتمارس وظائف الملكية دون التدخل في إدارة الشركات التابعة [على الأقل نظرياً].

3. تحرير سوق النقد الأجنبي وفتح مجالات الاستثمار الخاص في شركات التأمين والبنوك والتوكيلات الملاحية وغيرها من المجالات التي كانت حكرًا على القطاع العام.

4. انطلاق المنافسة بين الشركات المحلية بعضها البعض سواء من القطاع الخاص أو قطاع الأعمال العام، وكذلك وضوح أثر المنافسة المتزايدة من الشركات الأجنبية التي انفتحت السوق المصرية أمامها نتيجة سياسة تحرير التجارة التي اتبعتها الدولة بعد توقيعها على اتفاقيات الجات في 1995.

5. انتشار تقنيات المعلومات والحاسبات وتطبيقاتها في المنظمات المصرية، وتزايد سرعة نقل التقنيات الحديثة إلى قطاعات الإنتاج والخدمات في مصر، وتحديثها من خلال التواصل مع مصادرها الأجنبية.

6. ولعل أخطر ما أصاب شركات قطاع الأعمال العام هو افتقارها للدعم الحكومي وحماية الدولة لها لسنوات طويلة، حيث كانت التزامات مصر مع المؤسسات

الدولية المانحة للمساعدات مثل البنك الدولي وصندوق النقد الدولي تؤكد على ضرورة التزام الأسس الاقتصادية الصحيحة في توجيه شركات القطاع العام وضرورة الكف عن حمايتها بما يؤدي إلى الإخلال بقواعد المنافسة وآليات السوق. وقد أدى رفع الحماية والدعم عن تلك الشركات إلى إصابتها بما يشبه الصدمة أو الزلزال فاهتزت الإدارة وتداخلت المشكلات وتعقدت وباتت الحلول الجزئية التقليدية غير مجدية ولا حتى ممكنة.

7. كذلك ترتب على تطبيق القانون 203 المشار إليه، أن أصبحت شركات قطاع الأعمال العام مسئولة عن تدبير مواردها المالية [وكانت من قبل تلجأ إلى بنك الاستثمار القومي للاقتراض بسعر فائدة يقل كثيراً عن أسعار الفائدة في السوق، كما كانت تلجأ إلى الجهاز المصرفي للسحب على المكشوف دون حدود]، وقد انقطعت تلك الموارد ولم تكن إدارات تلك الشركات مهيأة ولا مدربة على آليات الإدارة المالية وسبل التعامل مع سوق راس المال.

من جانب آخر، فقد تراكت عبر سنوات الانغلاق وأثناء فترة الإصلاح الاقتصادي كثير من أسباب القصور الذاتية في شركات قطاع الأعمال العام لم تحظ بالعناية الواجبة مما أدى إلى تفاقم تأثيرها على مستويات الأداء وأهمها ما يلي:

1. ميل الإدارة في شركات قطاع الأعمال العام – امتداداً لممارساتها أيام القطاع العام

[ق.ع] إلى التبعاد عن السوق وإهدار أسس التسويق الحديثة، والتركيز على وظيفة الإنتاج في الأساس ثم محاولة تصريف ما يتم إنتاجه بغض النظر عن أوضاع السوق واحتياجات العملاء.

2. ضعف الأداء المالي وغياب أسس إدارة الأموال وسيطرة الفكر المحاسبي على قرارات الإدارة.

3. تضخم الهياكل التنظيمية وسيطرة الفكر البيروقراطي وسيادة المفاهيم الواردة من الإدارة الحكومية التقليدية أو من التقاليد العسكرية حيث ترجع خبرات كثير من مسئولي تلك الشركات إلى العمل الحكومي أو القوات المسلحة أو الشرطة.
 4. تضخم الهياكل الوظيفية وعدم استثمار وتفعيل الطاقات البشرية المتاحة.
 5. تضخم المخزون السلعي وتراكم المنتجات غير المتوافقة مع طلب السوق.
 6. ضعف آليات البحث والتطوير والتجديد والتحديث، بل ونُدرة وجود وحدات للبحوث والتطوير في الشركات وتباعدها عن التماس المعونة والمساندة من مراكز البحث العلمي والتطوير التقني الوطنية أو الأجنبية. وبالتالي لم تكن تلك الشركات بتطوير المنتجات التي عانت من التقادم وتُخلف مستوى الجودة بالقياس للتطورات العالمية والواصلة إلى السوق المصرية.
 7. ضعف آليات بناء وتنمية القدرات التنافسية، والبعد عن إدراك قيمة المنافسة وضرورتها وآلياتها بعد سنوات الانغلاق الطويلة التي مارست فيها تلك الشركات أعمالها بلا منافسة وتمتعت بمراكز احتكارية فرضتها بحكم السلطة وليس نتيجة الكفاءة أو التفوق الإنتاجي.
 8. ضعف الأساس التقني وإهدار فرص الاستفادة بتقنيات المعلومات، وارتفاع تكلفة الإنتاج نسبياً نتيجة استخدام تقنيات متقدمة.
 9. الانحصر في الحاضر وعدم الانشغال بالمستقبل، ونُدرة وجود خطط استراتيجية أو خبرات تعنى بهذا الأمر أصلاً.
 10. ضعف العلاقات مع المجتمع وعدم المشاركة في صنع الطلب وتطوير الأسواق.
- وعلى الرغم من** المشكلات والمعوقات السابقة، إلا أن هناك العديد من الفرص ومجالات النمو للإدارة المصرية تتمثل أساساً في السوق المصرية المتسعة والمتنامية [66 مليون مستهلك]، والأسواق العربية المتسارعة في النمو [80 مليون مستهلك]، وأسواق أفريقيا الواعدة، فضلاً عن السوق الأوروبية وأسواق دول الاتحاد

السوفييتي القديم والصين ودول أمريكا اللاتينية وكذلك السوق الأمريكية. كما يتوفر لمنظمات الأعمال المصرية إمكانيات بشرية وتقنية في مجالات الحاسب الآلي وتقنيات المعلومات وتقنيات الإنتاج الجديدة. كما تتمتع الإدارة المصرية بوفرة الأيدي العاملة الرخيصة نسبياً والقابلة للتدريب واكتساب المهارات الجديدة، كما أن 95% على الأقل من مساحة مصر لا تزال غير مستغلة وقابلة للاستثمار.

حالة شركة من قطاع الأعمال العام¹⁸

الشركة موضع الدراسة هي إحدى شركات الصناعات الهندسية وتنتج أحد المنتجات الكهربائية، وقد عانت من مشكلات كثيرة نتيجة الأسباب السابق ذكرها تمثلت في التراجع المستمر لأرقام المبيعات وتضاؤل حصتها في السوق المحلي مع ضآلة أرقام الصادرات وعدم انتظامها، وأوضحت الدراسة التشخيصية أوجه القصور التالية:

❌ تضخم القطاع التجاري المسئول عن البيع والتسويق والمشتريات نتيجة زيادة عدد الإدارات التابعة واختلاف طبيعة الأعمال التي تقوم بها حيث تتطلب أعمال الشراء المحلي والخارجي إجراءات متخصصة وتتعامل في ظروف مختلفة تماماً عن طبيعة أعمال التسويق والبيع، وكذا فإن أنشطة مراكز الخدمة لها مشكلاتها الخاصة المختلفة عن أعمال التسويق والبيع للمنتج الأساسي. ويترتب على هذا الوضع زيادة العبء الوظيفي لرئيس القطاع مما يصعب معه التركيز على مشكلات التسويق والبيع ويقلل من سرعة الاستجابة لاقتراحات إدارات التسويق والبيع المحلي والتصدير.

❌ توزع اهتمامات رئيس القطاع بين مختلف منتجات الشركة مع تنوعها واختلاف طبيعة الأسواق والعملاء لكل منها، الأمر الذي يمكن قبوله في حالة

¹⁸ تشير الحالة إلى شركة فعلية من قطاع الأعمال العام قام المؤلف بدراسة مشكلاتها وتقديم التقرير التشخيصي المدرج في هذا المبحث.

التركيز على القضايا الاستراتيجية، وهو الوضع الذي لا يتصور قيامه خاصة مع استمرار تراجع المبيعات وتزايد الانشغال بتلك المشكلة.

✗ التداخل بين اختصاصات بعض الإدارات التابعة للقطاع وذات الصلة بأعمال التسويق والمبيعات كما هو الحال فيما يتعلق بالحصول على توكيلات سلع أجنبية أو إبرام العقود الخاصة بالتسويق الخارجي حيث يبدو أن هذه الاختصاصات متكررة بين إدارة التسويق وإدارة التصدير والتخليص.

✗ لا يستفيد التنظيم الحالي للقطاع التجاري من ميزة التنظيم الجغرافي لنشاط التسويق والبيع حيث يقتصر الأمر على أفراد إدارة عامة لفرع القاهرة دون أن يمتد ذات الأساس بالنسبة لباقي مناطق السوق المحلية. ويثير اختلاف الأساس التنظيمي تساؤلات حول إمكانيات تعميق العمل التسويقي بالمناطق التي تتولاها الإدارة العامة للتسويق والإدارة العامة للمبيعات من ناحية، ومدى التنسيق الحاصل بينهما وبين الإدارة العامة لفرع القاهرة.

✗ انشغال إدارة التصدير والتخليص بأعمال التخليص في الأساس، بينما يقتصر التعامل في مجال التصدير على مدير الإدارة منفرداً على الرغم من اشتغال الهيكل الداخلي للإدارة على درجة مساعد مدير إدارة لدراسة الأسواق الخارجية وأخرى لمساعد مدير لدراسة العروض التصديرية وهما غير مشغولتين.

✗ قصور التنظيم الحالي للقطاع التجاري عن الوصول إلى الفئات الفاعلة في السوق وذات التأثير على قرار المستهلك بشراء نوع المنتجات التي تطرحها الشركة في السوق.

✗ الاعتماد شبه الكلي في تحقيق المبيعات على مجموعة من الوكلاء رغم تراجع مسحوباتهم من الشركة ووضوح اتجاههم للتعامل مع المنافسين، وعدم وجود تقسيم تنظيمي مختص بهم.

❌ عدم كفاءة عمليات التخطيط التسويقي لاعتمادها على بيانات ومؤشرات غير ذات دلالة أكيدة بالنسبة لاتجاهات الطلب على منتجات الشركة، وعدم الاستفادة من نتائج تحليل الفرص والمخاطر **SWOT** الذي تعده إدارة التخطيط. كما أن الخطة الاستراتيجية أغفلت إحداث برامج محددة للتعامل مع المنافسين الأساسيين الذين ترصدهم دراسات إدارة التسويق.

❌ عدم وضوح تأثير الخطة الاستراتيجية للتسويق في توجيه أساليب التسويق والتوزيع ومحاولات تنمية المبيعات، إذ رغم إعداد خطة التسويق فقد ظلت ممارسات التسويق على حالها التقليدي دون تغيير.

❌ عدم ترجمة الخطة التسويقية إلى خطط لتشكيل المزيج التسويقي والمتضمن خطة تشكيلة المنتجات، خطة التسعير، خطة الإعلان، وخطة منافذ التوزيع.

❌ ضالة الموازنة المخصصة للأنشطة التسويقية حيث لا تتعدى 1.9 % من إجمالي قيمة المبيعات في العام، مع الإشارة إلى أن النسبة الغالبة من تلك الموازنة تنفق على أحد الأنشطة التسويقية فقط وهو الإعلان.

❌ عدم وجود نظام لتقارير متابعة وتقييم الأداء التسويقي يقلل من فعالية الخطة ويهدر الجهد المبذول في إعدادها، وعدم الاستفادة من اختبارات السوق التي تتم دورياً لتقييم الأداء التسويقي وقياس أثر الحملات الإعلانية في تطوير الخطة التسويقية، وغياب نظام متكامل للمعلومات التسويقية يتم تشغيله آلياً وتحديثه بصفة مستمرة من مختلف المصادر الذاتية بالشركة أو الخارجية.

❌ وجود طاقة عاطلة تصل إلى 43 % في المتوسط، كما لا توجد أي خطط واضحة لاستغلال تلك الطاقات العاطلة في إضافة منتجات جديدة أو في توجيهها للتشغيل لحساب الغير.

❌ تضخم المخزون من المنتجات النهائية إذ يشكل نسبة 70% من المبيعات السنوية مما يخلق مشكلة تمويلية تتمثل في ارتفاع تكلفة الاحتفاظ بهذا الحد الزائد من المخزون مما يشكل عبئاً إضافياً على تكاليف الإنتاج ويقلل من قدرة الشركة على المناورة في تخفيض الأسعار لمواجهة المنافسة لضالة الهامش المتحقق.

❌ عدم وجود موازنة مستقلة لنشاط البحوث والتطوير، كما لا يتضمن الهيكل التنظيمي تقسيم مختص بهذا النشاط.

❌ تزايد قيمة الاقتراض طويل الأجل والسحب على المكشوف وتحمل الشركة أعباء تمويل نتيجة لذلك ما يقرب من 6.6 % من إجمالي المبيعات.

المنطق الأساسي في عمليات إعادة الهيكلة

تهدف عمليات إعادة هيكلة المنظمات إلى فحص كل جوانب المنظمة المادية والتقنية والبشرية، ودراسة التغيرات الطارئة على المناخ المحيط، والكشف عن العوامل المؤثرة في أدائها سلباً، ثم إعادة تصميم كافة عناصر المنظمة وفق معطيات جديدة تتفق مع الظروف السائدة والمتوقعة. وتتصف عمليات إعادة الهيكلة بكونها **مخططة Planned** و**منجددة Renewable** كلما تغيرت الأوضاع ونشأت مبررات جديدة لإعادة النظر فيما تم هيكلته من قبل، ويباشرها مختصون **Experts**.

ومن عملية إعادة الهيكلة، من أجل مهمة:

المرحلة الأولى

يتم فيها تشكيل **فريق** من بين العاملين بالمنظمة - ومن خبراء خارجيين بحسب قدرات المنظمة ومدى توفر الخبرة اللازمة في العاملين بها- يختص بإجراء الدراسة وإعادة التصميم. ومن المهم أن يكون الهدف من عمليات إعادة الهيكلة واضحاً للفريق المكلف حتى يشرع في تخطيط الدراسة واختيار آلياتها والفرق المعاونة،

وتقدير الإمكانيات والموارد اللازمة للدراسة وإعادة الهيكلة، ثم رسم البرنامج الزمني للإنجاز.

وتتضمن مرحلة تصميم دراسات إعادة الهيكلة تحديد المعايير والأسس التي سيتم في ضوءها تقرير رصد الحاجة إلى التغيير واتجاهات التطوير الممكنة، ويأتي في مقدمة هذه المعايير الأهداف الاستراتيجية ومؤشرات الأداء التي تتضمنها الخطط الاستراتيجية للمنظمة، وكذا نتائج استطلاع أوضاع وإنجازات المنافسين والمنظمات الأحسن في السوق من خلال أسلوب القياس المرجعي.

المرحلة الثانية

تنفيذ الدراسة بالعمل الميداني وتجميع المعلومات ورصد المؤشرات وإجراء التحليلات والدراسات المقارنة واستنتاج الأسباب المؤدية إلى المشكلات التي كانت محركاً لإعادة الهيكلة، والحلول والمقترحات لعلاج تلك الأسباب، وبرمجة تلك الحلول والمقترحات وتحديد متطلبات تنفيذها بنجاح.

المرحلة الثالثة

وضع نتائج الدراسة وبرامج إعادة الهيكلة المستندة إليها موضع التنفيذ، ومتابعة آثارها وتقييم مدى ما تحقق عنها من تحسين في الأداء.

عناصر المنظمة موضع إعادة الهيكلة

لا تقتصر عمليات إعادة الهيكلة على مجرد تشكيل هيكل تنظيمي جديد كما يتصور البعض من مديري قطاع الأعمال العام، بل تشمل جميع عناصر المنظمة وبدرجات متناسبة حتى ولو كان الهدف هو إعادة التنظيم حتى تتوازن وتتكامل كل العناصر في منظومة متناغمة. ويمكن التعرف على مجالات إعادة الهيكلة الأكثر أهمية إذا نظرنا إلى منظمة الأعمال باعتبارها نظام متكامل يتكون من المدخلات، العمليات، والمخرجات.

وبالنسبة لتعدد مجالات إعادة الهيكلة على النحو التالي:

✓ إعادة هيكلة المدخلات [الموارد البشرية والمالية والتقنيات والمعلومات].

✓ إعادة هيكلة العمليات [أي إعادة الهندسة **Re-engineering**].

✓ إعادة هيكلة المخرجات [تشكيلة المنتجات والخدمات المطروحة للسوق].

✓ إعادة هيكلة علاقة الشركة مع المناخ المحيط سواء من حيث تعديل الموارد المستوردة من المناخ أو تغيير وتطوير أساليب التعامل مع مفردات المناخ أو تطوير المخرجات التي تقدمها الشركة للمناخ المحيط.

وفي جميع الحالات، فإن منطق إعادة الهيكلة واحد، وهو البحث عن تصميم جديد [أو اختيار جديد] لعنصر أو أكثر من عناصر المنظمة لتتوافق مع ظروف وأوضاع جديدة في المناخ، ثم تنسيق باقي العناصر وربطها في نسيج متكامل.

وقد عبر **Richard L. Nolan & David C. Croson** عن فكرة إعادة الهيكلة **"الشاملة"** بأنها **"الندمير الخلاق"** ¹⁹ **Creative Destruction** والتي تتم في ستة مراحل كما يلي:

✚ تقليل عدد العاملين

Downsizing

✚ التوازن الديناميكي بين عناصر

Seek Dynamic Balance

✚ بناء استراتيجية لاختراق السوق.

Develop a Market-Access Strategy

✚ التوجه بالعمل.

Become Customer Driven

✚ تطوير استراتيجية لإغلاق السوق لمنع المنافسين المحتملين

Develop a Market-Foreclosure Strategy

✚ انتهاج سياسة عولمية

Pursue Global Scope

¹⁹ Richard L. Nolan and David C. Croson, *Creative Destruction – A Six-Stage Process for Transforming the Organization*-, Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.



Like with so many of my other recent book reviews I came across Nolan and Croson's book, *Creative Destruction: A Six-Stage Process for Transforming the Organization* when researching my book chapter on risks in Virtual Enterprise Networks.

This book triggered my interest when I became aware of the concept of **"creative destruction"**, where some businesses must die for others to be (re-)born.

Popularized by **Joseph Schumpeter**, **"creative destruction"** is a concept that makes perfect sense to me. Joseph Schumpeter I had never heard about Joseph Schumpeter before, and I don't even remember where I came across the term **"creative destruction"**, so I searched Wikipedia, next to Google, my number 1 source of information: The Austrian economist Joseph Schumpeter used the term to describe the process of transformation that accompanies radical innovation.

In Schumpeter's vision of capitalism, innovative entry by entrepreneurs was the force that sustained long-term economic growth, even as it destroyed the value of established companies that enjoyed some degree of monopoly power.

So, what Schumpeter is saying, is that large corporations eventually become rigid and antiquated and then replaces by faster-moving, responsive and innovative competitors, and one of the ways an economy moves forward is by destroying the old in order to create new opportunities.

The role of IT One of messages from the book is that the last thing a company should think about is how to stand the test of time, because once they are successful, companies tend to institutionalize the thinking that allowed them to thrive, and this, in turn, becomes their doom. If you stop innovating, if you do not destroy or transform, you die.

And at the heart of the transformation or destruction lies ICT, Information and Communication Technology. Bearing in mind that the book was written in 1995, while I am writing this in 2009, ICT had not even really begun to transform the business

world into what we see today, and it that sense the book is a bit outdated as to foreseeing what ICT can do, but essentially the authors are getting it right. Hail IT and globalization, here we come... As I said, the book was written in 1995 and is a bit of the typical late 1990's "Hail IT" and "Hail Globalization" books.

I will not argue that IT will keep transforming the way we do business, but globalization? Yes, some, or actually, much good has come from it, but in the current financial downturn, we also see the potentially disastrous effects of the global cobweb of interlinked business, where one falling pawn tears down the next one and so on. Or, is this just another form of creative destruction? Speaking of which, after reading the book, it doesn't talk much about innovating, it talks more about making money. And it's not so much about destruction, it's about transformation.

The transformation stages There are a couple of interesting illustrations in the book, referring to how ICT in the business world has transformed the management the organization and the workforce of businesses from the data processing era of the 1960's, via the microcomputers era of the 1980's, to the proposed network era of the 21st century, where companies need to transform the traditional hierarchical pyramid-shaped organization structure into a network of self-designed teams. (Illustrations are taken from the book)

"The books describes six stages of "creative destruction":

1. **Downsize Forcefully** (and painfully) downsizing at a grand scale (30-50%) reinforces transformation.
2. **Seek Dynamic Balance** Develop a sound balance between stakeholders' ROI and internal wages and bonuses.
3. **Develop a Market Access Strategy** Focus on delivering quality rather than quantity.
4. **Become Customer Driven** "Make and Sell" becomes "Sense and Respond".
5. **Develop a Market Foreclosure Strategy** Products have life cycles, they cannot go on forever.
6. **Pursue Global Scope** As some markets close, new markets must open on the outside, the only "destruction" I see is the downsizing and life-cycle perspective. But that is before I take into account the destruction of the traditional hierarchy and the establishing of functional networks.

That is truly a destruction and an innovative transformation re-birth.

Has it begun? Interestingly, they predict that it will take some 50 years to complete this throughout the business world. Whether it will really happen remains to be seen, but the advent of business networks as in The Networked Enterprise foretells what is to come, and my guess is that it will take far less than 50 years.

<http://www.husdal.com/2009/04/18/book-review-creative-destruction/>

وبصفة عامة، فإن ضرورات الواقع المعاصر تجعل عمليات إعادة الهيكلة لشركات قطاع الأعمال العام بل وشركات القطاع الخاص أيضاً. أمراً لازماً لضمان التوافق الإيجابي بين عناصر وآليات ومخرجات تلك الشركات وبين متطلبات وظروف الأسواق المتميزة بأسئمر.



<https://youtu.be/uosKhQGwoE>

تنظيم المشروعات الكبرى²⁰
[نموذج الميناء المحوري بشرق الثريعة]

²⁰ أعدت هذه الدراسة بناء على طلب مركز بحوث النقل البحري بالأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري لاقتراح الإطار التنظيمي للميناء المحوري بمنطقة شرق الثريعة – بورسعيد.

نقدم في هذا المبحث نموذجاً للتفكير في كيفية تصميم نظم خاصة لإدارة المشروعات الحكومية ذات الطبيعة الخاصة، والتي لا تستجيب بسهولة إلى نمط الإدارة الحكومية التقليدية. وينطبق هذا الوصف على مشروعات الميناء المحوري بشرق التفريعة أو مشروع توشكي أو غيره مما كان يطلق عليه المشروعات العملاقة.

المركّزات الأساسية للمشروع المقترح لإدارة الميناء المحوري

1. إن إقامة الميناء المحوري الجديد والمنطقة الحرة شرق تفريعة قناة السويس تمثل مشروعاً عملاقاً يستهدف تحقيق تنمية اقتصادية واجتماعية بمعدلات غير مسبوقة في هذا الجزء من مصر، ومن ثم المساعدة على رفع معدل النمو للاقتصاد القومي بشكل عام.
2. يتم إنشاء الميناء والمنطقة الحرة الجديدة في عصر تتعاظم فيه المتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتقنية على الساحات المحلية والإقليمية والعالمية بما يحتم استحداث أنماط تنظيمية وأساليب إدارية متميزة تختلف جذرياً عن السائد في الموانئ والمناطق الحرة الأخرى بمصر.
3. سوف يتم إنشاء الميناء والمنطقة الحرة بالتعاون مع جهات أجنبية لها مصالح كبيرة في التواجد في هذا الجزء من العالم، وكذلك تتمتع بقدرات مالية وتكنولوجية هائلة، الأمر الذي يجعل النمط التنظيمي والأسلوب الإداري المتميزين والمتناسبين مع السائد لدى تلك الجهات الأجنبية أمراً محتملاً وإلا سيكون من الصعب إغراءها بالاستثمار في هذا المشروع وسيكون أمامها من البدائل في المنطقة ما قد يمثل تهديداً كبيراً لفرص قيام مشروعنا في بور سعيد.
4. أن المشروع الجديد حال قيامه سوف يتعامل في سوق تتسم بالمنافسة الشديدة من موانئ أخرى موجودة أو محتمل قيامها في الجوار تريد أن تسحب حركة التجارة العابرة وخاصة تجارة الحاويات من مصر، مما يبرر ضرورة التميز الإداري والتطور

التنظيمي وديناميكية القيادة في هذا المشروع لتكون قادرة على التعامل مع المنافسة وخلق واستثمار القدرات التنافسية.

5. أن النمط التنظيمي والأساليب الإدارية المتبعة حالياً في الموانئ والمناطق الحرة المصرية تعتمد أساساً المنطق الحكومي القائم على المركزية الشديدة وعدم الحساسية لتطورات السوق، وافتقاد القدرة أو الرغبة على التعامل بمنطق المنافسة لاستقطاب العملاء والعمل على تحقيق مستوى الأداء الذي يضمن رضاهم، كل ذلك نابع من حقيقة الموقف الاحتكاري الذي تتمتع به إدارات تلك الموانئ والمناطق الحرة حيث لا تستشعر المنافسة من الداخل إذ تسيطر على كل أنشطة ومرافق الموانئ والمناطق الحرة حتى ما سمحت للقطاع الخاص أن يتعامل فيه فهو يتم تحت إشرافها وفي حدود التعليمات الصادرة عنها. كذلك فإن إدارات تلك الموانئ والمناطق الحرة غير حساسة للمنافسة الخارجية إذ تدير أعمالها بمنطق حكومي لا يعتمد الربح والخسارة كأساس لتقييم الأداء والحكم على الكفاءة، وإنما يقوم على مباشرة السلطة وإنفاق الاعتمادات المقررة في الميزانيات، وحتى لو تحقق فائض من عمليات وأنشطة الميناء أو المنطقة الحرة فإنه لا يعود عليها بشيء بل يرحل إلى الخزانة العامة للدولة.
6. أن التوجه العام للسياسة الاقتصادية في مصر يركز على تصعيد وتنمية دور القطاع الخاص في تملك وتشغيل وإدارة الجانب الأكبر من الأنشطة الإنتاجية في البلاد، وأن الجزء الأكبر من استثمارات خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية مخصص للقطاع الخاص. كذلك اتجهت الدولة للسماح للقطاع الخاص بإنشاء المطارات والطرق والمرافق الأساسية التي كانت حكرًا على الأجهزة الحكومية، الأمر الذي يجعل الدور المنتظر للقطاع الخاص في إنشاء وتشغيل وإدارة الميناء المحوري الجديد والمنطقة الحرة بالغ الأهمية.

7. أن ما هو متاح الآن للإدارة المصرية من إمكانيات علمية وتكنولوجية تتمثل في طفرة تكنولوجيا الحاسبات الآلية والمعلوماتية ووسائل الاتصال والتواصل بالبريد الإلكتروني والإنترنت وغيرها من المستحدثات، يمثل قاعدة رئيسة لا بد من الاعتماد عليها واستثمارها بقوة في إدارة وتشغيل الميناء المحوري الجديد والمنطقة الحرة حيث تمثل لغة العصر الذي لن تستطيع أي إدارة تجاهلها وإلا خرجت من السوق تماماً.

السمات الضرورية في تنظيم الميناء والمنطقة الحرة

هناك بدائل تنظيمية مختلفة يمكن النظر في اعتماد أي منها عند إقامة الميناء المحوري والمنطقة الحرة، ولكن لا بد أن تعكس هذه البدائل جميعها الفكر الجديد والمتطلبات الخاصة التي تتفق مع المفاهيم والمرتكزات الأساسية التي أوضحناها، لذا يجب أن ينصف أي بديل تنظيمي بالسمات التالية:

✓ التخلص من نمط الإدارة الحكومية والتحرر من القواعد المنظمة للعمل في الهيئات والمصالح والأجهزة الحكومية، وكذا التخلص من القيود التي لا تزال تعاني منها شركات قطاع الأعمال العام.

✓ تأكيد سياسة التخطيط والتوجيه من جانب الدولة في شكل استراتيجيات عامة تضعها الجهات الحكومية المسؤولة عن سياسة الموانئ وتلك المختصة بالمناطق الحرة مع ترك المسؤولية والسلطة كاملة للجهة القائمة على التشغيل والإدارة في الميناء والمنطقة الحرة الجديدين.

✓ التكامل والتنسيق المستمرين بين إدارة الميناء المحوري الجديد وإدارة المنطقة الحرة الجديدة باعتبارهما عنصرين أساسيين في منظومة واحدة

✓ التكامل والتنسيق المستمرين بين إدارتي الميناء والمنطقة الحرة وبين إدارة منطقة سيناء بشكل عام باعتبارها قطب تنموي أساسي.

- ✓ اعتماد التوجه التسويقي **Marketing Orientation** أساساً في التخطيط وتصميم كل نظم وأساليب العمل في الميناء والمنطقة الحرة بما يكفل القدرة على التعامل مع المنافسة وتحقيق رضا العملاء.
- ✓ تكثيف استخدام تكنولوجيا المعلومات والتكنولوجيات الإدارية المتطورة في كافة عمليات الميناء والمنطقة الحرة، وإعمال أسس ومبادئ الجودة الشاملة والالتزام بمعايير ومواصفات الجودة العالمية.
- ✓ التحرر من المفهوم الضيق للميناء باعتباره مجرد مكان لرسو السفن وتفريغ البضائع وشحنها، والانطلاق إلى المفهوم الحديث لميناء يتعامل بالدرجة الأولى في تداول الحاويات، وتتوفر به خدمات تتكامل مع أنواع الأنشطة الاقتصادية الصناعية والتجارية وأنشطة الخدمات التي ستوجد بالمنطقة الحرة.
- ✓ القدرة على متابعة التطورات في صناعة النقل بالسفن، والتنبؤ بتلك التطورات والحركة السريعة للإعداد لمواكبتها وتهيئة متطلبات التعامل معها بما يحقق رغبات الشركات الملاحية العملاقة.
- ✓ توفير نظم تشغيل عالية الكفاءة تستخدم معدات وآليات متقدمة تقنياً ومتابعتها بالتطوير والتحديث من خلال توفير الاستثمارات وإمكانيات البحث والتطوير **R & D**.
- ✓ التوائم مع التطور في تنوع اهتمامات وأنشطة الشركات الملاحية العملاقة التي تشمل المشاركة في إدارة الموانئ، ومحطات تداول الحاويات، والنقل متعدد الوسائط إلى جانب النشاط التقليدي في تشغيل السفن، وبذلك يكون الميناء الجديد مركزاً عالمياً لتحميل البضائع.
- ✓ التكامل مع شبكة الموانئ الروافد والقدرة على التأثير في كفاءة شبكة الطرق والوصلات البرية لسرعة انسياب البضائع إلى الداخل.

✓ التكامل في مختلف الخدمات بالميناء من أعمال الجمارك والحجر الصحي والزراعي والأمن والتخزين والشحن والتفريغ والتموين وغيرها، وإخضاعها جميعاً لسيطرة إدارة الميناء.

النمط التنظيمي المقترح

من الشائع في مصر وغيرها من الدول النامية والمتقدمة أن يقوم على إنشاء وتشغيل وإدارة المرافق العامة - ومنها الموانئ والمناطق الحرة - أجهزة حكومية تتخذ شكل مصالح أو هيئات عامة، وقد تعهد تلك الأجهزة أو الهيئات ببعض الأنشطة إلى شركات خاصة للقيام بها، ولكن تظل لتلك الأجهزة الحكومية السيطرة الكاملة على كل ما يتصل بالميناء بما فيها الأنشطة التي تباشرها شركات خاصة. ومن الواضح أن هذا النمط مستبعد بالنسبة لحالة الميناء المحوري في بور سعيد والمنطقة الحرة المصاحبة له نظراً للسلبات التي يثيرها والتي تعاني منها الموانئ الحالية.

وفي ضوء السمات السابق تحديدها يكون النمط التنظيمي المقترح على النحو التالي:

1. يسند إنشاء وتشغيل وإدارة مشروع الميناء والمنطقة الحرة ببور سعيد إلى شركة

قومية كبرى يصدر بتكوينها وتنظيم شئونها قانون خاص بما يضمن منحها كل الصلاحيات اللازمة وفقاً لقواعد الالتزام.

2. تؤسس الشركة بواسطة عدد من المؤسسين الرئيسيين مصريين وأجانب الذين يوفران جانباً مهماً من رأس المال المدفوع. ويتصور أن يكون من بين المؤسسين هيئة قناة السويس وشركاتها هيئة البترول وشركاتها، بنك الاستثمار القومي، البنوك التجارية وشركات التأمين، شركات الملاحة والنقل البحري، شركات الخدمات والتوكيلات الملاحية، رجال الأعمال وكبار المستثمرين. كما يمكن أن يدعى مستثمرون أجانب للمساهمة في تكوين الشركة المقترحة، ويتصور أن يهتم بهذا المشروع من الجانب الأجنبي شركات الملاحة والنقل البحري العالمية الراغبة في التواجد لضمان استثمار الموقع المتميز

وفرص التجارة النامية في المنطقة، شركات النقل متعدد الوسائط الكبرى في العالم، هيئات الموانئ العالمية، بنوك الاستثمار الدولية، الشركات العالمية العاملة في حقول تقنية المعلومات ونظم الاتصالات، الشركات الصناعية والتجارية العالمية ذات الاهتمام بأسواق المنطقة والراغبة في تطوير وتحديث سبل توصيل منتجاتها إلى أسواق المنطقة بأسرع وأكفأ السبل وأقلها تكلفة ومخاطرة، والشركات الصناعية والتجارية وشركات الخدمات العالمية التي ترغب في التواجد بالمنطقة الحرة الجديدة.

3. من المهم أن يطرح جزء من رأس المال المصدر للاكتتاب العام بين المواطنين والمستثمرين العرب والأجانب في طرح عالمي على النحو الذي باشرته لبنان عند طرح أسهم شركة **سوليد** التي أنشأت لإعادة بناء وتعمير منطقة وسط بيروت في أعقاب انتهاء الحرب الأهلية اللبنانية. كما يمكن إصدار سندات بسعر فائدة مناسب وطرحها في الأسواق المالية العالمية لجذب المستثمرين الأكثر حرصاً في قراراتهم الاستثمارية مثل صناديق الاستثمار وهيئات المعاشات **Pension Funds**.

4. ينص في قانون إنشاء الشركة على منحها التزام إنشاء وتشغيل وإدارة مشروع الميناء المحوري والمنطقة الحرة شرق تفريعة قناة السويس لمدة أربعين عاماً قابلة للتجديد، وفي ضوء نتائج التشغيل ومدى الكفاءة في تحقيق الأهداف التنموية الكبرى من قيامها.

5. تعتبر الشركة المقترحة **شركة قابضة Holding Company** يتفرع عنها شركات متخصصة حيث تتولى كل شركة أحد مجالات النشاط على النحو التالي على سبيل المثال:

- شركة إدارة وتشغيل ميناء بور سعيد المحوري.
- شركة إدارة تشغيل محطة الحاويات بالميناء.
- شركة إدارة وتشغيل مناطق التخزين والمستودعات.

شركة إدارة أنشطة الخدمات الملاحية بالميناء.
شركة أعمال الصيانة والخدمات الإنشائية.
شركة لإدارة الأنشطة العقارية.
شركة إدارة وتشغيل أنشطة التداول والنقل البري.
شركة إدارة وتشغيل مركز التوزيع **Loading Center**.
شركة خدمات تموين السفن.
شركة إدارة المنطقة الحرة.

قضايا استراتيجية

يشير هذا الاقتراح القضايا الاستراتيجية التالية التي تتطلب دراسات خاصة لضمان كفاءة التطبيق:

1. طبيعة دور الشركة القابضة والوظائف الاستراتيجية التي تقوم بها.
2. تحديد وتوضيح علاقات الشركة القابضة بالأجهزة الحكومية ذات الاختصاص في أعمال الميناء والمنطقة الحرة.
3. تحديد علاقات الشركة القابضة بأجهزة التعمير والتنمية المسئولة عن المشروع القومي لتنمية سيناء.
4. تحديد وتوضيح علاقة الشركة القابضة بهيئة قناة السويس.
5. تحديد طبيعة دور الشركة القابضة بالنسبة للشركات المتخصصة التابعة لها.
6. توضيح علاقات الشركات المتخصصة التابعة للشركة القابضة بعضها ببعض.

1. دور الشركة القابضة ووظائفها

تمثل الشركة القابضة للميناء والمنطقة الحرة المستوى الاستراتيجي الذي يتولى مباشرة الوظائف التالية:

التخطيط الاستراتيجي للميناء في ضوء الخطة الاستراتيجية القومية الشاملة للموانئ المصرية.

التخطيط الاستراتيجي لتعامل الميناء الجديد مع تطورات صناعة النقل البحري ومستقبل حركة الحاويات بالموانئ المصرية عموماً وميناء بور سعيد المحوري على وجه الخصوص.

التخطيط الاستراتيجي لتنسيق استحداث واستخدام خطة للنقل متعدد الوسائط لضمان تداول الحاويات بأقل تكلفة وأسرع وقت.

التخطيط الاستراتيجي لتطوير منطقة قناة السويس والميناء المحوري ببور سعيد لتصبح مركزاً عالمياً للتوزيع الشامل، مع توفير عوامل الجذب وتقنيات النقل متعدد الوسائط وأعمال التخزين والفحص أثناء مراحل التوزيع المختلفة.

التخطيط الاستراتيجي لتطوير شبكة معلومات متكاملة تعكس أحدث التقنيات الهادفة إلى ربط كافة مرافق وأنشطة الميناء والشركات العاملة والشركات المتعاملة والأسواق المعنية، وتوفير تدفقات منتظمة ومستمرة ومحدثة من المعلومات التي تحقق احتياجات مختلف المستويات والاستخدامات الإدارية من ناحية، كما تحقق للعملاء مزايا المتابعة المستمرة لموقف وحركة بضائعهم في مختلف مراحل تداولها في مرافق الميناء والمنطقة الحرة المختلفة.

التخطيط الاستراتيجي للاحتياجات الاستثمارية للميناء والمنطقة الحرة (احتياجات الشركات القائمة على الإدارة والتشغيل)، واختيار أنسب بدائل التمويل وتدبير عوامل الجذب المناسبة للمستثمرين وضمان كفاءة الاستخدام وتحقيق العوائد المجزية.

التخطيط الاستراتيجي لتسويق الميناء والمنطقة الحرة على المستوى العالمي وتنشيط الاتصالات مع المراكز التجارية العالمية ومصادر حركة النقل البحري القادمة إلى المنطقة.

تخطيط استراتيجيات التعاون والتحالف مع الشركات العالمية والموانئ المماثلة التي يمكن تعظيم قدرات ميناء بور سعيد بالدخول معها في تحالفات تستهدف تحقيق التكامل وتوفير أفضل الخدمات للعملاء و/ أو تحييد تلك الموانئ وتحجيم قدراتها التنافسية.

التخطيط الاستراتيجي لتطوير سياسات ونظم إدارة وتنمية الموارد البشرية لمختلف الشركات والتخصصات اللازمة للميناء والمنطقة الحرة وللشركات الصناعية والتجارية والخدمية العاملة بالمنطقة.

تخطيط استراتيجيات التطوير والتحديث لكافة العمليات والأنشطة بالميناء والمنطقة الحرة، وتوفير إمكانيات للبحوث والتطوير وتنسيق التواصل والتعاون مع مراكز البحوث والتطوير العالمية في مجالات إدارة وتشغيل الموانئ والمناطق الحرة.

التخطيط الاستراتيجي ووضع القواعد والمعايير العامة لسياسات تسعير الخدمات في ضوء اقتصاديات التشغيل وظروف المنافسة العالمية والضوابط الحكومية.

المتابعة الاستراتيجية لأداء الشركات المتخصصة التابعة ومدى النجاح في تحقيق الأهداف الكبرى للمشروع، والتدخل بالمساندة والتقويم عند اللزوم دون الانزلاق إلى التدخل في أمور تنفيذية هي من اختصاص ومسئولية إدارات الشركات.

التخطيط لتنمية وإدارة العلاقات الاستراتيجية بين المشروع وبين أجهزة الدولة المركزية والمحلية لضمان توفير الظروف المناسبة لنجاح المشروع، وتنسيق الاتصالات مع كافة الجهات الرسمية المختصة على المستوى الاستراتيجي لما يحقق أهداف المشروع.

تنسيق وإدارة علاقات المشروع الاستراتيجية مع الشركات والهيئات والمنظمات العالمية ذات الاختصاص.

2. علاقات الشركة القابضة بالأجهزة الحكومية

سيكون على الشركة القابضة مسئولية أساسية في تنسيق العلاقات مع الأجهزة الحكومية ذات الاختصاص في أعمال الموانئ والمناطق الحرة على المستويين المركزي والمحلي، ويأتي في مقدمة تلك الجهات وزارات النقل البحري، المالية، الداخلية، الدفاع، الصحة، الزراعة، الاقتصاد، الاتصالات والمعلومات، وهيئة موانئ البحر الأحمر. والمفهوم أن قيام الشركة القابضة وتنظيمها بقانون خاص يستهدف إسناد الجانب الأكبر من اختصاصات هذه الوزارات والهيئات إليها باعتبارها وكيل عنها وفقاً لنظام الالتزام (دون الإخلال بحق تلك الجهات في التقييم الدوري لكفاءة الشركة القابضة وشركاتها التابعة في تنفيذ تلك الاختصاصات)، ومن المتصور تنسيق العلاقات مع تلك الجهات الحكومية المركزية على النحو التالي:

1. يتم التنسيق على المستوى الاستراتيجي بتشكيل مجلس أمناء للشركة القابضة **Board of Trustees** يضم أعضاء من هيئة الوزارة وبعض المحافظين ذوي العلاقة وشخصيات عامة من رجال الأعمال وأصحاب الخبرات التقنية والإدارية في مجالات عمل الشركة، على أن ينص على تشكيل المجلس واختصاصاته في قانون إنشاء الشركة.²¹ وتأكيداً لسلطة هذا المجلس. ينبغي النص في قانون إنشاء

²¹ نشر الأهرام يوم 13 أغسطس 2001 نبأ زيارة الدكتور عاطف عبيد رئيس مجلس الوزراء لميناء شمال السخنة الجديد وقراره بتشكيل " لجنة أمناء تضم ممثلين عن جميع الوزارات، تجتمع أسبوعياً للرد على استفسارات المستثمرين، وحل مشكلات إدارة الميناء، كما تقرر إنشاء مجمع للهيئات الحكومية المشاركة في إدارة الميناء، تكون له صلاحيات إصدار القرارات الفورية دون الرجوع إلى الوزارات أو الهيئات المعنية. أشارت الأهرام إلى أن قرار رئيس مجلس الوزراء يستهدف تسهيل العمل بالميناء الجديد، مراعاة لطابعه الخاص، مما يشجع على الاستثمار به، وجذب خطوط الملاحة العالمية إليه.

الشركة على الاختصاصات التي ستوكل إلى الشركة القابضة سحباً من الوزارات والجهات المختصة أصلاً (يدخل في ذلك أعمال الأمن الداخلي، تحصيل الرسوم الجمركية ورسوم الخدمات المختلفة، أعمال الحجر الصحي والزراعي، أعمال الإرشاد والخدمات الملاحية وإدارة الأرصفة ومحطات الحاويات، المستودعات...)، كذلك يضم أعضاء يمثلون تلك الجهات السيادية في مجلس إدارة الشركة القابضة.

2. كما يكون من المفيد إعاره عناصر من الموظفين ذوي الخبرة والكفاءة من تلك الوزارات والهيئات إلى الشركة القابضة للعمل بالإدارات المختصة بالتخطيط لضمان تمثيل متطلبات الجهات الحكومية في برامج النشاط (بما لا يتعارض مع صلاحيات ومسئوليات الشركة القابضة وحريتها في الحركة المكفولة بقانون إنشاءها). ويراعى دائماً اختيار عناصر من المتميزين من تلك الجهات الحكومية لمباشرة العمل على المستوى التنفيذي بالشركات التابعة كل في مجال اختصاصها، ويجب في جميع الأحوال اعتبار هؤلاء الأفراد من العاملين بالشركة القابضة ويعاملون بنفس نظمها.

3. علاقات الشركة القابضة بأجهزة تعمير وتنمية سيناء

إن أحد أهداف إقامة الميناء المحوري والمنطقة الحرة شرق تفريعة قناة السويس ببور سعيد أن تصبح منطقتي سيناء وبور سعيد مناطق حرة عالمية للصناعة والتجارة، ومن ثم فإن التنسيق بين إدارة المشروع وبين الأجهزة المسئولة عن تنفيذ المشروع القومي لتنمية سيناء يصبح أمراً ضرورياً نظراً للتأثيرات المتوقعة على مشروع تنمية سيناء نتيجة للتحويلات المنتظرة في معدلات التجارة المارة بقناة السويس وانتقال محور النشاط الاقتصادي المصري نحو الشرق وتركيز الجانب الأكبر من تجارة مصر الدولية في ميناء بور سعيد الكبرى. ويمكن تحقيق التنسيق المطلوب من خلال الآليات التالية:

1. مراجعة وتحديث المشروع القومي لتنمية سيناء لإدخال البعد الجديد الناشئ عن قيام مشروع الميناء المحوري والمنطقة الحرة شرق التفريعة وتعديل البرامج والخطط السابق إقرارها لإدماج المنطقة الحرة كعامل جذب للصنيع والتنمية الاقتصادية بما ينعكس على توجهات التنمية في سيناء.
2. تمثيل الشركة القابضة وشركاتها المتخصصة في كافة اللجان المختصة بالتخطيط وإقرار المشروعات ضمن المشروع القومي لتنمية سيناء.
3. تمثيل رؤساء أجهزة التعمير المختصة في مجالس إدارة الشركات التابعة ذات العلاقة.
4. مشاركة الشركة القابضة لميناء بور سعيد الكبرى وشركاتها التابعة في تنفيذ مشروعات تنمية سيناء من خلال الدخول في المناقصات المطروحة والتنافس بكفاءة للفوز بعقود تنفيذ تلك المشروعات.

4. علاقة الشركة القابضة هيئة قناة السويس

تمثل العلاقات مع هيئة قناة السويس عنصراً محورياً في نجاح مشروع الميناء والمنطقة الحرة نظراً للدور الرئيس الذي تمثله قناة السويس كشريان مائي حيوي للتجارة العابرة في تلك المنطقة. ولا بد أن تقوم العلاقات بين الطرفين على أساس إدراك تبادل المصالح وأن الهدف هو تحقيق الصالح الوطني والحفاظ على الدور المتميز والمركز التنافسي لقناة السويس في مواجهة التطورات المستمرة في صناعة النقل البحري واقتصاداته والتحديات والتهديدات الناشئة من موانئ منافسة والتي تتعرض لها قناة السويس ذاتها.

ويمكن النظر إلى التنسيق المطلوب بين هيئة قناة السويس والشركة القابضة لميناء بور سعيد الكبرى على أنه نوع من التحالف **Alliance** في مواجهة المنافسة المشتركة للطرفين، ويمكن أن يتخذ هذا التحالف الصور التالية:

1. مشاركة هيئة قناة السويس في تأسيس الشركة القابضة والشركات التابعة لها بنسب مؤثرة من رأس المال تضمن لها تمثيلاً معقولاً في مجالس إدارتها، فضلاً عن ضم رئيس هيئة قناة السويس إلى عضوية مجلس أمناء الشركة القابضة.
2. ضم رئيس الشركة القابضة وعدد من أفراد الإدارة العليا بها إلى عضوية مجلس إدارة هيئة قناة السويس، على أن ينص على ذلك في قانون إنشاء الشركة القابضة.

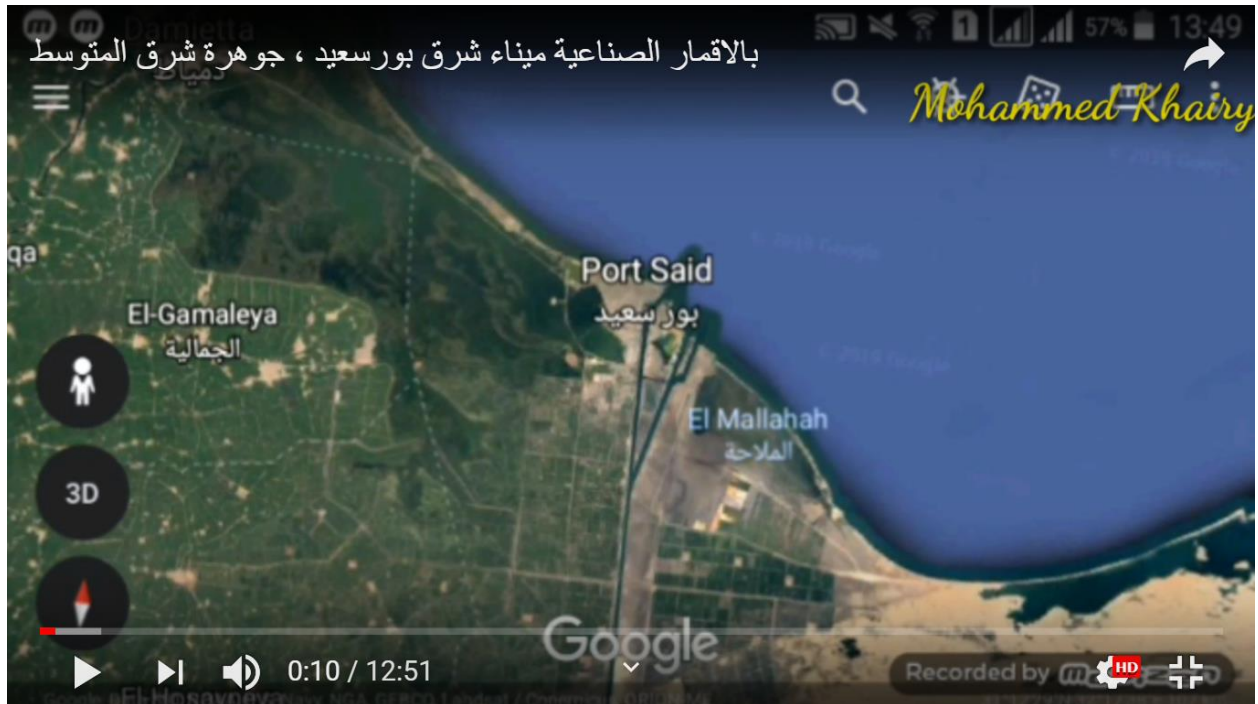
5. علاقات الشركة القابضة بشركائها

سوف تخضع هذه العلاقات للنمط المعتاد في علاقة الشركة الأم بتوابعها، حيث تكون كل شركة تابعة وحدة اقتصادية مستقلة تماماً يتولى إدارتها مجلس إدارة له كل الاختصاصات والصلاحيات التي يكفلها له القانون وعليه مسئوليات تحقيق النتائج والأهداف المتفق عليها. ويكون لكل شركة تابعة تنظيمها الإداري وهياكلها الوظيفية والمالية ونظم العمل المتناسبة مع طبيعة الأنشطة التي تباشرها وظروف الأداء. وتراقب الشركة القابضة شركاتها التابعة بنظام المحاسبة على النتائج والأهداف، وتنحصر تدخلاتها في حدود المساندة والدعم الطبيعيين دون تدخل في المسائل التنفيذية. وترتبط الشركات التابعة بالشركة الأم بشبكة معلومات فورية **On-line**، كما يمكن تطوير شبكة **انترانت Intranet** لتسهيل تبادل المعلومات بينها جميعاً.

6. العلاقات بين الشركات التابعة بعضها البعض

ستكون التعاملات بين الشركات التابعة للشركة القابضة على أسس السوق وعوامل العرض والطلب شأنها شأن علاقاتها بأي شركات خارجة عن نطاق منظومة الشركة القابضة. وستكون معايير الكفاءة والقدرة التنافسية والجودة هي محددات التعامل بين تلك الشركات بعضها البعض.

ويحقق التصور التنظيمي المقترح عدة مزايا أهمها مواكبة الحركة العالمية حيث تتحول كثير من الإدارات الحكومية للموانئ والمطارات وغيرها من مرافق الخدمات الكبرى في كثير من دول العالم إلى نمط الشركات المتحررة، كما أن الاعتماد على القطاع الخاص الوطني والأجنبي في تمويل وإقامة وتشغيل المشروع يحتم صيغة الشركة وليس الجهاز أو الهيئة الحكومية لإدارة الميناء والمنطقة الحرة.



<https://youtu.be/plDxWhqIZCk>

تمرث هذا الفيديو 6 مارس 2019

مدخل الإدارة الاستراتيجية
لتطوير منظومة التعليم الجامعي في مصر²²

²² هذا المبحث مأخوذ بتصرف من ورقة أعدها المؤلف ضمن أعمال اللجنة القومية لتطوير التعليم الجامعي والعالي وطرحت للنقاش في 13 يناير 1999 وقبلت ضمن أوراق اللجنة الرسمية.

شهد العالم خلال السنوات القليلة الماضية عددا من المتغيرات الأساسية والتي طالت مختلف جوانب الحياة المعاصرة، ومست كافة المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية في دول العالم على اختلاف درجاتها في التقدم والنمو. كذلك أثرت تلك المتغيرات على هيكل القيم ونسق العلاقات المجتمعية في كثير من دول العالم إلى الحد الذي يبرر القول بأننا نعيش "عالم جديد" يختلف كل الاختلاف عن الفترة السابقة التي استمرت حتى بدايات الثمانينات من هذا القرن. وتتركز أهم عوامل ومسببات التغيير الذي ساد العالم - ولا يزال - في الثورة العلمية، الطفرات والإنجازات التقنية غير المسبوقة، الثورة الهائلة في مجالات الاتصالات، والطفرات الهائلة في تقنيات الحاسبات الآلية والتراكمات المتوالية في قدراتها الحسابية وحجم الذاكرة وسرعة العمليات التي تؤديها والسهولة الفائقة والتيسير المتواصل في أساليب التعامل معها، وما نتج عن التكامل والاندماج بينها وبين تقنيات الاتصالات والإلكترونيات من بزوغ تقنية المعلومات بكل ما تعنيه من إمكانيات وآفاق لا محدودة. وقد ترتب على تلك المتغيرات نشأة ظاهرة "العولمة" **Globalization** والتي أطلقت التواصل والتفاعل في الأنشطة الإنسانية بما يتعدى الحدود التقليدية بين الدول والأقطار لآغية بذلك حدود المكان وقيود الحركة والاتصال والتخفيف من قيود الوقت والزمان. وكانت المحصلة الرئيسية للعولمة أن مفاهيم ونظم وأساليب التعامل في مختلف مجالات الحياة التي سادت العصر السابق عليها لم تعد تتناسب مع معطيات العصر الجديد، بل وأصبحت عائقا رئيسيا يحول دون الاستفادة من الفرص التي تتيحها العولمة والتقنيات المساندة لها الأمر الذي يوجب البحث في ابتكار وتنمية منظومات جديدة من المفاهيم والنظم والآليات المتوافقة مع متطلبات العولمة.

وقد أصبح الانخراط في سلك "العولمة" يرادف "المعاصرة الحديثة"، وتتباين المجتمعات في درجات التهيؤ والاستعداد لهذا الانخراط الذي يقتضي الأخذ بجملة عناصر ثورة العولمة الجديدة، وليس يجدي الأخذ ببعض من عناصرها والقصور في العناصر الأخرى، حتى تتاح للمجتمع فرص المشاركة في العالم الجديد وإلا يتعرض للتهميش على خريطة العالم. وللجامعات ومؤسسات التعليم العالي دور رئيس في تأهيل المجتمع للانخراط في سلك العولمة والأخذ بعناصر "المعاصرة الجديدة".

آثار العولمة على التعليم الجامعي

تتعرض منظمات التعليم الجامعي المعاصرة - وبصفة خاصة في مصر- إلى تحديات تهدد إمكانياتها وجودة مخرجاتها وأيضاً وجودها ذاته حيث يتصور [وقد حدث هذا فعلاً] أن تنشأ منظمات تعليمية بديلة تستخدم التقنيات الجديدة وتتعاطى مفاهيم العولمة ابتداءً، ومن ثم تلغي احتياج الناس إلى المنظمات التعليمية التقليدية] هناك جامعات الفضاء التي تتعامل مع طلابها عبر القنوات الفضائية والأقمار الصناعية، وكذا الجامعات "الخيالية" Virtual التي تعمل من خلال شبكة الإنترنت]، فضلاً عن الاجتياح المنتظر من الجامعات الأجنبية الأكثر توافقاً مع متطلبات العولمة والأعلى قدرة في استخدام تقنياتها .

وتتزايد خطورة تهديدات العولمة لمنظومة التعليم الجامعي نتيجة لأوضاع ذاتية تعاني منها هذه المنظومة إذ تتباعد الفلسفة الأساسية التي تقوم عليها عن التوجهات والمعطيات الجديدة في مجالات التعليم الجامعي التي أنتجتها العولمة، والتي تنهض أساساً على تكثيف استخدام تقنيات المعلومات في كافة المجالات وتنمية التنظيمات الجامعية المرنة وتطبيق تقنيات تعليمية متطورة تنمي المشاركة الفاعلة من الدارسين والالتحام بأسواق العمل ومجالات النشاط التي يفترض أن يعمل بها الخريجون وإفساح حيز كبير للمبادرات الخاصة للأفراد

والجماعات والمنظمات الأهلية في إنشاء وإدارة وتطوير الجامعات وتقلل إلى حد بعيد من التقييد الحكومي لنظم وآليات التعليم الجامعي. ومن ثم تقل قدرة منظمات التعليم الجامعي الحكومية على مواجهة المنافسة القادمة من الجامعات الأجنبية والخاصة ذات الحركة الأسرع والمرونة الأقدر على التكيف مع متطلبات أسواق العمل وتطورات تقنيات التعليم.

مشكلات منظومة التعليم الجامعي المصرية

تعاني الجامعات المصرية - الحكومية والخاصة، بل وكثير من الجامعات العربية أيضاً - من مشكلات تقلل فعاليتها وقدراتها على المنافسة والصمود في عصر العولمة وتقنيات المعلومات والاتصالات، أهمها:

✗ انحصار الجامعات الحكومية في الحيز المحلي وعدم انطلاقها إلى التعامل مع المصادر العالمية [الخارجية] سواء في استقطاب الطلاب أو أعضاء هيئات التدريس أو مصادر المعرفة العلمية والتقنية، أو مصادر التمويل.

✗ البطء الشديد في استجابة الجامعات والمعاهد الحكومية لمطالب التغيير والتطوير نظراً لتعقد التنظيمات البيروقراطية واستطالة سلسلة المستويات ذات الصلاحية في اتخاذ القرارات التعليمية.

✗ الميل الواضح إلى التنميط في النظم والمناهج والأساليب بين المؤسسات التعليمية الحكومية من نفس المستوى بدعوى كفاءة فرص العدالة بين طلابها، مما يفقد تلك المؤسسات فرص التميز والتنافس والتطوير المبدع باستخدام الطاقات الفكرية والعلمية المتاحة لأي منها.

✗ نمطية التنظيمات والقواعد الحاكمة لعمل الجامعات الحكومية والمتمثلة في قوانين تنظم شؤونها وتسري عليها كافة، وندرة حالات التعاون والتكامل والترابط بينها حيث يسود تلك المؤسسات حالة من الانعزالية والتباعد بحيث تصبح مجموعة من الجزر المنعزلة لا يتحقق بينها أي استثمار لموارد مشتركة، أو

مشاريع بحثية أو تطويرية، ومن ثم يندر وجود حالات إبداع أو ابتكار مشترك فيما بينها.

✗ انفراد الجامعات الحكومية بالتعليم الجامعي لسنوات طويلة دون منافسة تذكر من مؤسسات تعليمية خاصة وضعها في موقف احتكاري بعيد عن ضغوط المنافسة وتهديداتها، الأمر الذي أسهم في تكوين طبيعتها الجامدة غير المحابية للتطوير والتي كرسست حالة الانحصار الفكري والتقادم العلمي والمعرفي قياساً إلى ما يحدث في العالم نتيجة لفعالية وحركية منظمات التعليم الجامعي الخاصة المستندة إلى مساهمات من قطاعات الأعمال المستخدمة لخريجها.

✗ غياب نظم وآليات فعالة لتقييم أداء الجامعات الحكومية حيث لا تأثير لعوامل السوق وأحكام المستخدمين لمنتجاتها على ما يمكن أن تحصل عليه من الموارد [فالدولة توفر لها الموارد بغض النظر عن قيمة أو جدوى منتجاتها]، وانحصار عمليات التقييم في آليات داخلية هي أقرب إلى التقييم الذاتي المجامل الذي لا يأخذ في الاعتبار تقييم المستفيدين.

✗ تقادم تقنيات التعليم وعدم القدرة على مواكبة التقدم التقني والمعرفي وتضاؤل المشاركة في جهود التطوير والابتكار.

المشكلات والتهديدات الذاتية لمنظومة التعليم الجامعي

كذلك تعاني منظومة التعليم الجامعي من مشكلات ذاتية تحد من كفاءة العمليات التعليمية وتؤثر سلباً على جودة الخريجين وفرصهم في سوق العمل، وأهم تلك المشكلات ما يلي:

✗ تجدد هياكل الجامعات المصرية وأسس تنظيمها منذ الستينيات.

✗ تضخم أعداد الطلاب والتوسع في إنشاء الكليات دون إعداد سابق.

✗ استمرار نظام القبول المركزي المعتمد على معيار درجات النجاح في شهادة الثانوية العامة فقط دون اعتبار قدرات ورغبات الطلاب.

❌ تضخم الهياكل الوظيفية لأعضاء هيئات التدريس، والانحصر في إعدادهم داخل ذات الجامعات التي حصلوا منها على الدرجة الجامعية الأولى مما يضعف المستوى العام لقدراتهم ويحجبهم عن التعرض والاتصال بمدارس علمية وفكرية مختلفة ويحد من فرص التطوير والتجديد في قدراتهم ومصادرهم المعرفية.

❌ عدم تفرغ النسبة الغالبة من أعضاء هيئات التدريس للعمل الجامعي، وانصراف أغلبهم عن العمل البحثي إلا لأغراض الترقية.

❌ تقليدية أعمال اختبار وتقييم الطلاب وإثقالها بالأعداد المتزايدة منهم.

❌ تقادم التقنيات التعليمية وضعف الموارد المساندة من مكتبات ومختبرات ومصادر للمعلومات وعدم اندماجها في صلب العملية التعليمية.

❌ التشابه والنمطية في النظم، والبرامج والمناهج الدراسية بين الكليات المتشابهة في الجامعات المختلفة.

❌ التكرار في هيكل التخصصات بين الجامعات والمعاهد الخاصة وبينها وبين الجامعات الحكومية.

❌ تباعد وحدات الجامعة الواحدة وافتقاد التكامل بينها، فضلاً عن معوقات تزاوج التخصصات وندرة تكوين فرق بحث مشتركة.

والنتيجة

أن الجامعات الحكومية في مصر لن تستطيع أن تظل منحصرة في إطارها التقليدي أسيرة الأسوار التي تفصلها عن حركة المجتمع الذي أصبح بدوره جزءاً من الحركة العالمية. كذلك لا تستطيع تلك المؤسسات التعليمية أن تستمر في دورها التقليدي لتخريج آلاف الطلاب غير المزودين بالمهارات والتقنيات التي يتعامل بها المجتمع الحديث في عصر العولمة والمعرفة. كما أن الجامعات الحكومية لن تستطيع الاستمرار في تلقين طلابها معارف القرن الماضي، فضلاً عن أن تلك المؤسسات

التعليمية لن تستطيع مواجهة المنافسة من مؤسسات التعليم الجديدة المعتمدة على تقنية المعلومات بينما هي لا تزال تستخدم تقنيات تعليمية تقادمت من زمن بعيد.

ولابد من الإشارة إلى حقيقة أساسية أن ما ذكرناه عن مزايا التعليم الجامعي الخاص وسمات تفوقه على التعليم الجامعي الحكومي لم يزل في مرحلة النشأة في مصر، ولم تتضح بعد سمات تميز الجامعات الخاصة التي نشأت منذ سنوات قليلة، ولم تتوفر بعد دراسات تقييمية شاملة لها. وإن كانت بعض حالات التقويم التي تمت لبعض كليات من تلك الجامعات الخاصة بغرض معادلة درجاتها بالدرجات التي تمنحها الكليات الحكومية المناظرة تدل على أنها هي الأخرى تعاني من أوجه القصور وتبدو في بعضها ذات العيوب الواضحة في الجامعات الحكومية، فضلاً عن مشكلات ونواح قصور خاصة بها لا سيما في هياكل هيئات التدريس بها، وافتقادها للوظيفة البحثية إلى حد بعيد.

فرص وإمكانيات تطوير التعليم الجامعي في مصر

تتوفر فرص جيدة وإمكانيات يمكن استثمارها لإحداث نقلة نوعية في كفاءة وفعالية منظومة التعليم الجامعي في مصر تتمثل فيما يلي:

✓ الطلب المتزايد على التعليم الجامعي في ضوء الزيادة المستمرة في أعداد السكان وارتباط التعليم الجامعي في منظومة القيم المصرية بالمستوى الاجتماعي الأعلى.

✓ اتجاه قطاعات الأعمال لطلب نوعيات متميزة من خريجي الجامعات وارتفاع مستوى الرواتب والتعويضات المالية لخريجي بعض التخصصات الحديثة والدارسين بلغة أجنبية.

✓ توافر إمكانيات تقنية متطورة في مجالات المعلومات والاتصالات مما يسمح للجامعات بالأخذ بأنماط وتقنيات تعليمية متطورة، وتوفير فرص الاتصال بالعالم

الخارجي والتعامل مع المؤسسات التعليمية الدولية والجامعات الأجنبية المتميزة متمثلة في مئات الاتفاقيات الثقافية بينها وبين الجامعات المصرية. كما تتيح تلك التقنيات فرصاً للتوسع في التعليم بالخروج إلى مختلف مناطق مصر باستخدام أنماط التعليم من بعد وبما يحقق مزيد من ارتباط التعليم الجامعي بالبيئة.

✓ تحسن المستوى الاقتصادي العام وإمكان تمويل بعثات خارجية لتكوين وتنمية أعضاء هيئات التدريس، فضلاً عن توفر الأعداد الكبيرة من أعضاء هيئات التدريس الذين يمثلون قاعدة بشرية هائلة تحتاج للتطوير والتنمية بما يحقق استثمارها بشكل أفضل في تطوير البرامج والمناهج التعليمية والتوسع في المشروعات البحثية وبرامج خدمة المجتمع والمشاركة في التنمية القومية.

✓ كبر حجم السوق المصري والعربي الذي يمكنه استيعاب خريجي الجامعات حالة اتفاق مواصفاتهم مع متطلبات السوق المتغيرة والمتجددة.

الوجهات الاستراتيجية لتطوير التعليم الجامعي

لكي تتمكن الجامعات المصرية من معايشة عصر العولمة والتعامل مع مفرداته واستيعاب التقنية التي فرضت نفسها على مختلف قطاعات الحياة المعاصرة، فإن عليها أن تخوض عملية تغيير شامل وجذري يتعدى الشكل إلى المضمون بحيث يحقق الصورة المتناسبة مع متطلبات العصر. وتتطلب عملية التغيير هذه تحديد الأهداف الاستراتيجية والمبادئ الهادية للمنظومة القومية للتعليم الجامعي في مصر لتكون أساساً ينطلق منه برنامج تطوير التعليم الجامعي والعالي في ضوء الرؤية الواضحة للتحويلات الجذرية المحلية والإقليمية والعالمية. وتستند استراتيجية التغيير إلى إدراك واع لطبيعة الدور الخطير الذي يلعبه التعليم الجامعي في نمو الأمم والشعوب ، والآمال المعقودة على منظومة التعليم الجامعي في مصر لقيادة حركة التغيير وإعادة البناء المجتمعي والدخول بمصر إلى القرن الواحد والعشرين

الذي يتسم بالتطورات التقنية بالغة التأثير والسرعة وسيادة تقنيات الاتصالات والحاسبات الإلكترونية والمعلومات، وبزوغ عصر المعرفة والتأكيد على اندماج العلم والتقنية في النسيج الذاتي لكافة المنظومات المجتمعية، والانفتاح والتداخل بين الدول والمجتمعات، والدعوة المتصاعدة لتحرير التجارة الدولية نتيجة لاتفاقيات الجات وقيام منظمة التجارة العالمية.

وينبغي أن تتصف الاستراتيجية المستهدفة للتعليم الجامعي بصفة الشمول والترابط من حيث شمولها للجامعات الحكومية والخاصة الوطنية والأجنبية، وكافة مؤسسات التعليم الجامعي سواء الداخلة في إطار المجلس الأعلى للجامعات أو تلك التي تنظمها قوانين خاصة، وكذلك ربط سلسلة المستويات التعليمية من التعليم قبل الجامعي بمراحله المختلفة وصولاً إلى التعليم الجامعي.

الأهداف الاستراتيجية للتعليم الجامعي

من المتصور أن تتخذ المنظومة الجديدة للتعليم الجامعي الأهداف التالية أساساً لتوجيه عملياتها وتحديد مخرجاتها:

1. تكوين الموارد البشرية المصرية تكويناً علمياً وتقنياً وفكرياً وثقافياً متكاملًا ومتوافقاً مع متطلبات العصر ومتغيراته ومرتكزاً إلى تقنياته، وتوفير سبل التنمية المستمرة لتلك الموارد بما يهيئها للمشاركة الفاعلة المتميزة في تفعيل ثروات المجتمع وتحقيق نموه وتطوره ودعم قدراته.

2. المشاركة المنظمة والفاعلة في تنمية وتطوير الرصيد المعرفي للمجتمع ومباشرة البحث العلمي المنظم والتطوير التقني لحل مشكلات المجتمع والمساهمة في التنمية القومية، وذلك من خلال التوظيف المخطط والتنمية المستمرة للقدرات والموارد العلمية والبحثية بالجامعات بما يتناسب مع احتياجات المجتمع ومتطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ويسهم في زيادة قدراته التنافسية.

3. استثمار العلم والتقنية في إدارة منظمات التعليم الجامعي والعالي تنمية علاقات التعاون والتفاعل الديمقراطي بين عناصرها وإدماج مفاهيم وآليات التطوير المستمر والجودة الكاملة في نسيج المنظمة ونظمها بما يقدم نموذجاً يحتذى في سائر منظمات وقطاعات المجتمع.
4. المساهمة الإيجابية في دراسة وحل مشكلات المجتمع، وتوفير المعرفة والثقافة والعمل على نشرها، والمشاركة في التوعية بالمحافظة على البيئة والإسهام في إصباحها، وتقديم الرأي في القضايا القومية.
5. تعظيم دور الجامعات ومراكز التعليم العالي كمراكز تعليم وتثقيف وتنوير تشع مساهماتها العلمية والفكرية على العالم العربي والإفريقي والإسلامي، مع الاحتفاظ بالهوية المصرية والانتماء القومي.
6. تطوير منظومة التعليم الجامعي والعالي للتوافق مع المعايير والنظم العالمية بحيث تتيح الفرص للدارسين في الالتحاق بأعمال في سوق العمل ثم العودة لاستكمال تعليمهم في أي وقت.

المبادئ الهادية لتطوير التعليم الجامعي في مصر

1. التعليم الجامعي حق للطالب القادر على مواصلة التعليم بتميز والذي تتوفر فيه الشروط الموضوعية للنجاح في الدراسة، ومن ثم لا يكفي المجموع في شهادة الثانوية العامة كشرط وحيد للقبول في الجامعات.
2. أهمية التوافق مع المتغيرات والاتجاه نحو عالمية التعليم، مع احترام الخصوصية الثقافية المصرية.
3. تأكيد هوية الجامعات باعتبارها مراكز للبحث العلمي والتنوير الثقافي إلى جانب كونها مؤسسات تعليمية

4. تأكيد التوجه المستقبلي في إعداد خطط وبرامج التطوير الجامعي، والعمل على تطوير نموذج للتعليم طويل الأمد باعتباره مطلباً إنسانياً متجدداً لا يقتصر فقط على سنوات الدراسة المحددة في نظم التعليم الحالية.
5. تحقيق الملائمة المستمرة بين توجهات التعليم الجامعي ونظمه وآلياته وبين متطلبات التنمية القومية واحتياجات قطاعات الإنتاج، وتحقيق التكامل بين استراتيجيات التعليم الجامعي واستراتيجيات التنمية الإنتاجية في المجتمع.
6. إدماج آليات التجديد والتحديث في نظم التعليم ومناهجه وبرامجه لتواكب التطورات العلمية والتقنية والمعرفية المستمرة والمتصاعدة.
7. التوسع في نظم ونماذج التعليم الجامعي باستثمار إمكانيات تقنيات المعلومات للوصول إلى راغبي التعليم كل بحسب قدراته، واستثمار تقنيات المعلومات والفرص المتاحة في قنوات الإرسال التليفزيوني الفضائية لنشر برامج التعليم من بعد والوصول بالخدمات التعليمية إلى كافة الراغبين فيها.
8. تأكيد أن تطوير وتحديث التعليم الجامعي هو مسئولية الجامعات ذاتها، وتأكيد **استقلالية الجامعة، وتميزها بشخصية علمية، مشرقة** تعكس إمكاناتها واحتياجات المجتمع وقطاعات الإنتاج المتصلة بها.
9. التنسيق والتوافق بين منظومة التعليم الجامعي ونظم التعليم ما قبل الجامعي وفقاً لذات توجهات التطوير والتحديث.
10. أن يشمل قانون تنظيم الجامعات كل ما يتعلق بالجامعة وجامعاً لكافة المبادئ المنظمة لها من مختلف القوانين الأخرى، واعتبار الكلية أو المعهد أو القسم هو الوحدة التنظيمية الأساسية في الجامعة لها استقلالها العلمي والأكاديمية، والتأكيد على تكامل وتزاوج التخصصات وتنمية شبكات العلوم المتداخلة، وإلغاء الانعزالية العلمية القائمة على النظرة التخصصية الضيقة فيما بين الكليات والأقسام، والعمل على تنمية الدراسات البينية.

11. أن يبقى المجلس الأعلى للجامعات هيئة للتنسيق بين الجامعات وتنمية أشكال التعاون والتكامل فيما بينها وتطبيق نظم تقويم الأداء الجامعي دون أن يكون سلطة فوق الجامعات.
12. تأكيد المناخ الديمقراطي داخل الجامعات بتأكيد الاختيار الحر للقيادات الجامعية سواء عن طرق الانتخاب أو أي طريقة ديمقراطية أخرى بعيداً عن تدخل الأجهزة الحكومية [الأمنية وغيرها]، واحترام حرية التعبير والإبداع لأعضاء هيئات التدريس والطلاب، وفتح قنوات التعبير لهم للمشاركة بالرأي في المسائل الجامعية والقومية.
13. تأكيد البعد الاقتصادي في العمل الجامعي وإطلاق الحرية للجامعات في تنمية مصادر التمويل للوفاء باحتياجاتها التعليمية والبحثية وتطوير إمكانياتها.
14. الانفتاح على العالم والتفاعل مع مؤسساته التعليمية والبحثية، مع التأكيد على الدور الرئيسي لأعضاء هيئات التدريس وحققهم في مباشرة الإبداع والابتكار العلمي والبحثي والاتصال بمراكز البحث العلمي دون قيود.
15. الاختيار الموضوعي لأعضاء هيئات التدريس وتنظيم تفرغهم للعمل الجامعي مع تعويضهم التعويض العادل والمكافئ لجهودهم وخبراتهم، وإخضاعهم للتقويم المستمر والشامل لكافة فعاليات عضو هيئة التدريس التعليمية والبحثية والأنشطة الأكاديمية، وارتباط استمرارهم وتقدمهم الوظيفي بنتائج التقويم.
16. التأكيد على توفر شروط الجودة الكاملة في كل ما تقوم به الجامعة، وضرورة إيجاد نظم لتقويم الأداء الجامعي.
17. تطوير الهياكل الجامعية بما يتناسب وطبيعة كل جامعة ومتطلبات المجتمع المحيط بها، والبعد عن القوالب والأنماط الجامدة التي تلزم بها كل الجامعات رغم اختلاف قدراتها وأحجامها.

18. تأكيد التنوع والتمايز في البرامج والمناهج الجامعية لتلبية احتياجات الشرائح المختلفة من طالبي التعليم، والتوافق مع تطورات سوق العمل ومتطلبات قطاعات الإنتاج والخدمات.

19. خلق فرص المشاركة والتعاون بين الجامعات وبين مؤسسات الإنتاج لتوفير فرص تدريب الطلاب عملياً وتطبيقياً، بما يكسبهم القدرات والمهارات المناسبة لأداء الأعمال التي يوظفون فيها ما تلقوه من تعليم بالجامعة.

البرامج المقترحة لخطّة التطوير الشاملة للتعليم الجامعي²³

إن تحقيق التطوير الشامل والمستمر لمنظومة التعليم الجامعي لا بد وأن يتعامل مع كافة عناصر المنظومة حتى يأتي التطوير كاملاً ومتناسقاً. وتشمل مجموعة البرامج المقترحة للتطوير:

✚ أمور التنظيم الهيكلي العام للجامعات والتي تتطلب تشريعاً جديداً لتنظيم الجامعات يعالج قضايا إعادة الهيكلة إلى جانب قضية التطوير الشامل للفكر الاستراتيجي في قضايا التعليم الجامعي،

✚ تطوير أوضاع وشئون أعضاء هيئات التدريس،

✚ تطوير نظم وآليات وبرامج الدراسة على مستوى الدرجة العلمية الأولى والدراسات العليا،

✚ تنمية ودعم البنية البحثية بالجامعات وتطوير نظم إدارة البحوث العلمية،

✚ تطوير المكتبات وغيرها من عناصر العملية التعليمية.

وتأتي في مقدمة برامج التطوير اللازمة برنامج التطوير الإداري والمالي بالجامعات والذي نطرح فيما يلي إطاره العام:

²³ عقد المؤتمر القومي لتطوير التعليم الجامعي والعالي في الفترة 12-14 أبريل 2000 وتبنى الأفكار المطروحة في هذا المبحث وكذلك البرامج المقترحة وصدرت توصيات المؤتمر مؤكدة على ضرورة تفعيل هذه المقترحات.

النوحيات الأساسية لبرنامج التطوير الإداري والمالي للجامعات

يرتكز التطوير الإداري والمالي المقترح على اقتناع أساسي بأهمية تفعيل الاستقلال الإداري والمالي للجامعات المصرية، وتمكينها من مباشرة وظائفها بحرية وانطلاق. ويمثل هذا التطوير جزءاً أساسياً من توجه شامل وعام لتطوير التعليم الجامعي في مصر، يتوجه إلى إحداث تغيير جذري في كافة عناصر المنظومة الجامعية، على أن يتم إدماج مقترحات التطوير الإداري والمالي التي يستقر الرأي على صلاحيتها في مشروع القانون الجديد المنظم للجامعات.

ويهدف التطوير المقترح أن يكون القانون الجديد للجامعات شاملاً لكافة المسائل الجامعية الأكاديمية والإدارية والمالية، ويحتوي كافة النصوص الواردة في قوانين العاملين المدنيين بالدولة وقانون الموازنة وقانون الخطة وقانون المناقصات والمزايدات وغيرها من القوانين، ويصبح هو القانون الوحيد المنظم لكافة أوجه العمل بالجامعة وإخراج الجامعات من دائرة الوزارات والأجهزة الحكومية المختلفة، وتسند الاختصاصات المخولة إلى وزير المالية ووزير الدولة للتنمية الإدارية ورئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة في شأن الجامعات إلى وزير التعليم العالي أو رئيس الجامعة.

تغيير أسلوب الدولة في تخصيص الموازنات الجارية والاستثمارية للجامعات واعتبارها موازنات مستقلة تدرج بها الاعتمادات المخصصة من الدولة في شكل أرقام إجمالية تتولى المجالس الجامعية المختصة توزيعها على أوجه الاستخدام المختلفة مع الاحتفاظ لها بحق المناقلة بين الاستخدامات دون الحاجة إلى الرجوع لجهات خارجية، وكذا السماح بترحيل الفوائض من سنة مالية إلى السنة التالية، والاحتفاظ للجامعة بما تحققه من موارد إضافية عن غير طريق الموازنة العامة للدولة في صناديق أو حسابات خاصة يتم التصرف فيها بقرارات من مجلس الجامعة.

✚ **تدعيم الإدارة الجامعية** على مستوى الكلية أو المعهد وغيرها من وحدات الجامعة باعتبارها التكوينات الأساسية للبناء الجامعي التي ينبغي أن تتمتع بدرجة متناسبة من حرية الحركة الإدارية والمرونة المالية، والتأكيد على اختصاص التقسيمات التنظيمية المركزية بإدارة الجامعة بالوظائف الاستراتيجية على المستوى الجامعي العام، مع ترك الشئون التفصيلية للإدارة المختصة بالكليات والمعاهد والوحدات التابعة.

وتتضمن مقترحات النظم الإداري والمالي ما يلي:

- ✓ إعداد نظام إداري ومالي يكون إطاراً عاماً تشترك فيه كل الجامعات، على أن تتولى كل جامعة إعداد نظمها الإدارية والمالية بما يناسب ظروفها ومرحلة تطورها وما يتوافر لها من إمكانيات بشرية وتقنية، ومن ثم احترام مبدأ التمايز والاختلاف في النظم الإدارية والمالية بين الجامعات وحتى بين الكليات والمعاهد والوحدات التابعة لنفس الجامعة، وذلك بما يتفق مع طبيعة وظروف كل منها.
- ✓ تدعيم اللامركزية الإدارية في علاقة الجامعة بوزارة التعليم العالي والمجلس الأعلى للجامعات، وكذا في علاقة الكليات والمعاهد وغيرها من الوحدات الجامعية بإدارة الجامعة.
- ✓ تفعيل دور المجالس الجامعية وتنشيط مساهماتها في التفكير الاستراتيجي لمستقبل الجامعة، وتنمية العمل المشترك بين المجالس على مستوى الجامعة ووحداتها.

العناصر الأساسية لبرنامج النظم الإداري والمالي

يمثل البرنامج المقترح مدخلاً شاملاً لإعادة الهيكلة الإدارية والمالية وفق العناصر التالية:

- ✓ إعادة صياغة فلسفة الإدارة الجامعية وأهدافها.
- ✓ إعادة تركيب التنظيم الإداري للجامعة.

- ✓ إعادة ترتيب العلاقات بين إدارة الجامعة والكليات والمعاهد والوحدات التابعة.
- ✓ إعادة هندسة نظم وإجراءات العمل الإدارية والمالية.
- ✓ إعادة هيكلة وتطوير القوى البشرية في قطاعات الشئون الإدارية والمالية.
- ✓ تطوير نظم اختيار وتقييم أداء القيادات الإدارية الجامعية.
- ✓ التوسع في تطبيقات نظم المعلومات واستخدام الحاسبات الآلية في مختلف مرافق وأنشطة الجامعة وحداتها.
- ✓ إنشاء نظم وآليات ضبط وتأكيد الجودة في مرافق الجامعة الإدارية والمالية.
- ✓ إنشاء نظم وآليات التخطيط الاستراتيجي ومتابعة وتقييم الأداء الجامعي.
- ✓ مراجعة هياكل واختصاصات وأوضاع الوحدات ذات الطابع الخاص، وتأكيد التكامل فيما بينها وإلغاء حالات الازدواج والتداخل بين أنشطتها وبين الأقسام العلمية والكليات والوحدات التابعة لها.
- ✓ إنشاء نظم وآليات تنمية وتطوير الهياكل التنظيمية، ونظم وتقنيات العمل، وتدريب وتنمية الموارد البشرية.
- ✓ إنشاء نظم وآليات إعداد الموازنات التخطيطية، وتطبيق أسس ومعايير محاسبة التكلفة.

الملاح العامة لنمط الإدارة الجامعية الجديدة

1. النظر في تقسيم الجامعات الكبيرة إلى جامعات أصغر يتوافر لكل منها قدر مناسب من الإمكانيات والموارد البشرية والمادية، وكذا دراسة فصل فروع الجامعات وتحويلها إلى جامعات مستقلة بعد توافر المقومات الإدارية والأكاديمية المناسبة
2. تطوير الهياكل التنظيمية للجامعات بتجميع الدراسات العليا في **كلية للدراسات العليا Graduate School** تشرف على تطوير واستحداث برامج الدبلومات والماجستير والدكتوراه في مختلف التخصصات، وتنمي مبدأ تزواج التخصصات

وتفعيل فكرة الدوائر العلمية وتطوير الهياكل التنظيمية لوحدات ومراكز البحوث المتعددة على مستوى الجامعة الواحدة، والنظر في إمكانية وملائمة تجميعها في تنظيم واحد على هيئة معهد بحثي متكامل.

3. كذلك تطوير الهيكل التنظيمي لرئاسة الجامعة والنظر في تعديل وظيفة أمين عام الجامعة إلى **"نائب رئيس الجامعة للشؤون الإدارية والمالية"** ويشغلها أحد أعضاء هيئة التدريس المختصين، ويباشر وظائف الإدارة الاستراتيجية على مستوى الجامعة شاملة التخطيط المالي وإعداد الموازنات التخطيطية، تنمية الموارد المالية للجامعة، إعداد خطط المنشآت والتجهيزات وبرامج صيانة وتطوير المنشآت والمعدات على مستوى الجامعة، ودفع عمليات التطوير التنظيمي والتنمية الإدارية، وتعميق استخدامات تقنيات المعلومات والحاسبات الآلية في مختلف مرافق الجامعة، ثم تخطيط وتنفيذ برامج الدعم والمساندة الإدارية للكليات والمعاهد والوحدات الجامعية.

4. تطوير الوظائف المساعدة لنائب رئيس الجامعة لشؤون التعليم والطلاب بتحويل وظيفة مدير عام شؤون الطلاب إلى **"عميد الشؤون الأكاديمية"** ويختص بمسائل القبول والتسجيل ومتابعة العملية التعليمية بالتطوير والتحديث، ومساندة برامج وخطط الكليات والمعاهد في توفير التقنيات الحديثة والموارد التعليمية المناسبة. وتعديل وظيفة مدير عام رعاية الشباب إلى **"عميد شؤون الطلاب"** ويعنى بكل ما يتعلق برعاية الطلاب وبرامج الخدمات الطلابية ودعم وتطوير الأنشطة الرياضية والثقافية والفنية، والرعاية الطبية لهم، ومسائل التدريب الصيفي وتشغيل الطلاب وإيجاد فرص العمل لهم، ومتابعة الخريجين.

ويشغل هذه الوظائف جميعها أعضاء من هيئة التدريس المختصين.

5. تطوير الوظائف المساعدة لنائب رئيس الجامعة لشئون الدراسات العليا والبحوث بتعديل وظيفة مدير عام الكادر الخاص إلى "عميد شئون هيئة التدريس"، ويعنى بأمور تخطيط الهياكل الوظيفية، واختيار وتعيين وترقيات أعضاء هيئة التدريس، وتخطيط وتنفيذ برامج إعداد المدرس الجامعي، ومواصلة برامج التدريب العلمي والتنمية الشاملة لأعضاء هيئات التدريس المعاونة من المعيدين والمدرسين المساعدين. ويهتم عميد شئون هيئة التدريس بمشاكلهم وتطوير نظم الرعاية المالية والطبية والخدمات الاجتماعية، والأنشطة الثقافية والرياضية لهم. وتعديل وظيفة مدير عام العلاقات الثقافية إلى "عميد برامج التعاون العلمي والعلاقات الدولية"، ويهتم بأمور تنمية العلاقات العلمية ومشروعات التعاون المشترك، وتبادل هيئات التدريس بين الجامعة وكلياتها وبين الجامعات العربية والأجنبية، وتنمية العلاقات مع المنظمات والاتحادات الجامعية الإقليمية والدولية. ويشغل هذه الوظائف جميعها أعضاء من هيئة التدريس المخصصين.
6. استحداث الوحدات التنظيمية الجديدة التالية على مستوى الجامعة [وبحسب إمكانيات كل جامعة واهتماماتها]:
- ✚ مركز تطوير الإدارة الجامعية وتأكيد الجودة.
 - ✚ مركز الوسائل التعليمية والوسائط المتعددة.
 - ✚ مركز التنمية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.
 - ✚ إدارة التخطيط الاستراتيجي ومتابعة وتقييم الأداء الجامعي.
7. تطوير شبكات الاتصالات الداخلية بالجامعات إلكترونيا والتوسع في تطبيقات البريد الإلكتروني وشبكات الإنترنت.
8. تطوير مجموعة النظم الإدارية والمالية في مجالات الموارد البشرية، المشتريات والمخازن، الشئون الهندسية، العلاقات العامة، وشئون المجالس الجامعية.

إن مشكلات الجامعات المصرية هي مشكلات إدارية في الأساس، ومن ثم يكون المدخل الأفضل لعلاجها هو إعادة الهيكلة الإدارية الشاملة. ولعلنا نضيف هنا أن قمت التطوير الهيكلي والإداري للجامعة سيكون إحداث نظام فعال لتأكيد الجودة وتقييم الأداء الشامل لكافة عناصر الجامعة، وبما يهيئ جامعاتنا لاستيفاء شروط " الاعتماد "

Accreditation على المستوى العالمي.



Best universities in Africa 2020

results Click each institution to view its full [World University Rankings 2020](#)

City	Country	University	World University Rank 2020 [] Africa rank
Cape Town	South Africa	University of Cape Town	=136 [1]
Johannesburg	South Africa	University of the Witwatersrand	=194 [2]
Stellenbosch	South Africa	Stellenbosch University	251-300 [3]
Aswan	Egypt	Aswan University	401-500 [=4]
Ota	Nigeria	Covenant University	401-500 [=4]
Durban	South Africa	University of KwaZulu-Natal	401-500 [=4]
Dakahlia	Egypt	Mansoura University	401-500 [=4]

Ibadan	Nigeria	University of Ibadan	501-600 [=8]
Potchefstroom, Mahikeng, Vanderbijlpark	South Africa	North-West University	501-600 [=8]
Ismailia	Egypt	Suez Canal University	501-600 [=8]
Beni Suef	Egypt	Beni-Suef University	601-800 [=11]
Cairo	Egypt	Cairo University	601-800 [= 11]
Setif	Algeria	Ferhat Abbas Sétif University I	601-800 [= 11]
Johannesburg	South Africa	University of Johannesburg	601-800 [= 11]
Kafr el-Sheikh	Egypt	Kafrelsheikh University	601-800 [= 11]
Kampala	Uganda	Makerere University	601-800 [= 11]
Pretoria	South Africa	University of Pretoria	601-800 [= 11]
Fez	Morocco	Sidi Mohamed Ben Abdallah University	601-800 [= 11]
Cape Town	South Africa	University of the Western Cape	601-800 [= 11]
Cairo	Egypt	Ain Shams University	801-1000 [= 20]
Cairo	Egypt	American University in Cairo	801-1000 [= 20]

Béjaïa	Algeria	University of Béjaïa	801-1000 [= 20]
Benha	Egypt	Benha University	801-1000 [= 20]
Accra	Ghana	University of Ghana	801-1000 [= 20]
Lagos	Nigeria	University of Lagos	801-1000 [= 20]
Nairobi	Kenya	University of Nairobi	801-1000 [= 20]
Tanta	Egypt	Tanta University	801-1000 [=20]
Pretoria	South Africa	Tshwane University of Technology	801-1000 [= 20]
Cairo	Egypt	Al-Azhar University	1001+ [=29]
Alexandria	Egypt	Alexandria University	1001+ [=29]
Assiut	Egypt	Assiut University	1001+ [=29]
Biskra	Algeria	University of Biskra	1001+ [=29]
Tunis	Tunisia	University of Carthage	1001+ [=29]
Constantines	Algeria	University of Constantine I	1001+ [=29]
Dar es Salaam	Tanzania	University of Dar es Salaam	1001+ [=29]
Faiyoum	Egypt	Fayoum University	1001+ [=29]
Casablanca	Morocco	Université Hassan II de Casablanca	1001+ [=29]
Ain Helwan	Egypt	Helwan University	1001+ [=29]

Manouba	Tunisia	University of Manouba	1001+ [=29]
Marrakech	Morocco	University of Marrakech Cadi Ayyad	1001+ [=29]
Menoufia	Egypt	Menoufia University	1001+ [=29]
Boumerdès	Algeria	M'Hamed Bougara University of Boumerdès	1001+ [=29]
Minya	Egypt	Minia University	1001+ [=29]
Rabat	Morocco	Mohammed V University of Rabat	1001+ [=29]
Monastir	Tunisia	University of Monastir	1001+ [=29]
Nsukka	Nigeria	University of Nigeria Nsukka	1001+ [=29]
Bab-Ezzouar	Algeria	University of Sciences and Technology Houari Boumediene	1001+ [=29]
Bir El Djir	Algeria	University of Science and Technology of Oran Mohamed-Boudiaf	1001+ [=29]
Sfax	Tunisia	University of Sfax	1001+ [=29]
Sohag	Egypt	Sohag University	1001+ [=29]
Sousse	Tunisia	University of Sousse	1001+ [=29]

Pretoria	South Africa	University of South Africa	1001+ [=29]
Quena	Egypt	South Valley University	1001+ [=29]
Tlemcen	Algeria	University of Tlemcen	1001+ [=29]
Tunis	Tunisia	University of Tunis El Manar	1001+ [=29]



أفضل 10 جامعات في العالم لعام 2020



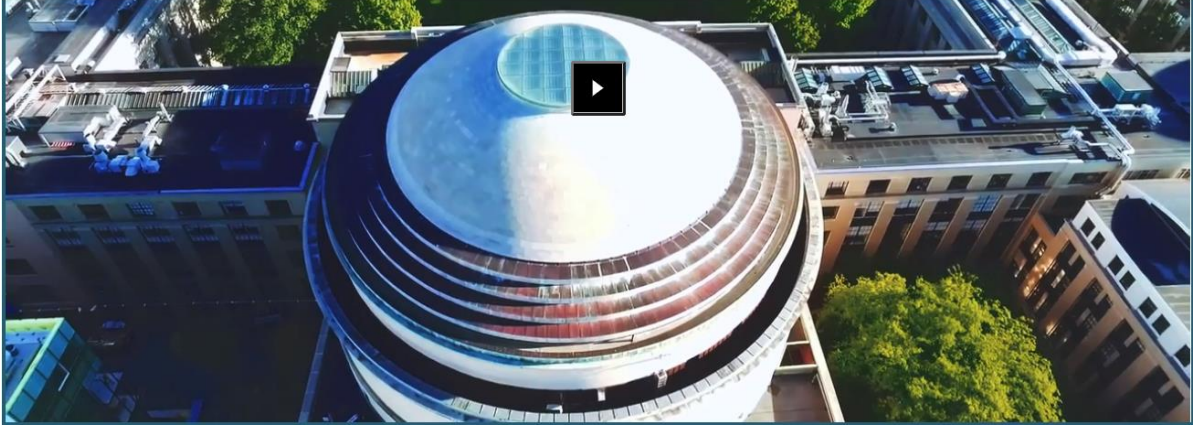
²⁴ أفضل الجامعات في العالم لعام 2020 – تصنيف كيواس

إليكم قائمة بأفضل 10 جامعات على مستوى العالم في تصنيف كيواس

(المعهد ماساتشوسنس للتكنولوجيا MIT -

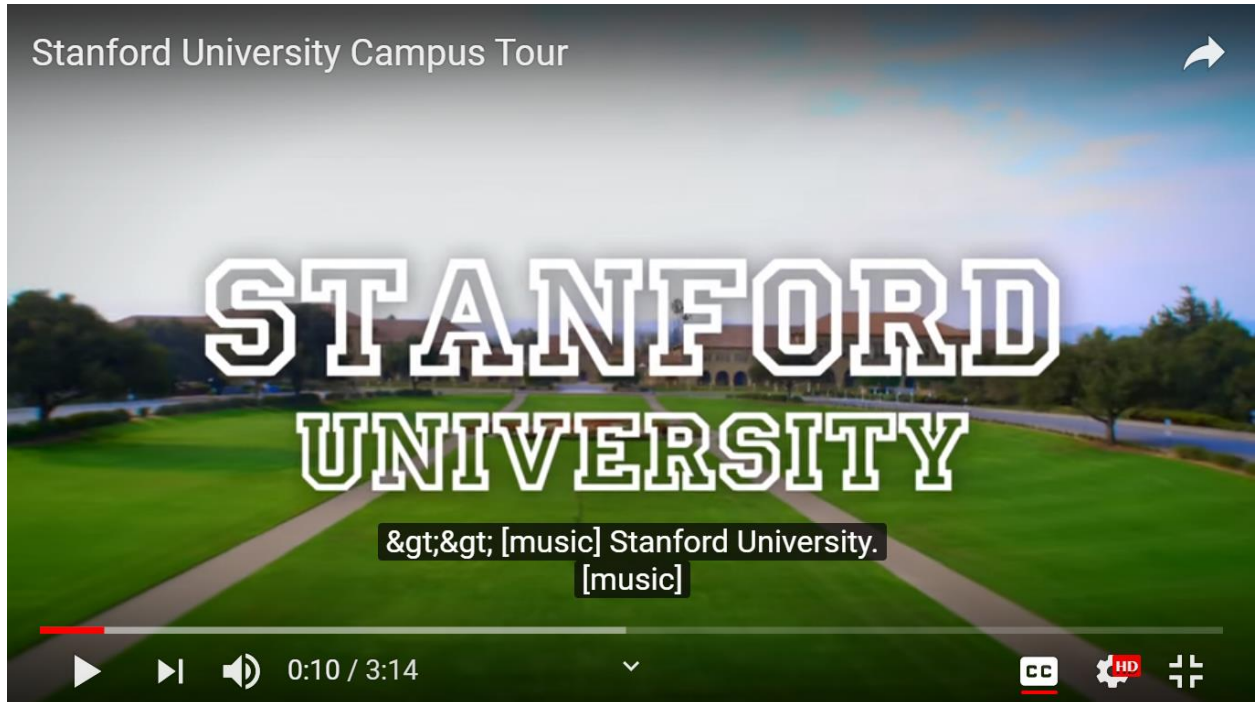
يأتي معهد ماساتشوسنس للتقنية Massachusetts Institute of Technology - MIT بالولايات المتحدة الأمريكية في المرتبة الأولى كأفضل مؤسسة تعليمية على مستوى العالم، وهو من المعاهد الخاصة الذي قد تأسس منذ عام 1861م ويبلغ عدد الطلاب به 11.161 ألف طالب وما يقرب من 2,977 من أعضاء هيئة التدريس، ويترأع معدل المصاريف الدراسية بالمعهد بين (48 إلى 50) ألف دولار أمريكي، وفيما تخصص البحث العلمي فإن المعهد يتميز بارتفاع معدل المشاركة الإيجابية المرتفعة في الأبحاث العلمية الصادرة منه سنوياً. ويضم معهد MIT خمس مدارس في تخصصات: التخطيط والعمارة، العلوم الإنسانية، الفنون، العلوم الاجتماعية، الإدارة.

²⁴ <https://kickcareer.com/%D8%A7%D9%81%D8%B6%D9%84-10-%D8%AC%D8%A7%D9%85%D8%B9%D8%A7%D8%AA-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%84%D9%85-%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%85-2019-%D8%AA%D8%B5%D9%86%D9%8A%D9%81-%D9%83%D9%8A%D9%88/>



(2) جامعة ستانفورد Stanford University -

أما المرتبة الثانية في ترتيب الجامعات على مستوى العالم، فقد احتلتها جامعة ستانفورد الأمريكية الخاصة، وهي من الجامعات ذات المشاركة الإيجابية الفعالة في البحث العلمي أيضاً، ويدرس بها 16,233 ألف طالب ويبلغ أعضاء هيئة التدريس بها 4,478 عضواً، أما فيما يخص المصروفات الدراسية فهي تتراوح بين (46 إلى 48) ألف دولار أمريكي. وتضم الجامعة 18 معهد بحث متعدد التخصصات إلى جانب 7 مدارس هي: مدرسة إدارة الأعمال، مدرسة علوم الأرض والطاقة والبيئة، مدرسة التربية، مدرسة الهندسة، مدرسة الطب، مدرسة العلوم، مدرسة القانون.



https://youtu.be/_Nq4Z5i7lcs

(3) جامعة هارفارد Harvard University -

وجاءت جامعة هارفارد الأمريكية أيضاً في المرتبة الثالثة على مستوى جامعات العالم، وهي من الجامعات الخاصة التي يدرس بها 23,373 ألف طالب، ويصل أعضاء هيئة التدريس بها إلى 4,512 ألف عضو، كما أن إسهامات الجامعة في البحث العلمي هي الأكبر، وتتعدى المصاريف الدراسية لها الـ 50 ألف دولار أمريكي للنصف الدراسي. وقد تأسست جامعة هارفارد منذ عام 1636 م، وهي بذلك أقدم جامعة بالولايات المتحدة، ويقع الحرم الجامعي على مساحة 30 فدان تقريباً وتضم خمس مدارس بخصائص مختلفة، كما أن لها بعض المناحف والمكتبات.



<https://youtu.be/E4ix760KzGY>

(4) جامعة أوكسفورد University of Oxford -

أما المركز الرابع على مستوى جامعات العالم فقد احتلته جامعة أوكسفورد بالملكة المتحدة، بعد أن كانت في العام الماضي في المركز الخامس، وهي تعد من الجامعات العامة الحكومية، ويدرس بها 20,735 طالب منهم 40% فقط طلاب

دولين، وتبلغ تكلفة الدراسة لها ما يتراوح بين 12 إلى 14 ألف دولار، وهي بالطبع من الجامعات التي تقدم إسهامات علمية مميزة في مجالات البحث العلمي المختلفة.

يذكر أن جامعة أكسفورد تعد واحدة من أقدم وأعرق جامعات العالم، وهي تضم 38 كلية منفصلة لكل منها إدارة مستقلة بذاتها، ومن أهمها قسم العلوم الطبية حيث قد بدأ تدريس تخصص العلوم الطبية في جامعة أكسفورد منذ القرن الـ13 تقريباً.



<https://youtu.be/bDCQuYtSeLQ>

5) معهد كاليفورنيا للتقنية Caltech -

يأتي معهد كاليفورنيا للتقنية في المرتبة الرابعة، وهو من الجامعات الأميركية الخاصة المفتوحة، ويدرس به حوالي 2,238 ألف طالب، وعدد أعضاء هيئة التدريس 1,022 عضواً، والمصروفات الدراسية به بشكل عام تفوق الـ 60 ألف دولار أمريكي، وقد تأسس المعهد كالتيك عام 1891 م، وقد أخذ في التطور إلى أن أصبح من أهم جامعات العالم، ولا يقبل المعهد سوى عدد لا يتعدى 5/1 الطلاب المتقدمين إليه كل عام.

ويذكر أن العالم المصري الجليل د. أحمد زويل قد التحق بالعمل بمعهد كاليفورنيا منذ عام 1976م وتدرج في المناصب إلى أن وصل إلى درجة أستاذ بالمعهد.



<https://youtu.be/x9GyOBT3qIE>

6) المعهد الاتحادي السويسري للتكنولوجيا في زيورخ ETH Zurich -

يأتي المعهد الاتحادي السويسري للتكنولوجيا في المركز السادس بعد أن كان في العام الماضي أيضاً في المركز السابع، ويُعد هذا المعهد من الجامعات الرائدة على مستوى العالم في العلوم والتكنولوجيا، وهو مشهور بالابتكارات والأبحاث العلمية المتطورة في الهندسة والعمارة والكيمياء والفيزياء، وقد تأسس منذ عام 1855م، وهناك أكثر من 20 عالم من خريجي الجامعة قد حصلوا على جائزة نوبل، ويكفيهم فخراً أن يكون العالم الجليل ألبرت أينشتاين أحد خريجي هذا المعهد.

يذكر أن هذا المعهد من الجامعات الحكومية، ويدرس به حوالي 18 ألف طالب، وعدد أعضاء هيئة التدريس 2,621 وتبلغ تكلفة الدراسة بالمعهد أقل من 2000 دولار أمريكي.



<https://youtu.be/n49K-DAf7IY>

7) جامعة كامبريدج University of Cambridge -

جامعة كامبريدج هي الجامعة مرقمة 2 على مستوى جامعات المملكة المتحدة، وجاءت بالترتيب السابع على مستوى جامعات العالم، وهي من الجامعات العامة الحكومية، والتي تقع في مدينة كامبريدج على بعد 50 ميل من لندن، ويدرس بها عدد كبير من الطلاب يبلغ 19,578 ألف من جميع أنحاء العالم، إلى جانب أن الجامعة تقدم عدد من المنح الجامعية السنوية لكل طلاب العلم على مستوى العالم. وتضم الجامعة 31 كلية مستقلة، ومن أهم التخصصات العلمية لها: العلوم البيولوجية، العلوم الفيزيائية، العلوم الطبية، العلوم الإنسانية، والعلوم التقنية. وقد تم تمويل وتأسيس الجامعة منذ عام 1209 م أي منذ ما يقرب من 800 عام؛ ولذلك فإن جامعة كامبريدج تأتي في المرتبة الرابعة ضمن أقدم جامعات العالم.



<https://youtu.be/TrU1-rR7vTI>

8) كلية لندن الجامعية UCL -

أما المركز الثامن ضمن تصنيف QS ، فقد جاءت به كلية لندن الجامعية التي كانت في العام الماضي في المركز العاشر والتي تُعد إحدى أفضل جامعات العالم متعددة التخصصات، وهي تتمتع بسمعة دولية أكثر من ممنازة بالنسبة إلى جودة التعليم والبحث العلمي بالجامعة، حيث تجدها تخصصات عديدة؛ من الطب إلى اللغات ومن القانون إلى الهندسة ومن التاريخ إلى الفيزياء والمزيد من التخصصات المختلفة.

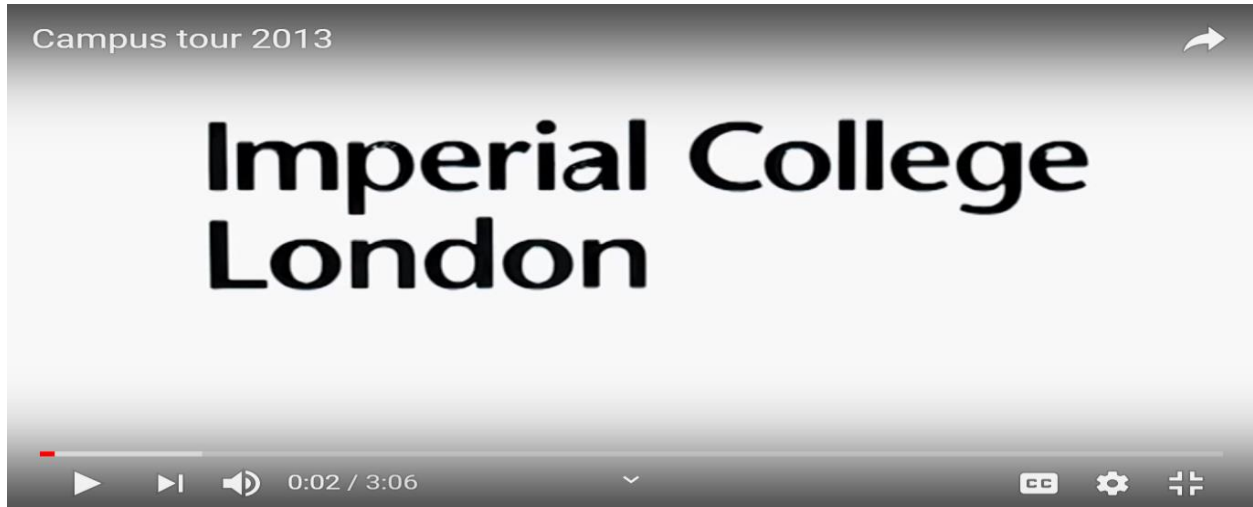
جديرًا بالذكر أن 29 من خريجي الجامعة قد تمكنوا من الحصول على جائزة نوبل، ويدرس بالجامعة 32,795 ألف طالب من مختلف بلدان العالم، كما أنها جامعة عامة حكومية، وتبلغ قيمة المصروفات الدراسية لها بين 12 إلى 14 ألف دولار أمريكي.



<https://youtu.be/eLSEC7SfWmA>

9) كلية لندن الامبراطورية Imperial College London -

وقد جاء في المركز رقم 9 كلية لندن الامبراطورية المعروفة رسميًا باسم (الكلية الامبريالية للعلوم والتكنولوجيا والطب) وهي بذلك تراجعت من مركز واحد عن العام الماضي، وهي تُعد من المؤسسات التعليمية الفريدة في المملكة المتحدة، وتتركز بشكل أساسي على دراسة العلوم والطب والهندسة وإدارة الأعمال، وبالطبع للجامعة إسهامات عديدة في شتى مجالات البحث العلمي. تُعد كلية لندن الإمبراطورية من المؤسسات التعليمية الحكومية، ويدرس بها 16.797 طالب وطالبة، كما أن المصروفات الدراسية لها تتراوح بين 12 إلى 14 ألف دولار أمريكي.



<https://youtu.be/ByoAFVZ6fjl>

10) جامعة شيكاغو University of Chicago -

وفيما يخص المركز العاشر من بين ترتيب جامعات العالم، فقد احتلت جامعة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية، بعد أن كانت في العام الماضي في المركز التاسع، وقد تأسست الجامعة منذ عام 1856 م بوسط مدينة شيكاغو، وتتميز الجامعة بثقافتها في العديد من المجالات العلمية أهمها الطب وإدارة الأعمال والسياسة العامة والقانون. وتعد جامعة شيكاغو من الجامعات الخاصة، وتضم ما يقرب من 14,372 ألف طالب، وتبلغ قيمة المصروفات الدراسية لها من 50 إلى 52 ألف دولار أمريكي، ولها نسبة جيدة من الإسهامات البحثية العلمية.



<https://youtu.be/z58q45-GPsA>

إطار استراتيجي لمشروع تحديث مصر²⁵

²⁵ عرض هذا المبحث في ورشة العمل التي نظمها مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية بمدينة شرم الشيخ حول " الدولة في عالم متغير " 3-5 يناير 2001.

طرح موضوع تحديث مصر نتيجة للمناقشات التي دارت في اجتماع الرئيس الأسبق محمد حسني مبارك مع هيئة الوزارة في منتصف عام 2000 لبحث قضية اتفاقية المشاركة مع الاتحاد الأوروبي. وقد أثار بعض الوزراء تخوفهم من الآثار السلبية التي ستنشأ عن تلك الاتفاقية وخاصة تهديدها لمستقبل الصناعة المصرية. وقد كانت توجيهات الرئيس في ذلك الاجتماع [كما جاء في الصحف] أن يتم التوقيع بالأحرف الأولى على الاتفاقية، على أن تقوم الحكومة بإعداد مشروع متكامل لتحديث مصر لمواجهة الآثار والتحديات المترتبة على تفعيل الاتفاقية وكذا آثار العولمة وغيرها من المتغيرات العالمية شديدة التأثير على اقتصادات الدول النامية ومنها مصر. ورغم مرور أشهر عديدة على هذا التوجيه لم تطرح الحكومة حتى الآن تصوراً لهذا المشروع الوطني الشامل لتحديث مصر، واقتصر الأمر على البيانات المعتادة الصادرة من الحكومة إلى مجلس الشعب في بداية دورات انعقاده.

ونحن نرى أن خطورة الموقف لا تنبع من آثار اتفاقية المشاركة مع الاتحاد الأوروبي أو غيرها من الاتفاقيات التي يفرضها طبيعة النظام العالمي الجديد القائم على تحرير التجارة والتحالفات الاستراتيجية بين الدول في تكتلات تسعى لتأكيد تواجدها في الأسواق العالمية، ولكن الخطورة تكمن أساساً في غياب الرؤية الوطنية الشاملة لمستقبل البلاد وتهيئة مؤسسات الدولة المختلفة للتعامل الإيجابي مع كافة مصادر التحديات. والأمر يستوجب ضرورة العمل على إعداد مشروع وطني متكامل يتعامل مع قضية التحديث من منطلق واقعي يقوم على الدراسة والبحث الموضوعي معتمداً على الفكر الإداري الحديث، ويستهدف بناء استراتيجية وطنية لإعادة بناء الوطن ومؤسساته، وإعداد الدولة لمواجهة التحديات الصارخة والمستمرة على مختلف الأصعدة الاقتصادية والثقافية والتقنية والسياسية.

ولا شك أن مطلب "تحديث مصر" يمثل ضرورة وطنية لا يمكن التغافل عنها في الظروف الحالية التي تبدو فيها مصر مهددة بفقدان مكانها التاريخي وتأثيرها الطبيعي في مجريات الأحداث في المنطقة حولنا بسبب ما تعانيه من مشكلات اقتصادية واجتماعية وعدم وضوح مستقبل نظامها السياسي، فضلاً عن التهديدات والتحديات الناشئة من التطورات والمتغيرات العالمية والإقليمية المتصاعدة.

وعند الحديث عن مشروع وطني لتحديث مصر فإننا نتصور أن الغاية هي تدارس المشكلات الوطنية على كافة الأصعدة ورسم برنامج لاقتحام تلك المشكلات والارتفاع بمستوى الأداء الوطني بدرجة تحقق طموحات المواطنين وتواكب تحديات العصر الجديد الذي نعيشه!

المعطيات الأساسية لبرنامج التحديث المقترح

إن إعداد برنامج واقعي وقابل للتنفيذ لتحديث مصر ينبغي أن ينطلق من إدراك واضح وسليم للواقع المصري والعالم من حولنا. ولعلنا نتصور أن إدراك المعطيات الأساسية التالية ضرورة في إعداد توجهات وعناصر برنامج التحديث:

1. يتغير العالم حولنا بسرعة فائقة ويتقدم على كافة المحاور محققاً مستويات متعالية باستمرار من الرفاهية الاقتصادية لشرائح متزايدة من المواطنين.

2. يتزايد المد الديمقراطي في كثير من دول العالم الثالث، وتتصاعد الفرص المتاحة لمواطني كثير من الدول المماثلة لنا للمشاركة في الحياة السياسية القائمة على التعددية الحزبية وصناديق الانتخاب الزجاجية.

3. لا تزال مصر تعاني من قضايا أساسية وتقليدية تحررت منها كثير من الدول النامية التي صاحبتنا أو تبعتنا في مسيرة التنمية، وتدور تلك القضايا أساساً حول الثلاثي الشهير الفقر، الجهل، والمرض حيث لم تحقق جهود التنمية والإصلاح الاقتصادي خلال العقود الثلاثة الأخيرة نتائج ترتفع إلى مستوى التطلعات لرفع مستويات المعيشة وإنجاز نقلة ملحوظة في القدرات الإنتاجية ومستوى العدالة

الاقتصادية والاجتماعية. ومع بدايات الألفية الثالثة وكل ما جرى ويجري من تحولات، تبدو الفجوة هائلة بين توجهات الإصلاح وإدارة العمل الوطني في مصر وبين الأهداف والتطلعات الوطنية من جانب والتطورات الحاصلة في دول أخرى مشابهة من جانب آخر.

وبصفة عامة - وبرغم تعدد الخطط الخمسية التي شرعت مصر في تنفيذها منذ 1987 - لا تزال مصر تفتقد إطاراً استراتيجياً متكاملًا يحدد توجهات التنمية وأولوياتها ومعايير اختيار وتقييم مشروعات إعادة بناء الدولة وتحديثها من أجل معالجة حاسمة وشاملة لقضايا مصر الاستراتيجية.

قضايا مصر الاستراتيجية

إن نجاح أي مشروع وطني للتحديث الشامل ينبغي أن يتعامل بصراحة ووضوح مع القضايا الاستراتيجية التي تشكل في مجموعها حصيلة الهم الوطني ومجمع المشكلات التي تعوق التنمية السليمة والتقدم الوطني بالمعدلات المأمولة. ونرى القضايا التالية واجبة الدراسة والتحليل للتعرف على مضامينها وتأثيراتها في المسيرة الوطنية ومصادر تجذرها في النسيج الوطني، ومداخل علاجها:

قضايا سياسية

تضم تلك القضايا مجموعة مهمة من الأمور التي تتعامل مع البنية الأساسية للمجتمع المصري والتي لم تحسم منذ بداية التطور الديمقراطي بعد ثورة التصحيح في مايو 1971. وفي مقدمة هذه الأمور قضية التنظيم السياسي الأساسي للدولة من حيث تحديد هويته وهل هو جمهورية رئاسية أم برلمانية أم خليط بين النظامين، وقضية تطوير أسلوب اختيار رئيس الجمهورية ونائبه بالانتخاب المباشر بدلاً من أسلوب الاستفتاء على شخص رئيس الجمهورية المعمول به الآن. كذلك تشمل مجموعة القضايا السياسية مسألة القوانين المقيدة للحريات وحرية إنشاء الأحزاب، وحرية إصدار الصحف وإنهاء قضية السيطرة الحكومية على الإعلام، وقضية تحرير

التنظيمات النقابية، وقضية استمرار حالة الطوارئ لمدة زادت عن 20 عاماً، كل ذلك في إطار البحث عن الصيغة السياسية المصرية التي تدعم وتصور الديمقراطية وحرية المشاركة في العمل السياسي لجميع المصريين.

قضايا اقتصادية

لقد طال الوقت في انتظار تحقق تطوير الواقع الاقتصادي المصري ومعالجة الاختلالات الهيكلية فيه وإقامة البنية الأساسية اللازمة لتحقيق الانطلاق الاقتصادي. وتتأثر تلك القضية المحورية بعدد من القضايا المرتبطة بها والتي لم تحسم حتى الآن وفي مقدمتها قضية الهوية الاقتصادية الأساسية للمجتمع المصري في ضوء رؤية واضحة لدور الدولة ومن ثم تحديد أسس الإدارة الاقتصادية الكلية وفق استراتيجية شاملة تحسم موضوع توزيع الأدوار وضبط العلاقات بين الدولة والقطاعين العام والخاص، ووضع تعاريف وضوابط واضحة لظاهرة رجال الأعمال. ويقع في هذا السياق قضية تقييم برنامج الخصخصة وما أنتجه من إيجابيات وما شابه من سلبيات، والتصدي بالبحث الموضوعي لمبدأ الخصخصة في ذاته والأسلوب الأمثل لتحقيقه.

قضايا اجتماعية وثقافية

تتفاعل في المجتمع المصري أمور بالغة الحساسية ولها تأثيراتها على الأداء الوطني في مجموعة، وهي في حاجة إلى الحسم والتوضيح تجنباً لما تثيره من مشكلات مجتمعية وصلت في بعض الأحيان إلى حد الصدام بين فئات من المجتمع. وفي مقدمة تلك الأمور ضرورة حسم وتأكيد مبدأ المواطنة لجميع المصريين وتجريم أي محاولة لاختراق الوحدة الوطنية بين المسلمين والأقباط في نفس الوقت تأكيد وتفعيل النص الدستوري أن الإسلام دين الدولة ومصدر التشريع، ومن ثم تسري أحكام الشريعة الإسلامية على كل من في مصر وكل ما يجري على أرضها.

كذلك تحتل قضية تفعيل دور منظمات المجتمع المدني في خدمة التوجهات والأهداف الوطنية أهمية بالغة نظراً للدور المهم الذي يمكن لتلك المنظمات القيام به حال تصحيح أوضاعها وفرض آليات ومعايير المتابعة والتقييم الصحيحة والموضوعية.

وتثير **قضية العشوائيات** الشائعة في مناحي الحياة المصرية بشكل خطير ومتزايد القلق على مسيرة التنمية إذ تهدد بتدمير كل نتائجها ويتطلب الأمر علاجها جذرياً ليس بتطوير العشوائيات كما يجري الآن، ولكن بإزالتها من الأساس ومنع قيامها من المبدأ. كذلك ينبغي التصدي لقضايا تطوير التعليم وتنمية الموارد البشرية على أسس موضوعية ترتبط باحتياجات الوطن ومجالات العمل الإنتاجي المطلوبة، وتطوير الخطاب الإعلامي المصري وإعادة صياغته بشكل إيجابي ليسهم في بناء الشخصية المصرية الإيجابية الفاعلة، وتطوير أنماط السلوك الاجتماعي والاستهلاكي غير المتناسبة مع المستويات الحضارية المتفوقة لمجتمعات أخرى كانت أقل من مصر في مسيرة التقدم.

وفي مناقشة لبعض أهم القضايا التي تشغل فكر المصريين المهمومين بأمر التطوير والتحديث الشامل للمجتمع، وردت في خاطري الأفكار التالية:

أ. قضية الرؤية المستقبلية لمصر وموقعها في العالم المعاصر اقتصادياً وسياسياً وثقافياً وتقنياً، ومدى وجود [أو عدم وجود] مشروع قومي متكامل يتفق عليه الجميع ويكون أساس العمل الوطني في جميع المجالات وعلى كافة الأصعدة يشابه على سبيل المثال مشروع مالايزيا 2020 والذي أنتج واقعاً مشرفاً نتطلع إليه كنموذج يعكسه موقع إدارة التطوير الإداري بالحكومة الماليزية على شبكة الإنترنت وعنوانه www.mampu.gov.my.



<https://www.mampu.gov.my/en/video-2020-1/3279-video-aspirasi-mampu-2020>

2. قضية الانحصار في جزء ضئيل من الأرض المصرية وترك ما يقرب من 95% من مساحة مصر بدون تنمية واضحة ولا استثمار محسوب، والعشوائية المفرطة في التعامل مع فكرة المدن والمجتمعات العمرانية الجديدة وانفراط عقدها وابتعادها عن المخططات الأصلية التي قامت عليها أغلب تلك المدن، والسفه القومي العام في حبس عشرات المليارات من الجنيهات في مبان على طول الساحل الشمالي الغربي وكثير من المدن الجديدة ومناطق البحر الأحمر لا يتناسب معدل استخدامها على مدار العام مع ما انفق عليها ولا مع العائد الضائع حال استثمار تلك المليارات في مشروعات اقتصادية منتجة.

3. قضية الإنسان المصري المطحون والمتسبب في عشوائيات البيئة المصرية والتي أصبحت تمثل النهج الأساسي للحياة في الشارع والحارة والمدينة والقرية وكل مكان في هذا الوطن، والتي يشارك في صنعها الدولة والمواطنون أنفسهم بصورة يمكن التعرف عليها بزيارة ميدانية لمناطق السيوف والعوائد بالإسكندرية،

ومناطق صفط اللبن والوراق وامبابة بالجيزة، ومناطق عزبة الهجانة والدويقة بالقاهرة، وكذا كل مناطق القاهرة الإسلامية.

4. قضية الافتئات والجور على الأراضي الزراعية الخصبة في كل محافظات مصر المحروسة ثم التحول إلى الصحراء لزراعتها. ألا يمكن أن نثير الاقتراح المنطقي وهو استعادة الأراضي الزراعية المنهوبة وإزالة كافة أشكال الاستخدامات العشوائية لها من مبان وغيرها ونقل المواطنين من تلك المساكن إلى تجمعات سكنية حضرية مهما تكلف ذلك من نفقات هي في الأساس أقل كثيراً من محاولات زراعة الصحراء وشق الترع ورفع المياه، مع إشراكهم في إعادة استزراع الأراضي المستردة بتكوين شركات يسهمون فيها بقيمة الأراضي المملوكة لهم. ولنتخيل مثلاً أنه تم استرداد كل الأراضي الزراعية بمناطق امبابة والجيزة والهرم والمعادي والجزر في النيل وغيرها من المساحات الشاسعة التي كشفها محور 26 يوليو وكوبري المنيب، والتي يتألم الإنسان وهو يشاهد كيف اغتالتها يد الإهمال تحت سمع الدولة وبصرها بل ومساندتها إذ أدخلت لتلك المناطق خدمات الكهرباء والصرف الصحي والماء والتليفونات وأقامت بها المجمعات الاستهلاكية والمدارس ونقاط الشرطة.

5. قضية الفوضى العامة في الشارع المصري من حيث المرور وانتظار السيارات وعبور المشاة وأسلوب البناء وارتفاعات المباني واستخداماتها ومدى الاستهانة بكل مقاييس ومعايير التنظيم الإنساني والحضاري للمدن، وانتشار العيادات وما يسمى مستشفيات ومستوصفات علاجية محشورة في شقق في بنايات سكنية تجرى بها عمليات جراحية ويحيطها الفوضى والمخلفات والملوثات من كل جانب، فضلاً عن المخابز ومحال الشواء ومستودعات البوتاجاز داخل المباني والكتل السكنية.

6. قضية التعليم في مصر ومدى التخلف والتردي الذي أصاب منظومة التعليم القومية من مدارس وجامعات ومعاهد على مختلف المستويات، ودرجة التخلف العلمي والتراجع في كفاءة العمليات التعليمية والقائمين عليها والتباعد الشديد بين ما يجري في مؤسساتنا التعليمية وبين ما يحدث في العالم من ثورات علمية وتقنية توظف لتطوير التعليم والنهضة بالبحث العلمي في الجامعات كأساس مهم للنهضة والتنمية القومية.

7. قضية التخلف الإداري في أجهزة الدولة ومؤسساتها وشركات قطاع الأعمال العام والخاص، وغياب خطة قومية شاملة للإصلاح الإداري وتنمية القيادات الإدارية على أسس علمية ومعايير موضوعية لاختيار ومحاسبة القيادات على ما يحققون [وما لا يحققون] من أهداف ونتائج، وهي القضية التي تصدت لها الحكومة الأمريكية منذ الرئاسة الأولى للرئيس كلينتون ووضعت لها إستراتيجية شاملة للإصلاح.

8. قضية الآثار المصرية المنهوبة والمعروضة في متاحف ومعارض دول العالم المختلفة بلا حياء، وضرورة قيام حركة شعبية ورسمية للمطالبة بعودة تلك الآثار المسروقة والمطالبة قانوناً بالتعويضات المالية من الدول المشاركة في تلك الجرائم.

منهجية مقترحة لإعداد مشروع التحديث

إن إعداد مشروع استراتيجي لتحديث مصر ينبغي أن يتم وفق منهجية " الإدارة الاستراتيجية" التي تتبنى المراحل التالية:

أ. التحليل الاستراتيجي للظروف المحلية والإقليمية والعالمية واستقراء الفرص والمهددات القائمة والمحتملة.

2. التحليل الاستراتيجي للموارد والطاقات والإمكانات الوطنية، وتقييم القدرات المتاحة للوطن، وتحديد مواطن القوة والضعف في البناء الوطني. صياغة الرؤية الاستراتيجية لمستقبل الوطن.

3. تحديد الأهداف والإنجازات الاستراتيجية على المستوى الوطني والقطاعي.

4. بناء وتفعيل نظام للتخطيط الاستراتيجي، وصياغة مجموعة الخطط الاستراتيجية والبرامج التنفيذية المتوافقة مع الرؤية المستقبلية للوطن والأهداف الاستراتيجية المحددة.

5. بناء وتفعيل نظام شامل للمتابعة وتقييم الأداء والحكم على ما يتحقق إنجازه على المستويين الوطني والقطاعي.

6. تطوير آلية للتدخل السريع لتعديل مسار التنفيذ حال توقع انحرافه عن الأهداف المخططة أو حدوث متغيرات تستوجب تعديل المسار والأهداف.

7. بناء وتفعيل آليات لتنمية وحفز مشاركة المواطنين والتنظيمات الأهلية وغير الحكومية في تقييم الإنجازات واقتراح مجالات التطوير.

إن إنجاز مشروع استراتيجي لتحديث مصر لا يمكن أن يعهد به إلى الجهاز الحكومي القائم بكل ما يتصف به من ترهل وتقادم فكري وانغماس في مشكلات بيروقراطية لن تمكنه أبداً من الارتفاع إلى مستوى الحدث المأمول. لذا من المهم تكوين مجموعة عمل محورية تعمل تحت الإشراف المباشر لرئيس الجمهورية وتتاح لها كل المعلومات من كافة أجهزة الدولة وكذا يكون لها تنظيم جلسات استماع ولقاءات مع الخبراء والعاملين في مختلف فروع العمل الوطني وممثلي فئات المجتمع. ويكون لتلك المجموعة فريق مساعد من خبراء معهد التخطيط القومي وغيرهم من الخبراء والمختصين في كافة القضايا موضع البحث خاصة تقنيات بناء الاستراتيجيات وبرمجة الخطط والسيناريوهات البديلة. وتضع المجموعة المحورية نظام عملها وجدولة أنشطتها، وتقدم تقارير دورية إلى رئيس الجمهورية عن تقدم عملها. ثم تطرح

استراتيجية التحديث الشامل وبرامجها التنفيذية على بساط البحث والحوار على أوسع نطاق لضمان مشاركة كل القوى والهيئات المصرية في تقرير اتجاهات ومضامين التحديث على كافة المحاور. ثم تكون قمة المناقشة لمشروع تحديث مصر في مؤتمر اقتصادي وطني يشابه المؤتمر الاقتصادي الذي دعا إليه الرئيس مبارك في بداية ولايته وانهقد في فبراير 1982.



مُثل استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر 2030 محطة أساسية في مسيرة التنمية الشاملة في مصر تربط الحاضر بالمستقبل وتساهم إنجازات الحضارة المصرية العريقة، لبنى مسيرة تنمية واضحة لوطن متقدم ومزدهر تسوده العدالة الاقتصادية والاجتماعية وتُعيد إحياء الدور التاريخي لمصر في الريادة الإقليمية. كما تمثل خريطة الطريق التي تستهدف

تعظيم الاستفادة من المقومات والمزايا الشافسية، وتعمل على تنفيذ أحلام وتطلعات الشعب المصري في توفير حياة لائقة وكرامة

وتعد أيضاً تجسيداً لروح دستور مصر الحديثة الذي وضع هدفاً أساسياً للنظام الاقتصادي تبلور في تحقيق الرخاء في البلاد من خلال التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية وأكد على ضرورة التزام النظام الاقتصادي بالنمو المتوازن جغرافياً وقطاعياً وبيئياً. وتعتبر أول استراتيجية ينمى صياغتها وفقاً لمنهجية التخطيط الاستراتيجي بعيد المدى والتخطيط بالمشاركة، حيث تم إعدادها بمشاركة مجتمعية واسعة مراعت مبادئ المجتمع المدني والقطاع الخاص والوزارات والهيئات الحكومية كما لاقت دعماً ومشاركة فعالة من شركاء التنمية الدوليين الأمر الذي جعلها تتضمن أهدافاً شاملة لكافة متركزات وقطاعات الدولة المصرية.

وتأتي أهمية هذه الاستراتيجية خاصة في ظل الظروف الراهنة التي تعيشها مصر بأبعادها المحلية والإقليمية والعالمية والتي تتطلب إعادة النظر في الرؤية الشمولية لمواكبة هذه التطورات ووضع أفضل السبل للنهوض بها بما يمكن المجتمع المصري من النهوض من عثرته والانتقال إلى مصاف الدول المتقدمة وتحقيق الغايات الشمولية المنشودة للبلاد. وقد تبنت الاستراتيجية مفهوم التنمية المستدامة كإطار عام يقصد به تحسين جودة الحياة في الوقت الحاضر بما لا يخلخل حقوق الأجيال القادمة في حياة أفضل، ومن ثم يركز مفهوم التنمية الذي تبنته الاستراتيجية على ثلاثة أبعاد رئيسية تشمل البعد الاقتصادي والبعد الاجتماعي والبعد البيئي.

كما تركز الاستراتيجية على مفاهيم «النمو الإحتوائي والمستدام والتنمية الإقليمية المتوازنة» بما يؤكد مشاركة الجميع في عملية البناء والتنمية ويضمن في الوقت ذاته استفادة كافة الأطراف من ثمار هذه التنمية. وتراعي الاستراتيجية مبدأ تكافؤ الفرص وسد الفجوات الشمولية والاستخدام الأمثل للموارد ودعم عدالة استخدامها بما يضمن حقوق الأجيال القادمة.

<http://www.cabinet.gov.eg/arabic/GovernmentStrategy/Pages/Egypt%E2%80%99sVision2030.aspx>

الإدارة المصرية 2001²⁶

²⁶ أعتذر للقارئ العزيز من نغمة السخرية أو الفكاهة البادية في هذا المبحث وليس هذا مقصودا لذاته ولكن شر البلية ما يضحك.

لقد كانت جولتنا في المباحث السابقة من هذا الفصل بأمل الكشف عن مشكلات الإدارة المصرية في مواقع مختلفة وبدايات التخطيط لعلاجها والانطلاق بها إلى آفاق الألفية الثالثة. ومن أسف فإن نتيجة البحث تؤكد لنا أن الإدارة المصرية - ونحن على مشارف السنة الثانية من الألفية الجديدة - لا تزال تعيش أمراض ومشكلات القرن الماضي ووسائله في العلاج. ودعونا نرصد بعض مواقف الإدارة المصرية القائمة الآن²⁷ وآليات العمل التي تستخدم في تحليل وعلاج تلك المواقف:

✗ يمثل انفلات سعر الدولار الأمريكي في سوق الصرف ومحاولة تثبيته القضية الكبرى التي تستحوذ على اهتمام قمة الإدارة المصرية في عام 2001 ممثلة في رئيس مجلس الوزراء ومجلس الوزراء، وهي ما سنطلق عليه هنا تعبير **"الإدارة المصرية العليا"**، ومعها البنك المركزي المصري وقيادات الجهاز المصرفي والصحافة ووسائل الإعلام، ومن ثم تستنفذ هذه الفئات جميعاً من وقت رئيس الجمهورية بعرض ما يتم إنجازه وتلقي **"توجيهاته"**.

✗ لقد اختزلت **"الإدارة المصرية العليا"** في قضية **"سعر الدولار"** كل قضايا التنمية الاقتصادية والوصول بمعدل النمو الاقتصادي إلى 7% كما تردد أكثر من مرة وتطوير الطاقات الإنتاجية والانطلاق بالصادرات المصري إلى الأسواق العالمية وغيرها من التحديات الرئيسية التي يتوقف عليها مستقبل مصر. وأهدرت **"الإدارة المصرية العليا"** مبدأ من أبسط ما يتم تلقينه لطلاب السنوات الأولى في دراسة الإدارة وهو التفريق بين **"الأعراض Symptoms"** وبين **"المشكلات الحقيقية Problems"**، خلطت الأوراق فاعتبرت أن ارتفاع سعر الدولار واشتداد الطلب عليه أو حتى المضاربة عليه هو المشكلة، والحقيقة أن كل ذلك عرض من أعراض المشكلة الحقيقية ألا وهي انخفاض معدل النمو الاقتصادي وقصور الطاقات الإنتاجية عن

كُتب هذا المبحث يوم 14 أغسطس 2001.

الوفاء باحتياجات السوق ناهيك عن إمكانية التصدير للأسواق الخارجية، الأمر الذي جعل الاستيراد من الخارج - وفي غيبة الضبط الحكومي - يتوحش ويستنزف المتاح وغير المتاح من الدولارات. تلك هي القضية والتي سبق تحجيمها وعلاجها بنجاح ملحوظ نسبياً بمعرفة فريق سابق من "الإدارة المصرية العليا" أن جانباً فيه الكثيرون من أعضاء الفريق الحالي. كما لم تدرك "الإدارة المصرية العليا" أن جانباً مهماً من انفلات الاستيراد يعود إلى ما تقوم به هي نفسها من استيراد القمح والحبوب والزيوت واللحوم المجمدة والضأن والأسماك المجمدة وغيرها من المواد الغذائية التي فشلت في توفيرها وتحقيق الاكتفاء الذاتي منها عبر سنوات طوال من وضع السياسات وإنشاء الأجهزة وتصريحات المسؤولين.

✕ وتعتبر قضية تنمية الصادرات نموذجاً للتعبير عن منهج فكر وأسلوب عمل "الإدارة المصرية العليا"، فالعلاج عندها دائماً لا يخرج عن عقد سلسلة من الندوات تطرح فيها قضية تنمية الصادرات ويتبارى الحضور في تعداد المشكلات والمعوقات التي تمنع المصدرين من تحقيق حلمهم الأكبر بغزو الأسواق الأجنبية وهزيمة المنافسين على أرضهم، وقد تتحول تلك الندوات إلى مؤتمر قومي ينتهي بإصدار قائمة من التوصيات التقليدية تبدأ عادة بالتأكيد على أن التصدير بالنسبة لمصر وفريق "الإدارة المصرية العليا" بها هو مسألة حياة أو موت، ثم تتني التوصيات بالتوصية الخالدة وهي إنشاء مجلس أعلى للصادرات يرأسه رئيس الجمهورية - وقد يتنازل أعضاء المؤتمر بالموافقة على أن تكون رئاسة المجلس لرئيس مجلس الوزراء، وأخيراً تطرح سلسلة من التوصيات بتبسيط الإجراءات الجمركية واستبدال نماذج معينة بغيرها، وتخفيض في رسوم بذاتها، وغير ذلك من الأمور الإجرائية الهامشية التي لا تجد طريقها أبداً إلى التنفيذ ولا تخرج عن حدود جلسات المؤتمر.

❌ وبعد فترة تطول أو تقصر يتذكر الجميع أن الصادات لم تزل عند مستواها - في حقيقة الأمر هي تنخفض من سنة لأخرى - وأن التوصيات السابقة لم تنفذ، وهنا تتعالى الأصوات مناديه بانعقاد مؤتمر لبحث مشكلات التصدير تسارع "الإدارة المصرية العليا" للترحيب به والمشاركة في أعماله بكل جد وإخلاص.²⁸

❌ وثمة قضية كبرى أخرى تنشغل بها "الإدارة المصرية العليا" منذ أكتوبر 1999 هو الخلاف حول ما إذا كانت المشكلة التي تعاني منها الأسواق المصرية تمثل حالة "ركود" أم "تراخي"، وهل سببها نقص السيولة النقدية في السوق أم أن نقص السيولة يعود إلى تلك الحالة من الركود أو التراخي أو كليهما إن شئت؟ وفي ذات الوقت تصرح أوساط في "الإدارة المصرية العليا" أنها سوف تبدأ في ضخ أموال إلى السوق بمعدل يقترب من 2 مليار جنيه مصري شهرياً لسداد مستحقات شركات المقاولات والتشييد المتأخرة لدى الدولة، والتي تسبب هذا التأخير في توقفها عن النشاط بعد أن استنزفت كل إمكانيات السحب على المكشوف من الجاز المصرفي. ولا تزال القضية قائمة رغم هذا الضخ الذي لم يحقق التحريك الكافي لطاقات الإنتاج الوطنية واستثارة الطلب الفعال من فئات المستهلكين الذين تستنزف مواردهم في سداد تكاليف الدروس الخصوصية، ومكالمات التليفون المحمول والسفر والسياحة خارج مصر بتشجيع وإغراءات مهمة من شركات السياحة المصرية التي تشرف عليها وحدة في "الإدارة المصرية العليا" هي وزارة السياحة، وكذلك لقضاء الحج لما يقرب من 75000 مصري والعمرة لما يقرب من مليون مصري كل عام. ورغم ذلك يفسر أحد أعضاء فريق "الإدارة المصرية العليا" هذا الركود أو نقص السيولة بأنه راجع إلى "حالة نفسية" يعاني منها المصريون.

²⁸ طرح مؤخراً اقتراح بإنشاء هيئة عليا لتنمية الصادات تتبع رئيس مجلس الوزراء مباشرة، ولا تعليق من جانبنا.

✕ كما انشغلت "الإدارة المصرية العليا" بقضية تطوير التعليم الجامعي والعالي وشغلت معها المجتمع الجامعي ومصر كلها بحديث متصل عن أهداف التطوير ومراميه وتوجهاته، ثم انعقد لذلك "المؤتمر القومي لتطوير التعليم الجامعي والعالي" على مدى يومين وافتتحه رئيس مجلس الوزراء بكلمة ضافية رصينة لخصت كل آماني وآمال أشد المتحمسين للتطوير والانطلاق، وصدرت عن المؤتمر توصيات استغرق الاتفاق على صياغتها جلسة عمل امتدت لساعات، ثم انفض السامر بصور تعديل تشريعي لقانون تنظيم الجامعات يقصر التدريس في المرحلة الجامعية الأولى على من هم دون سن الستين من أعضاء هيئة التدريس، وينهي علاقة عضو هيئة التدريس بعمله الجامعي بوصوله إلى سن السبعين. وتوقفت مسيرة تطوير التعليم الجامعي والعالي عند هذا الحد!

✕ وانشغلت "الإدارة المصرية العليا" خلال السنوات الخمس الماضية بقضية تطوير سوق الأوراق المالية واستعادة نشاط الاستثمار في الأسهم والسندات وتطوير البورصة من خلال طرح أسهم شركات قطاع الأعمال العام المقرر خصصتها للاكتتاب العام، وكذا تشجيع تكوين الشركات المساهمة من خلال إصدار الأسهم الجديدة. وشاع تفاؤل شديد بين المصريين خاصة من صغار المدخرين الذين اجتذبتهم قصص الأرباح والعوائد التي يحققها الاستثمار في البورصة وشجعهم موافقة الدولة على تكوين صناديق استثمار تنافست في جذب مدخرات المصريين [شأن ما فعلته شركات توظيف الأموال سابقاً]، ثم تبخر الحلم وتهاوت أسعار الأسهم وضاعت مدخرات صغار المستثمرين، وأسدل الستار على قصة فشل إدارية كبرى بتقديم استجواب إلى مجلس الشعب انتهى بالانتقال إلى جدول الأعمال. ونتيجة لضغط الرأي العام الراغب في التعرف على حقيقة ما جاء

في هذا الاستجواب قررت "الإدارة المصرية العليا" تحويل الموضوع برمته إلى النائب العام ليجري فيه التحقيقات اللازمة وبناء عليه، ترحض الش في هذا الموضوع!

✗ وتثار مناقشات خطيرة عن أشكال وألوان من الفساد طال مختلف قطاعات الدولة، ويكتب كبار صحفيي الصحف القومية [وهو الاسم المعدل لصحف الحكومة] مهاجمين الفساد في مناطق حساسة بالدولة [راجع مقال إبراهيم سعدة في أخبار اليوم حول وزير الصحة في يوليو/ أغسطس 2001]، ويتكرر النشر عن وقائع فساد في استيراد السلع التموينية، وفي منح القروض من البنوك لفئة ممن يوصفون بـ "رجال الأعمال" وفي ممارسات "الصندوق الاجتماعي للشمية"، ثم يكون رد فعل "الإدارة المصرية العليا" أنها لا تتكتم حالات الفساد وأنه ليس هناك كبير لا يمكن أن يطاله القانون، ثم يصدر تقرير من جهة رقابية بأنه لا شبهة فساد فيما نشر وتردد في الصحف. ولا بأس مع ذلك أن يتقرر غل يد المسئول الأول في إحدى الهيئات التي ترددت حولها قصص الانحراف بمنعه من الصرف لأكثر من عشرة آلاف جنيه مصري وما يزيد عن ذلك يكون بقرار من رئيس مجلس الوزراء شخصياً.

✗ كذلك انشغلت "الإدارة المصرية العليا" - ولا تزال - بقضية إبرام اتفاقية المشاركة مع الاتحاد الأوروبي والتي استمرت المفاوضات بشأنها أكثر من خمس سنوات شاركت فيها وزارات الحكومة بقيادة فريق شكلته الحكومة ذاتها من وزارة الخارجية، وانتهت المفاوضات إلى اتفاق ينتظر التوقيع منذ أبريل 2000، ولكن "الإدارة المصرية العليا" ترددت في التوقيع، ثم ماطلت في التوقيع، ثم طلبت من الجانب الأوروبي تقديم بعض التفسيرات، وعندما حصلت عليها بدأ أعضاء في فريق "الإدارة المصرية العليا" يتبينون مدى المخاطر والمهالك التي ستأتي مع تلك الاتفاقية وتصيب الصناعة المصرية والاقتصاد الوطني بأضرار جسام. وكان أن

تدخل الرئيس مبارك وأصدر توجيهاته بالتوقيع على الاتفاقية بالأحرف الأولى - وهذا في ظني ما كانت ترمي إليه "الإدارة المصرية العليا" من إلقاء مسئولية القرار على الرئيس شخصياً - على أن يتم إعداد برنامج شامل لتحديث مصر وبناء قدراتها لمواجهة تحديات المشاركة الأوروبية، وكان ذلك في شهر يونيو عام 2000. وقد وقعت "الإدارة المصرية العليا" - مرغمة في ظني - الاتفاقية في شهر يوليو 2001، ولم نسمع بعد عن برنامج التحديث الشامل وأظن - وبعض الظن إثم - أن انتظارنا سيطول لانشغال "الإدارة المصرية العليا" بقضية تهذيب سلوك الدولار الأمريكي التي أشرنا إليها في أول هذا العرض.

✘ ثم - وفي خضم أحداث جسام تجري على أرض فلسطين المحتلة، وفي ظل تهديدات مباشرة وغير مباشرة يوجهها لمصر السفاح شارون - تطلع علينا "الإدارة المصرية العليا" بقضية طريفة هي تخصيص منطقة جزيرة الوراق وجزيرة الذهب على نيل الجيزة لأغراض المنفعة العامة دون تحديد لماهية تلك المنفعة العامة المقصودة. ويثور سكان الجزيرتين ومعهم أجهزة الإعلام وفريق من أعضاء مجلس الشعب، ويصرح محافظ الجيزة [أحد أعضاء فريق "الإدارة المصرية العليا"] بأن القرار صدر عن رئيس مجلس الوزراء دون أن يعلم هو [أي المحافظ] به، ويوضح عضو فريق "الإدارة المصرية العليا" المختص بأمور التعمير أن المنفعة العامة التي خصصت لها أراضي الجزيرتين هي "إجراء الدراسات من أجل التخطيط العمراني"، ولم يوضح العضو المختص لماذا لم - ولا - تصدر مثل تلك القرارات بالتخصيص للمنفعة العامة لكافة المناطق التي جرى - ويجري - لها دراسات من أجل التخطيط العمراني؟ ورغم أن القضية في جوهرها صحيحة وهو التعامل مع مناطق عشوائية يراد تطويرها، ولكنه الحق الذي يراد به الباطل إذا تداخلت الأسباب

الموضوعية مع الأغراض الخاصة ببعض المستثمرين الذين أشارت الأنباء إليهم ورغبتهم في إقامة منتج سياحي هائل في المنطقة المتصارع عليها.

✗ وبرغم خطورة وحيوية المشكلات السابقة، فإن أخطرها هو قضية انهيار الصناعة المصرية في مجالاتها التقليدية في الصناعات المتصلة بالقطن كالحلج والصباغة والتجهيز والغزل والنسيج وما يرتبط بها من صناعات المفروشات والملابس الجاهزة وغيرها صناعات الأثاث، والصناعات الجلدية، وأيضا صناعة السينما. كما أن انهيار الزراعات المصرية التقليدية لما يسمى "المحاصيل

التقليدية" **Cash Crops** وفي مقدمتها القطن والبصل والأرز والبطاطس والموالح وكانت تمثل النسبة الأكبر من صادرات مصر في الخمسينات والستينات من القرن الماضي، ثم انهارت ولم تعد تمثل عنصراً في حقبة الصادرات المصرية بل تعاني كثيراً من صادراتها من رفض المستوردين في أوروبا لها بسبب تدني الجودة كما في حالة العفن البني في البطاطس المصرية. ورغم الخبرة المصرية التقليدية في ميادين الزراعة والصناعات المرتبطة بها، لم تستطع "الإدارة المصرية العليا" أن تطور استراتيجية متكاملة وواضحة لإنقاذ هذه الصناعات الرئيسة واستعادة قدراتها على الوفاء باحتياجات السوق المحلية والتصدير للأسواق الأجنبية.

✗ وأخيراً يأتي المشهد الأروع في تعامل "الإدارة المصرية 2001" مع مشكلات الشارع المصري الذي يعاني من مشكلات خطيرة وتسوده أوضاع لا توصف بأقل من كونها هي الفوضى الشاملة التي يلمسها ويتأذى منها المواطنون الذين هم في نفس الوقت مصدرها.

وتتمثل في الشارع المصري حصيلة مهمة من المشكلات تنم في الأساس عن قصور إداري بالدرجة الأولى وغياب واضح لسلطة القانون وهيبة الدولة. ولعلنا نسرد أمثلة لما يصنعه المواطنون تحت سمع وبصر المسؤولين:

- ▽ مخالفة قواعد ونظم البناء من حيث الارتفاعات والحجوم ومسافات الارتداد بالنسبة للأدوار العليا بما يتناسب واتساع الشارع.
- ▽ مخالفة بل وإهدار قواعد الأمن والسلامة فيما يتعلق بوسائل الوقاية من الحريق في المباني السكنية والعامة.
- ▽ مخالفة التراخيص الممنوحة للبناء بتحويل الغرض من البناء إلى استخدامات مغايرة لما نص عليه في تراخيص البناء.
- ▽ تحويل المباني السكنية إلى ورش ومصانع واستخدامات مقلقة للراحة وملوثة للبيئة.
- ▽ تحويل الجراجات أسفل المباني إلى محال ومخازن واستخدامات تجارية وصناعية.
- ▽ تداخل المنشآت الصناعية والمطاعم والمخابز بل ومستودعات البوتجاز في وسط المناطق والمباني السكنية بكل ما تحمله من أخطار وتلويث للبيئة.
- ▽ الاعتداء على الأرصفة وإشغالها باستخدامات تجارية في شكل إنشاءات ثابتة لمحال الفاكهة والخضروات والجزارة وغيرها، فضلاً عن استيلاء ورش إصلاح السيارات وما شاكلها على الأرصفة وأجزاء من نهر الشارع وتحويلها إلى امتداد لورشهم وجراجات للسيارات تحت الإصلاح.
- ▽ التصريح بإنشاء أكشاك تحتل أرصفة الشوارع الرئيسية لباعة الصحف والمثلجات والسجائر وما شاكلها من استخدامات تعيق السير وتضطر المشاة إلى الانزلاق في نهر الشارع متعرضين لكافة أشكال المخاطر.
- ▽ استمرار طائفة من المتعطلين لمشكلة عدم توفر أماكن لانتظار السيارات، واستيلاءهم على مناطق عريضة من الشوارع وتحويلها إلى أماكن انتظار وفرض إتاوات على أصحابها، مع تدني مستوى تعاملهم بما يعيق السير ويربك حركة المرور إلى حد بعيد.

▽ انتشار ظاهرة انتظار السيارات عمودياً أو بشكل مائل على الأرصفة في جانبي الطريق وليس بمحاذاة الرصيف كما تقضي قواعد المرور، الأمر الذي يسحب مساحة هائلة من نهر الشارع ولا يترك إلا نسبة ضئيلة من عرض الشارع الأصلي للمرور. وتتفاقم المشكلة مع وقوف سيارات في صف ثان في كلا الجانبين مما يجعل المرور بالشارع في حاجة إلى معجزة.

▽ عدم الالتزام بقواعد السير التي تنص عليها كل قوانين ونظم المرور في العالم بأن تلتزم السيارات البطيئة الحركة الجانب الأيمن من الطريق وعدم تخطي السيارات التي أمامها أبداً، وترك الجانب الأوسط والجانب الأيسر من الطريق للسيارات السريعة الحركة.

▽ شيوع ظاهرة السير في عكس الاتجاه ليس فقط في الطرق والشوارع الجانبية، بل في أهم الطرق والشوارع الرئيسية وعلى الطرق السريعة مما يشكل مصدراً متجدداً لأخطار وحوادث بشعة يروح ضحيتها كل يوم عشرات من الأبرياء الذين اطمأنوا إلى اللافتات التي تحدد اتجاه السير ثم يفاجئون بمن يأتي مسرعاً في عكس الاتجاه الصحيح.

▽ عدم الالتزام بتعليمات المرور بشأن الطرق والشوارع ذات الاتجاه الواحد والإصرار على السير في كلا الاتجاهين مما يسبب اختناق المرور وتعطله نتيجة إصرار المخطئ غالباً على عدم التراجع.

▽ عدم فهم أغلب قادة السيارات لمعاني الخطوط البيضاء والصفراء المرسومة على أنهر الشوارع، وعدم قدرتهم على تمييز ما تعنيه الخطوط المتقطعة [التي تسمح بتجاوز السيارات التي أمام قائد السيارة] وتلك غير المتقطعة التي تحرم التجاوز، وغياب مناطق محددة لعبور المشاة، وعدم احترامها في حالة وجودها.

▽ ندرة الاستجابة لنداء سيارات الخدمات العامة كالإسعاف والمطافي وعدم إفساح الطريق لها رغم إلحاح سائقيها باستعمال السارينة بصفة مستمرة، بل وانتهاز

كثير من السائقين لفرصة انفساح الطريق في بعض الأحيان أمام تلك السيارات لمزاحمتها والمرور قبلها.

▽ الاعتداء على ممرات الخدمة البطيئة المخصصة للوصول إلى الشوارع الجانبية أو المحال التجارية في الطرق الرئيسية، واستخدام تلك الممرات أماكن للتخزين لأصحاب المحلات التجارية، فضلاً عن السير في الاتجاه المعاكس [لعل المنطقة أمام عمارات العبور بشارع صلاح سالم والمنطقة المماثلة أمام محال سور نادي الزمالك بشارع جامعة الدول العربية مثال على ذلك].

▽ ضعف مستوى اللافتات الإرشادية واختلال مواقعها في أغلب الأحيان بحيث نجد اللافتات تشير إلى عكس الاتجاه المقصودة، أو لا تبين تماماً إلى أي اتجاه تشير، ناهيك عن تقادمها واختفاء ألوانها وطمس كثير من المعلومات بها نتيجة عدم الصيانة والتجديد.

▽ تفاقم مشكلة سيارات السرفيس التي لا تخضع لأي قواعد للسير أو المرور، ويفعل قاداتها كل ما يحلو لهم بالوقوف أينما يريدون والسير في أي اتجاه يشاءون، والمراوغة بين حارات الطريق يميناً ويساراً ومزاحمة السيارات العادية بكل قسوة.

▽ وكذلك يفعل قائدو سيارات الأجرة بكل ما فيها من قبح وتقادم وافتقاد النظافة ومتطلبات الأمن والسلامة، مع غياب كامل لعدادات الأجرة وترك الأمر كله لجشع السائقين وسطوتهم.

▽ سوء حالة كثير من سيارات هيئة النقل العام وانبعاث الدخان الأسود منها ليلوث البيئة ويزكّم أنوف وصدور المواطنين، فضلاً عن تردي أماكن انتظار تلك السيارات واستخدام الشوارع أماكن إيواء لها.

▽ عدم التزام كثير من سيارات الشرطة بقواعد المرور أو بقواعد الأمن والسلامة التي من المفترض أن تطبقها شرطة المرور على سيارات المواطنين.

- ▽ تركيز رجال المرور على تحقيق سيولة المرور في المناطق المهمة بغض النظر عن أي تجاوزات تحدث من قائدي السيارات [ولعله من الملفت للنظر أن كثيراً من رجال المرور لم يعودوا يحملون دفاتر المخالفات].
- ▽ استخدام الشوارع أماكن إيواء لسيارات السياحة الضخمة واحتلالها الأرصفة في كثير من مناطق القاهرة وغيرها من المدن المصرية.
- ▽ ترك المواقع الخالية في مناطق كثيرة لتكون مرتعاً للحيوانات الضالة والحشرات، ومجالاً خصباً لإلقاء القمامة وتراكمها وانبعث الروائح الكريهة منها.
- ▽ تشويه الشارع المصري بكل ألوان وأشكال الإعلانات قميئة التصميم والخالية من الحس الفني والجمالي، والمقامة على أسوار خشبية قديمة بشعة المنظر.
- ▽ تلطيخ جدران المباني بكثير من إعلانات تُكتب بخطوط رديئة أو ملصقات تُترك لسنوات بعد انتهاء الغرض منها مثل الملصقات الانتخابية.
- ▽ سيادة الفوضى في وضع لافتات الأطباء والمحامين وغيرهم من المهنيين والشركات والمكاتب وغيرها من الجهات على واجهات المباني السكنية التي تحولت إلى استخدامات مهنية وإدارية وتجارية دون أي مراعاة لقواعد تخصيص مناطق محددة للأنشطة والأعمال والاستخدامات غير السكنية.
- ▽ تراكم القمامة على أسطح المنازل، وتحويل شرفات المساكن إلى مخازن للمهمات أو أماكن لتربية الطيور، والتجاء كثير من أصحاب المساكن أو مستأجريها إلى عمل فتحات نوافذ في غير أمكنتها المرخصة أو إغلاق الشرفات وتحويلها إلى حجرات، أو تحويل مداخل العمارات إلى محال ومقاهي، واستقطاع الممرات أو الحدائق الصغيرة المحيطة بالبيوت القديمة في مناطق مثل الزمالك ومصر الجديدة وجاردن سيتي وتحويلها إلى نتوءات بارزة في الشوارع بمسمى محال تجارية.

▽ الاعتداء على المناطق الأثرية واستغلالها للسكنى غير الشرعية أو تحويلها إلى ورش واستخدامات خطيرة ومهددة للبيئة. ولعل مأساة سور مجرى العيون والمناطق الأثرية في خان الخليلي مثلاً خير شاهد على ذلك.

▽ ظهور كثير من الأسواق العشوائية في المناطق السكنية وافتقادها إلى أبسط قواعد النظافة والتنظيم [أنظر إلى تلك الأسواق بحي السيوف بالإسكندرية وفي كثر من مناطق مدينة نصر بالقاهرة فضلاً عن انتشارها في مختلف المحافظات].

▽ الاعتداء على الأرض الزراعية وإقامة مبان عشوائية غير مستكملة وتكون مناطق سرطانية لا تتوفر فيها المقومات اللازمة للحياة السليمة، ومع ذلك فقد قننت الدولة تلك الأوضاع وسمحت بإدخال الكهرباء والتليفونات وأقامت المدارس والمجمعات الاستهلاكية بتلك المناطق [الأمثلة لتلك الأوضاع يشاهدها المار على طول امتداد جانبي كوبري المنيب وبداية محور 26 يوليو من ناحية ميدان لبنان، فضلاً عن مناطق الوراق وإمبابة وصفط اللبن بل وكل شارع فيصل وأجزاء كثيرة من المناطق المحيطة بالمريوطية والمنصورة]. ولقد كشفت وصلة الطريق الدائري عند التقائها بمحور 26 يوليو عن منطقة رهيبة تُخزن فيها القمامة بكميات هائلة وهي تجارة ضخمة يعمل بها قاطنو تلك المنطقة دون إدراك لما يسببون من تلوث وروائح كريهة تطارد السائرين في تلك المنطقة وعلى محور 26 يوليو لعدة كيلو مترات.

▽ انتشار تلك الظواهر جميعاً ليس في القاهرة فحسب، بل في كل مدن ومراكز وقرى مصر المحروسة.

▽ تحويل الشقق السكنية إلى ما يسمى تجاوزاً عيادات ومستوصفات بل ومستشفيات لا تتوفر بها الشروط والمقومات للمحافظة على صحة المواطنين، ومع ذلك يتم الترخيص بها ولا تخضع لأي صورة من المتابعة والرقابة.

▽ مشاركة شركات قطاع الأعمال العام ووزارات وأجهزة الدولة في تلك الاعتداءات على قواعد وأسس تنظيم الحياة باستغلالها لمبان سكنية وفيلات وقصور تاريخية وتحويلها إلى مكاتب إدارية ومخازن وورش²⁹. ولعل الإنسان يصيبه الحزن والألم حين يرى هيئة نظافة وتجميل الجيزة وقد استولت على نصف الشارع الموصل إلى جامعة القاهرة أمام كلية دار العلوم [عند مهبط كوبري ثروت] وأحالاته إلى مخزن لسيارات نقل القمامة وجميعها قديم ومتهالك، فضلاً عن كثير من المهملات تحتل مساحة شاسعة. كذلك تفعل إحدى شركات قطاع الأعمال العام لتجارة الأدوية حيث احتلت مبنى في منطقة المهندسين واستخدمته مخازن واستعملت الطريق مأوى لسياراتها بما يمنع أي استخدام آخر للطريق. وتشارك كل الوزارات تقريباً في احتلال مبان وعمائر مخصصة للسكنى في مناطق سكنية وتحويلها إلى مكاتب وإدارات تفتقر إلى النظافة والنظام.

تلك الظواهر

وغيرها كثير لا يمكن اعتبارها مشكلات مرور يعالجها قانون جديد للمرور كما يحلو للبعض تبسيط الأمور وتصويرها على ذلك النحو، أو هي مخالفات بسيطة تعالج بإجراءات إدارية تقليدية مثل فرض الغرامات مثلاً، بل هي ظواهر تكشف عن سوءات إدارية عميقة وتراخ وقصور من جانب كثير من أجهزة الدولة في القيام بواجباتها ومباشرة سلطاتها لوضع الأمور في نصابها الصحيح، كل ذلك إلى جانب درجة عالية من افتقاد الوعي والشعور بالمسؤولية لدى كثير من المواطنين الذين يكرسون بتصرفاتهم السلبية تلك الأوضاع المتردية.

²⁹ تم تحويل قصر الأمير يوسف كمال بالمطرية إلى مقر لمعهد الصحراء، وتكفي زيارة للمعهد للتعرف على حجم المأساة التي أصابت القصر والمنطقة المحيطة به، وكذلك قصر الأمير عمر طوسون في باكوس بالإسكندرية الذي تحول إلى مقر لإذاعة وتلفزيون الإسكندرية. في نفس الوقت تصدر وزارة الثقافة قراراً باعتبار قبر أبو حصيرة اليهودي من الآثار الإسلامية والقبطية وتسعى إلى نقض الحكم القضائي بإلغاء هذا القرار!

ولن يكون إصلاح تلك الأوضاع إلا من خلال وضع خطة شاملة تتعامل مع أسباب المشكلات وليس مع ظواهرها، وتتجه إلى الحلول الجذرية للقضاء على تلك المسببات ولا تكتفي بالمسكنات. ونتصور أن الأمر يحتاج إلى مراجعة شاملة لأوضاع الحياة في الشارع المصري [والشارع هنا تمثيل للمجتمع] واتخاذ الإجراءات الحاسمة لوقف التردّي بتغليظ العقوبة على كافة الممارسات غير الإيجابية التي ذكرنا أمثلة لها، وتطبيق الجزاءات الرادعة على المخالفين، وأن تكون الدولة وأجهزتها هي القدوة في الالتزام بالقوانين والنظم.

كما ينبغي التخطيط طويل المدى لاستعادة الأراضي الزراعية المُعتدى عليها وإزالة المناطق العشوائية - وليس تطويرها كما اتجهت إلى ذلك الحكومة السابقة - ونقل سكان تلك المناطق إلى المدن والمجتمعات العمرانية الجديدة. وأذكر هنا بمشروع تطوير أحياء القاهرة القديمة والذي كان يرمي إلى تفريغ مناطقها من السكان ومن الاستخدامات الضارة بالبيئة ونقل السكان والأنشطة إلى المجتمعات الجديدة العشرة حول القاهرة الكبرى وخارج كردون الطريق الدائري، والتي خططت لها وزارة التعمير في مرحلة سابقة ثم توقف التنفيذ.

كذلك لابد من منح صلاحيات واسعة للسلطات المحلية في إزالة التعدادات وتطهير المناطق والاستخدامات العشوائية، ومطاردة الأنشطة الطفيلية وإعادة تسكين أصحابها في مناطق مناسبة، ومحاسبة المسؤولين المحليين ومساءلتهم عن تلك التشوهات العمرانية في المجتمعات المحلية.

ولعله من المفيد بحث العودة إلى نظام المجالس البلدية كوسيلة لتوحيد الصلاحيات عن المرافق وأعمال النظافة وتنظيم البناء وغيرها من الأنشطة والاختصاصات الموزعة الآن بين العديد من الإدارات والمديريات التابعة لوزارات مركزية دون أن يكون للسلطات المحلية سلطان عليها.

والحل ...

أن نعود إلى "الإدارة المصرية، موديل 1973" تلك الإدارة التي حققت نصر أكتوبر، والتي يمكن استرجاع ملامحها مرة أخرى على النحو التالي:

الدرس الأول الذي ينبغي تمثله واستيعابه هو كيف استطاعت القوات المسلحة المصرية أن تخوض غمار عملية إعادة بناء شاملة، ليس فقط لإمكانياتها المادية وقدراتها القتالية، بل الأهم من ذلك كانت عملية إعادة الروح إلى أفراد القوات المسلحة، وشحن الفرد المقاتل بالعزيمة والإصرار على النصر رغم قتامة الظروف التي أعقبت هزيمة 1967، وحالة التمزق والإحباط القومي العام التي سادت مصر كلها [وهي حالة لا تختلف كثيراً عما يشعر به المصري عام 2001].

لقد كانت عملية إعادة بناء القوات المسلحة نموذجاً للعملية الإدارية الكاملة التي استوعبت المناخ والظروف المحيطة، ثم حددت الأهداف المرحلية والاستراتيجية تحديداً واضحاً، واتجهت إلى إعادة التنظيم وبناء التشكيلات القيادية الجديدة التي أسهمت بفكر جديد ورؤية جريئة في التغلب على الانكسار النفسي وانتصرت على منابع الهزيمة في نفوس أفراد القوات المسلحة - ومن ثم الشعب المصري والعربي بأسره -، ثم وضعت الخطط للتدريب والابتكار في معالجة الصعوبات والمعوقات المادية والتقنية.

الدرس الثاني الذي ينبغي استخلاصه من نصر أكتوبر العظيم فهو الاستثمار العلمي للتقنية الحربية الحديثة وتوظيفها بكفاءة من خلال تطوير نوعية المقاتل المصري بحشد شباب الخريجين من الجامعات والمعاهد لتلقي التدريب واستيعابه، والتعامل مع المعدات والتقنيات العسكرية الحديثة بفهم ومهارة وفرتهم قدرات علمية اكتسبها المقاتلون من دراستهم الجامعية والعالية، فضلاً عن التحفيز الإيجابي من قاداتهم العسكريين. إن الإنسان هو الثروة الحقيقية للمجتمع، وكان نجاح مصر في حرب أكتوبر 1973 تأكيداً لقدرات الإنسان المصري الذي يفعل المعجزات حين يشعر بقيمته، وحين يعطى الفرصة للمشاركة في تحمل المسؤولية والتصدي للمهام

دون اعتمادية أو تواكل. وإذا كان القرار السياسي بالحرب يمثل الشرارة التي أطلقت الطاقات البشرية والمادية في القوات المسلحة المصرية، فإن الأساس العلمي الذي استند إليه هذا القرار السياسي كان بالضرورة نتيجة لجهود بحثية ودراسات تقنية مستفيضة ترجمت واقع المجتمع المصري والعربي، والمناخ العالمي السائد من ناحية، وأخضعت الواقع الإسرائيلي للتحليل والدراسة من ناحية أخرى، الأمر الذي سمح بتقييم موضوعي للفرص والمخاطر المحيطة بالمقارنة بالقدرات **"العسكرية والاقتصادية المصرية"** واحتمالات النجاح في ضربة عسكرية مفاجئة، ومن ثم كان قرار القيادة السياسية بالحرب.

الدرس الثالث المستفاد من نصر أكتوبر هو النجاح الكبير في استثمار وتوظيف المعلومات كأساس للتخطيط واتخاذ القرار. ولا شك أن اختيار يوم السادس من أكتوبر **[يوم كيور]** وتخطيط الضربة الجوية المفاجئة وتوقيتها كان بناء على تحليل علمي للمعلومات المتاحة عن العدو وعاداته ومعتقداته، فضلاً عن قدراته القتالية واستعداداته العسكرية في مسرح العمليات وخارجها في عمقه الاستراتيجي. ثم كان التخطيط الاستراتيجي للحرب بكل ما سبقها من استعدادات عسكرية وتدريبات للقوات وتهيئة معنوية للشعب والتمويه على العدو، كل ذلك يعتبر درساً مهماً في الإعداد لأي عمل يرجى نجاحه في إطار ظروف معاكسة وقيود متعددة تقلل من فرص المناورة وبدائل الاختيار أمام متخذ القرار. ولا شك أن المخطط الاستراتيجي لحرب أكتوبر كان يحاول تعظيم النتيجة **[الهدف]** في حدود القيود والمعوقات، الأمر الذي انعكس بعد ذلك في قرارات مصيرية حددت مساحة الانتشار ومدى تقدم القوات بعد اجتياح خط بارليف. كما أن هذه الخطة الاستراتيجية احتوت على رؤية متكاملة للحرب وما يمكن أن تؤدي إليه من نتائج باستخدام القوة العسكرية والحدود التي تقف عندها، مما ساعد على اتخاذ القرار المناسب بقبول وقف إطلاق النار والاتجاه

إلى استكمال النتائج المطلوبة بالحل السياسي. وبذلك فإن التكامل في المنظور العسكري والسياسي لحرب أكتوبر يمثل تطبيقاً علمياً رائعاً لمبدأ إداري معاصر هو حشد كل الطاقات الممكنة وتوظيفها في تناغم لتحقيق أقصى عائد ممكن يزيد كثيراً عما لو استخدمت تلك الطاقات موزعة ومتفرقة. ويقتضي التطبيق الفعال لهذه الاستراتيجية إحداث تنسيق وتكامل بين عناصر المنظومة القيادية. ومن قبيل استكمال حشد الطاقات وتنسيقها كان تركيز القيادة السياسية المصرية على حشد التأييد العربي الرسمي والشعبي والذي تمثل بقوة غير مسبوقة في القرار العربي بوقف ضخ البترول للعالم الغربي الذي اعتاد التأييد غير المحدود للعدو الإسرائيلي، والذي جعله قرار حظر تصدير البترول يراجع حساباته التماساً للتقييم الصحيح لمصالحه والبعد عن الانحياز المطلق لإسرائيل على حساب الحق العربي. وقد كان لهذا الموقف التاريخي - الذي هيأت له القيادة المصرية ووفرت له فرصة النجاح بضربتها العسكرية - أثره المباشر في تكوين الثروة الهائلة التي آلت إلى الدول العربية مصدرة البترول مما يسر لها تحقيق أكبر عملية تنمية اقتصادية واجتماعية في التاريخ الحديث. وكانت شفافية الإعلام المصري ومصادقيته من الدروس الخالدة لحرب أكتوبر، فقد التزم الإعلام المصري الصدق والوضوح في عرض العمليات العسكرية ونتائجها وتطوراتها الإيجابية منها والسلبية، مما جعل الشارع المصري والعربي يتجه إليه لمعرفة الحقائق والتحول عن متابعة الأخبار من مصادر أجنبية كما كان الحال أيام يونيو 1967. ثم كانت براعة اختيار المواقع المحددة للضربة الأولى وهي شبكة الاتصالات الإسرائيلية درساً هاماً في التركيز على العوامل الحرجة ذات التأثير. فقد كان الشلل الذي أصاب القوات الإسرائيلية نتيجة انقطاع الاتصالات بينها وبين قيادتها من العوامل الأساسية في حسم نتيجة الحرب منذ ساعاتها الأولى. وقد نجحت القيادة المصرية في توظيف القدرة الابتكارية لخبرائها للتوصل إلى الحل

العبقري غير التقليدي للتغلب على الموانع المائية والترابية التي احتفى ورائها العدو لسنوات طوال منذ يونيو 1967.

ويأتي في مقدمة أسباب النجاح الإيمان بالله سبحانه وتعالى وإطلاق الشحنة الإيمانية للجندي المصري، الأمر الذي حقق قول الحق سبحانه وتعالى " **إن ينصركم الله فلا غالب لكم**". تلك الدروس الباهرة التي تمكنت بها قواتنا المسلحة من تغيير التاريخ وفتح الطريق لاسترداد الأرض المصرية وتنقيتها من دنس الاحتلال الإسرائيلي، ما أوجنا اليوم إلى تطبيقها في معركتنا المستمرة من أجل التنمية وإعادة هيكلة المستقبل بما يحقق لمصرنا ما هي جديرة به من تقدم ورفاهية. ولعلنا نجل تلك الدروس في عدة أمور جوهرية لابد من الالتزام بها للنجاح في "إدارة المستقبل":

- ✚ وضوح الرؤية وفهم الظروف المحيطة.
- ✚ تحديد الأهداف واختيار الاستراتيجي.
- ✚ إعداد الإنسان وإشراكه في تحمل المسؤولية.
- ✚ حشد الطاقات المادية والتقنية وتوظيفها بتركيز في المجالات الأعلى عائد وتأثير على تحقيق الأهداف.
- ✚ التركيز على التعامل مع العوامل الحرجة **Critical Factors**.
- ✚ تنمية وتشجيع الابتكار والتفكير غير التقليدي.



https://youtu.be/9L_M6w7Dvyc

وإذ تعدد المجالات التي تخوض فيها مصر الآن حرباً لا تقل ضراوة عن حرب أكتوبر، فإن تعظيم القدرة الإدارية واستخدام ذات المنهج الاستراتيجي الذي برعت القيادة العسكرية في تطبيقه أيام الحرب، هو السيل الأهم لتحقيق أهداف التنمية والتحديث التي تحتاجها مصر بشدة.

ولعلنا نحدد تلك المجالات الأكثر إلحاحاً فيما يلي:

1. تطوير الإدارة الحكومية وتحسين أداء الجهاز الإداري للدولة، والقضاء على مظاهر الفساد والتخلف في الإدارات المحلية.
2. تحقيق إضافات حقيقية إلى الطاقات الإنتاجية المصرية والوصول بمعدل النمو الاقتصادي إلى مستواه المستهدف بما لا يقل عن 7 % سنوياً.
3. تحقيق انطلاقة حقيقية للقطاع الخاص والارتفاع بكفاءة وحداته وتدعيم إمكانياتها التقنية وتنمية قدراتها التنافسية.
4. تطوير التعليم بكافة مراحله، واستيعاب التقنيات الحديثة في التعليم.
5. تحسين مستوى الخدمات للمواطنين وتسريع جهود التنمية البشرية.

6. تنمية الصادرات والوصول بالمنتجات المصرية إلى الأسواق العالمية وزيادة قدرتها التنافسية.

7. القضاء على العشوائيات ومعالجة مشكلات اختلال السلوك العام في الشارع المصري.

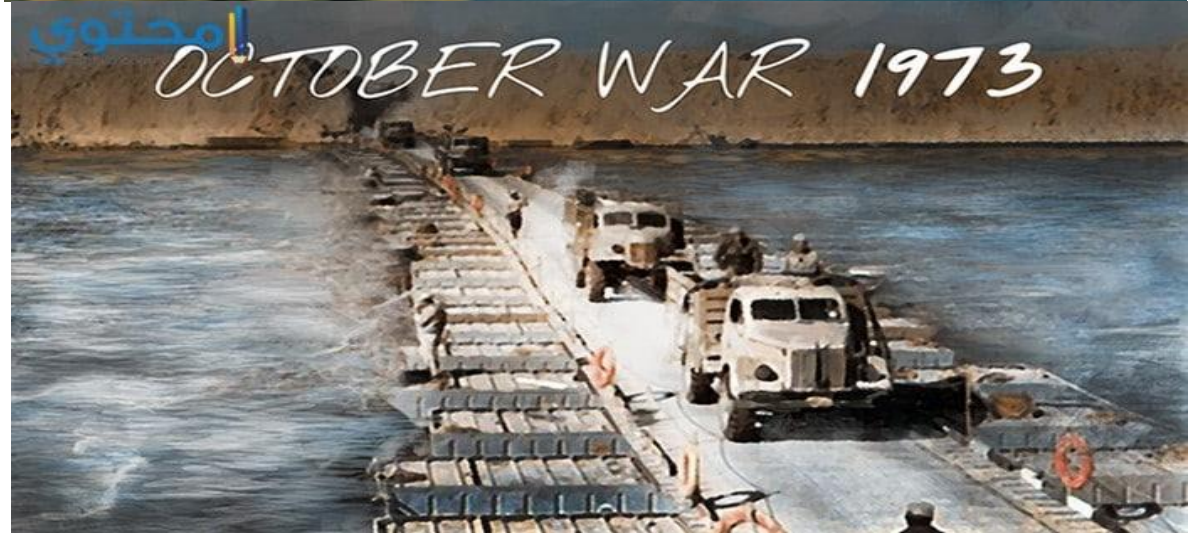
8. تطوير المستوى الثقافي العام، ومواكبة ثورة الاتصالات والمعلومات واستثمارهما في كافة مجالات الحياة.

تلك المجالات جميعاً تمثل حلاً صعباً تحتاج إلى الإدارة القادرة على التخطيط والإجاز في ظل الظروف والمخاطر غير المواتية، لو أخذت بها "الإدارة المصرية العليا" الحالية يمكن إن تتحول بإذن الله إلى إدارة قادرة على الدخول بمصر إلى القرن 21.

تلك كانت صورة "الإدارة المصرية" عام 2001، فهل تغيرت الصورة ونحن في عام 2020 وهي بداية

تنفيذ "رؤية مصر 2030"؟؟؟





الفصل السادس

الثقنية والإدارة المعاصرة

مقدمة

يسود عالم الأعمال في الوقت الحاضر حالة من التغير المستمر والتطور الدائب يشمل كل عناصر نظام الأعمال. وتتبلور أهم سمات وملامح هذه الحالة السائدة في سلسلة متلاحقة من التغييرات والتحويلات طالت أغلب عناصر نظام الأعمال، تتمثل فيما يلي:

1. ظهور تيارات مستمرة ومتدفقة من المنتجات الجديدة سواء كانت سلعاً أو خدمات.

2. ابتكار خامات ومواد جديدة مصنعة عالية الجودة رخيصة الثمن وفيرة العرض دون انقطاع محل الخامات والمواد الطبيعية التي تتصف بالندرة النسبية وارتفاع التكلفة وخضوعها لكثير من القيود والمحددات النابعة من طبيعتها الذاتية أو من تأثيرات الطبيعة وتقلبات المناخ، كما تتأثر بالقيود والتقلبات السياسية.

3. ابتكار وتطوير وسائل وآليات ونظم للإنتاج تتسم بالسرعة والمرونة ووفرة الإنتاج وارتفاع الجودة، مما يتيح للإدارة فرصاً وإمكانيات غير مسبوقة في تنويع الإنتاج وتطوير خطوط المنتجات وإدخال التنويعات اللانهائية في مواصفات السلع والخدمات التي تتقدم بها للسوق في أوقات قياسية وأسعار منخفضة يتوالى انخفاضها مع الارتفاع المتواصل في كفاءة وإنتاجية نظم الإنتاج الجديدة.

4. ابتداء أساليب ونظم متطورة عالية الكفاءة لضبط عمليات الإنتاج ومراقبة الجودة وتأكيداتها لتشمل جميع عناصر ومكونات المنتجات ووسائل وأساليب إنتاجها وحفظها وتداولها.

5. ابتكار وسائل ومنافذ متجددة لتوزيع المنتجات والوصول بها إلى المستهلكين أينما كانوا وفي كل وقت، حتى أن نسبة عالية من المنتجات من السلع والخدمات أصبحت تنتج فور طلبها في مواقع الاستخدام مباشرة ووفق الرغبات

والمواصفات التي يحددها كل مستهلك ودون تأثير يذكر على تكلفة الإنتاج وأسعار البيع.

6. الوصول بالمنتجات إلى السوق العالمي بالمعنى الحقيقي وابتكار أساليب للإنتاج تستثمر الإمكانات والموارد المتاحة في بلاد العالم المختلفة واختيار أمثلها بحيث تتمتع المنتجات باقتصاديات أفضل تنعكس في شكل تكاليف أقل وسرعة أعلى في الوصول إلى المستهلكين من أقرب نقاط الإنتاج لهم.

7. تعاظم الدور الذي تلعبه شبكة الإنترنت في تيسير المعاملات الاقتصادية في البيع والشراء وتبادل المعلومات وتكامل الخدمات بحيث أصبحت **التجارة الإلكترونية** **E-Commerce** أو **نظام الأعمال الإلكتروني E-Business** من أساسيات العصر الجديد.

8. التوسع في **نظم الشراء والإنتاج في الوقت الحقيقي Just-In-Time** والتخلص من أعباء التخزين سواء للمستلزمات أو المنتجات التامة، وتحقيق الارتباط الوثيق بين نظم الإنتاج والتداول للمنتجين والموردين.

9. اعتماد **تقنية المعلومات وآليات الاتصالات الحديثة** في تحقيق التواصل بين الشركات وبين العديد من مقاولي الباطن والتوسع في نظام الإسناد إلى الغير **Outsourcing** لكثير من العمليات الإنتاجية والتسويقية بل والإدارية، بحيث أصبحت المنتجات سواء السلع أو الخدمات يتم تصميمها وتصنيعها وإنتاجها في مواقع مختلفة من العالم بحسب الكفاءة النسبية وتميز التكاليف، ثم يصير تجميعها وتوفيرها للعملاء في مواقع الاستخدام من خلال شبكات الاتصالات المستندة إلى الحاسبات الآلية.

10. **اشدّاد المنافسة بين منظمات الأعمال** على المستويات المحلية والإقليمية والعالمية، والالتجاء إلى أساليب متفوقة لكسب وتأکید الميزات التنافسية التي تسمح

لمنظمة الأعمال باكتساب الأسواق وضمان الحفاظ على مراكزها التنافسية والوصول إلى أعلى درجات إرضاء العملاء **Customer Satisfaction**.

11. شيوخ أنماط ومداخل غير مسبقة في تنظيم وإدارة الشركات **New Organization Structures** تعتمد على تقنية المعلومات والاتصالات وتوظيفها في تحقيق التناسق بين وحدات الأعمال الاستراتيجية **Strategic Business Units** التي تتشكل منها الشركات المعاصرة.

العوامل المؤثرة في التطورات المعاصرة

أسهمت عوامل كثيرة في صنع هذه الحالة غير المسبوقة من التغيير والتحول في نظام الأعمال واختلاق أوضاع تنافسية نجحت في تنويع المنتجات وزيادة الكفاءة الإنتاجية وتحسين اقتصاديات الإنتاج وتوسيع نطاق الأسواق وتحقيق مقولة "السوق العالمي قرية واحدة صغيرة"، منها التحولات السياسية العميقة التي نتجت عن انهيار الاتحاد السوفييتي القديم، والضغط من أجل تحرير التجارة الدولية التي توجت بتوقيع اتفاقيات "الجات" في 1994.

ولكن يمكن اعتبار التقنية الجديدة والمنجدة هي العامل الأهم والأفعل في إيجاد هذه الحالة الجديدة لنظر الأعمال ليس فقط في العالم المتقدم، ولكن أيضاً في الدول النامية.

وتتعدد صور التقنية الجديدة ذات التأثير في عمليات الإنتاج في مختلف قطاعات الاقتصاد، كما تتسارع عمليات التطوير والتجديد التقني في ذاتها بفضل الاستثمارات المتزايدة في عمليات البحوث والتطوير **R&D**، ولكن تظل تقنيات المعلومات هي الأهم في التأثير على نظم الأعمال وأوضاع المنظمات إلى الحد حيث إنها أحدثت "ثقله فكرية" **Paradigm Shift**³⁰ بمعنى طريقة جديدة تماماً في النظر إلى الأمور والتعامل

³⁰ DON TAPSCOT & ART CASTON, PARADIGM SHIFT-THE NEW PROMISE OF INFORMATION TECHNOLOGY-NEW YORK: MCGRAW-HILL, 1993.

مع المتغيرات المحيطة بنظام الأعمال الجديد. وتتمثل أهم سمات نظام الأعمال الجديد في الانفتاح **Open** والترابط **Networked** وهما نفس السمتين اللتين تميزان تقنيات المعلومات في طورها المعاصر.

وتبدو تقنيات المعلومات وتأثيراتها ليس فقط في المظاهر الجديدة لنظام الأعمال ومنظّماته، بل أيضاً في المحركات الأخرى الدافعة إلى التغيير في مجالات الحياة السياسية والاقتصادية والثقافية في العالم. أي أن المتغيرات الاقتصادية والسياسية والثقافية التي عصفت بنظام الأعمال القديم وأنتجت مناخاً مختلفاً تماماً كانت تحمل في طياتها هي الأخرى تأثيرات وبصمات تقنية المعلومات. ويتميز مناخ الأعمال الجديد بسمات مهمة تعكس تأثير تقنيات المعلومات وما تتيحه لمنظمات الأعمال الجديدة من فرص [ومهددات]:

🚩 **الإنتاجية الأعلى** التي يتميز بها الموارد البشرية المتمرسين في **المعرفة والتقنية** **والمعلوماتية Knowledge Workers**، والتحول في اهتمام الإدارة المعاصرة من تخفيض النفقات إلى استثمار التقنيات المتاحة لتحسين الإنتاجية والأداء والفعالية لعناصر المنظمة.

🚩 **التركيز على الجودة** ليس فقط في العمليات الإنتاجية بالمعنى الضيق في مواقع الصناعة **Manufacturing**، بل في الأساس في جميع العمليات الخدمية والفكرية والمعلوماتية والمعرفية في المنظمة.

🚩 **القدرة المنصاعة للاستجابة المنظمة Responsiveness** للتغيرات والوفاء بمتطلبات العملاء والوصول إلى السواق في وقت قصير. وتبدو هذه القدرة على الاستجابة السريعة نتيجة مباشرة لتقنيات المعلومات المعاصرة وما أتاحته للمنظمات من فرص الاتصال والتواصل والترابط. ولعل من الأمثلة الواضحة على تلك القدرة ما تمارسه كثير من شركات إنتاج الملابس من استخدام تقنيات المعلومات في التعرف على تفضيلات العملاء من حيث نماذج وتصميمات الأزياء التي يرغبون

وطبيعة القماش المطلوب والألوان وغيرها من المواصفات التي يدخلها العميل بنفسه في جهاز حاسب آلي موجود في معظم متاجر التجزئة التابعة لتلك الشركات، ومن ثم تصل تلك المعلومات مباشرة إلى وحدة الإنتاج المختصة لكي يتم إعداد الطلب الخاص بكب عميل حسب رغباته من دون الإخلال بنظام خط الإنتاج، ثم ترسل المنتجات للعميل في غضون أيام. وهذا ما يطلق عليه **Mass Customization**.
التشابك والترابط بين المؤسسات والشركات مما يتيح لكل منها الاعتماد على إمكانيات وقدرات الآخرين دون الحاجة إلى تكرار ذات الإمكانيات في كل وحدة. وبذلك ظهرت "المنظمة الممتدة" **Extended Organization** التي تعتمد على نوعيات جديدة من العلاقات التعاونية مع الموردين، والعملاء، والمنظمات المساندة في مجالات التمويل والتوزيع وغيرها وحتى في علاقاتها مع المنافسين.

تطورات تقنية المعلومات وتأثيراتها على منظمات الأعمال

إن التطورات الحاصلة في نظام الأعمال ومنظماتها كانت انعكاساً لتطورات مهمة في تقنيات المعلومات ذاتها تمثلت بالأساس فيما يلي:

➤ **النحول من الاستخدامات المنفردة للحاسبات الآلية** إلى العمل الجماعي من خلال إنشاء شبكات الحاسبات بالتحول عن **From Personal [Stand-Alone] to Work-Group Computing**. وقد أسهم هذا التحول في تكريس توجه منظمات الأعمال نحو تنمية العمل الجماعي والتنظيم على أساس **فرق العمل Work Teams** المتصلة وتأكيد التوجه نحو الإدارة بالعمليات **Process Management**.

➤ **النحول من استخدام التطبيقات المنعزلة والمبتعدة** إلى نظم التطبيقات المتكاملة والمتراصة على مستوى المنظمة. فقد حدثت تحولات مثيرة في تطبيقات تقنية المعلومات إذ لم تعد قاصرة على تطبيقات منعزلة بل أصبحت قواعد بيانات **Central, Shared, and Accessible Data Bases** وذلك من خلال تطور تقنية نظم المشروعات

Enterprise Systems والتي توفر العمود الفقاري للمنظمة الجديدة المتميزة بالانفتاح والترابط حيث تتيح هذه النظم التعامل عبر التقسيمات التنظيمية المختلفة والتجاوز عن ضرورة المرور خلال المستويات التنظيمية المتعددة حيث تتوفر المعلومات إلكترونياً. وبذلك تتاح المعلومات على **مسوى المنظمة - Corporate wide** للمساعدة في اتخاذ القرارات. ومثال هذه النظم ما تستخدمه شركة فيديرال إكسبريس **FEDEX** من أجل متابعة الطرود المشحونة في الوقت الحقيقي **Real Time** وتوفير معلومات دقيقة بدقيقة عن حركة تلك الطرود من خلال ربط نظم العمل البشرية والمادية والمالية في معمار واحد متكامل **Integrated Architecture**. وقد طورت شركات مثل **SAP** و **ORACLE** نظاماً متكاملة تطبيقاً لمفاهيم تخطيط موارد المشروع **Enterprise Resources Planning Systems**. التحول من تطبيقات الحاسبات ونظم المعلومات المنحصرة داخل المنظمة **Internal** إلى **التطبيقات الممتدة** خارج المنظمة لتربطها بعملائها ومورديها وغيرهم من المنظمات ذات العلاقة. وتسمح تقنيات المعلومات المعاصرة بقيام علاقات مباشرة بين المنظمات من دون تدخل بشري مثل:

- قواعد بيانات عبر المنظمات **Inter-enterprise databases**
- نظم الرد على الرسائل السمعية **Voice Response Systems**
- نظم الرسائل الإلكترونية **Electronic Messaging**
- التبادل الإلكتروني للمستندات **Electronic Data Interchange (EDI)**

وقد تجسدت تأثيرات تقنيات المعلومات في ثلاثة ملامح رئيسة³¹ تبدو في منظمات الأعمال المعاصرة وتتيح للإدارة تحقيق مستويات غير مسبقة من الإنجاز. تلك الملامح الثلاثة هي:

³¹ DON TAPSCOT & ART CASTON, OP. CIT., PP.31-120

أولاً: فرق الأعمال عالية الأداء.

High-Performance Business Teams

توفر تقنيات المعلومات المعاصرة إمكانية ربط وتواصل فرق العمل التي قد تضم أفراد ينتمون إلى إدارات مختلفة ولكن تترابط أعمالهم ويحتاجون إلى تبادل المعلومات بسرعة بما يساعدهم على تحقيق النتائج والأهداف من خلال عملهم المشترك. أي أن أساس تكوين الفريق ليس بالضرورة أن يكون أفرادهم يعملون في ذات العمل بنفس الإدارة أو القسم، ولكن الأهم هي فرق العمل التي تعبر عن تسلسل الأنشطة وترابطها في عمليات متكاملة **Process** تؤدي إلى تحقيق نتائج محددة وكاملة، حيث أن أغلب المهام في المنظمات الحديثة تحتاج إلى تضافر جهود أفراد مختلفين ينبغي أن يعملوا في تناسق تام وفي ضوء معلومات مشتركة ومتجددة عما يقوم به كل منهم وما يحققه من إنجازات لها تأثير في أعمال باقي أفراد الفريق. وقد حقق التطور التقني في مجال المعلومات وربط فرق الأعمال تحويل التنظيم من الشكل الهرمي التقليدي القائم على تسلسل السلطة وعلاقات العمل الفردية، إلى "النظير المفتوح المترابط" **Open Networked** القائم على تعاون وتكامل فرق عمل من مجالات تخصص مختلفة ولكنهم يشتركون في إتمام إنتاج السلعة أو الخدمة، وتتعامل بمفهوم "العميل - المورد" **"Client-Server"** حيث كل فريق يعتمد على الفرق الأخرى في الحصول على معلومات أو أجزاء من العمل، وفي نفس الوقت يمد تلك الفرق الأخرى بالمعلومات ونتائج الأعمال التي يحققها. ويتطلب تطبيق منطق فرق الأعمال عالية الأداء والتنظيم المفتوح المترابط أن تتم **إعادة هندسة العمليات** في المنظمة بحيث يعاد تصميمها وترتيبها على أساس عمل الفريق وليس على أساس الواجبات والمهام الفردية التي كانت تسند إلى كل فرد على حدة.

ولعل المثال التالي يوضح هذه الصورة الجديدة، في أي عملية بيع شخصي يتولاها مندوب مبيعات لبيع منتج يمكن إنتاجه حسب مواصفات يطلبها العميل مثل نوع من الأثاث تتداخل مهام الأفراد التاليين على الأقل:

- مندوب المبيعات.
- العميل.
- مدير المبيعات [الرئيس المباشر لمندوب المبيعات].
- مسئول المخازن.
- مسئول الشحن.
- مسئول مالي.
- مسئول الإنتاج.

وفي ظل نظم العمل التقليدية غير المعتمدة على تقنية المعلومات يتم تنفيذ عملية البيع وفق السيناريو التالي عادة [وذلك مع الاختصار]:

1. يذهب مندوب المبيعات إلى العميل [موزع أو تاجر تجزئة مثلاً] ليحصل منه على أمر التوريد، ويعرض عليه الأنواع أو النماذج التي تنتجها شركته وأسعارها.
2. يطلب العميل عدداً من بعض الأنواع محدداً الألوان والنماذج وغيرها من المواصفات التي يطلبها عملاءه.
3. يعود مندوب المبيعات إلى مقر عمله ويبلغ إدارة المبيعات التي يتبعها بطلب العميل.
4. تتولى إدارة المبيعات إرسال الطلبية إلى إدارة المخازن.
5. يتم إعداد الطلبية من المخازن في حالة توفر الأصناف والمواصفات المطلوبة.
6. في حالة عدم توفر ما طلبه العميل بالمخازن تخطر إدارة المبيعات بذلك.
7. تعود إدارة المبيعات لمخاطبة إدارة الإنتاج بالأصناف والمواصفات المطلوبة.

8. تراجع إدارة الإنتاج خطتها الإنتاجية وتدرج الطلبية في هذه الخطة في حالة توفر المستلزمات اللازمة للإنتاج.

9. في حالة نقص بعض المستلزمات تخاطب إدارة الإنتاج المخازن لصرف المستلزمات المطلوبة، وفي حالة عدم توفرها ترسل المعلومات إلى إدارة المشتريات لاتخاذ إجراءات الشراء.

10. إذا توفرت المواد اللازمة للإنتاج يتم تحضير الطلبية وترسل إلى المخازن لتبدأ دورة إعدادها للشحن إلى العميل.

11. تُحسب تكلفة الطلبية وتخطر بها إدارة الحسابات إعداد المطالبة التي ترسل للعميل مع الشحنة [الفاتورة].

12. تخطر إدارة الشحن لترتيب نقل الطلبية إلى العميل.

13. تخطر إدارة المبيعات بتمام الإنتاج وموعد الشحن وتكلفة الطلبية.

14. يبلغ مندوب المبيعات العميل بتلك المعلومات.

ويلاحظ على هذا السيناريو [وهو المعناد والمكسر في المنظمات التقليدية] السلبيات التالية:

❌ أن إجراءات العمل تتم في **تتابع Sequential** ومن ثم فكل خطوة تنتظر إلى أن تتم الخطوات السابقة لها مما يطيل وقت العملية بطريقة غير محسوبة مسبقاً.

❌ أن العميل **قد استبعد تماماً** من العملية بمجرد أخذ الطلبية منه، ولا يعلم شيئاً عن مدى توفر ما طلبه، أو التكلفة أو موعد التسليم.

❌ أن **مندوب المبيعات هو واجهة الشركة** في التعامل مع العملاء يؤدي عمله في غيبة من المعلومات المهمة التي تسمح له بالتفاهم مع العميل وقت أخذ الطلب.

❌ **انعزال** مختلف الإدارات المشاركة في العملية عن بعضها البعض، ولا تعلم مقدماً باحتياجات الإدارات الأخرى أو إمكانياتها.

✕ **تكرار الاتصال** بين الإدارات بعضها البعض لاستيفاء معلومات أو إخبار بنتائج، وفي كل مرة يبدأ العمل من نقطة الصفر وتهدر كافة الأنشطة السابقة [كما في حالة اكتشاف إدارة الإنتاج عدم توفر المستلزمات بالمخازن مما يجعلها تهدر مجهود تعديل خطة الإنتاج انتظاراً لورود المستلزمات بعد أن تقوم إدارة المشتريات باستيفاء إجراءاتها والتي قد تتعطل هي الأخرى لأسباب تتعلق بالإدارة المالية مثلاً التي لم تخطط في الموازنة لمثل تلك الاحتياجات].

والنتيجة في أغلب الأحيان هي الفشل في تحقيق رغبات العميل سواء من حيث مواصفات السلع أو تكلفتها أو مواعيد التسليم وغيرها من الشروط الضرورية التي يجب أن يعلمها مقدماً حتى تخطط لنشاطه، فضلاً عن طول الوقت وارتفاع تكلفة الأداء، وافتقاد الميزات الشافسية.

والآن

لنتأمل السيناريو الجديد لنفس العملية في المنظمة المفتوحة المترابطة التي تطبق نظم فرق الأعمال المستندة إلى تقنيات المعلومات الجديدة:

1. يذهب مندوب المبيعات إلى العميل وهو **مزود بجهاز حاسب آلي محمول** ومتصل بشبكة معلومات الشركة.

2. يستمع المندوب إلى طلبات العميل ويدخلها على الحاسب الذي يجري حسابات خاصة بتحديد السعر وأوقات التوريد المحتملة وغيرها من النتائج المترتبة على المواصفات التي يطلبها العميل، وذلك من خلال **الاتصال الآني Online** بقاعدة معلومات الشركة التي تتيح له معرفة موقف المخزون وإمكانات الإنتاج ومستويات التكاليف وغيرها من المعلومات المهمة.

3. يعرض المندوب على العميل ما تم التوصل إليه استجابة لطلباته ويجري عليها التعديلات التي قد يراها العميل في ضوء معرفته بالتكلفة والتوقيت وغيرها من المواصفات.

4. بعد قبول العميل للموقف الأخير، يتم أخذ توقيعه على الطلبية إلكترونياً ويتم إرسال المعلومات الكاملة مرة واحدة إلى كل الإدارات المعنية في نفس الوقت [والتي سبق استشارة قواعد المعلومات الخاصة بها في شبكة الشركة بالنسبة للإمكانيات مما يجعل المندوب واثقاً من أن ما انتهى إليه طلب العميل ممكن تنفيذه وبالشروط وفي التوقيت الذي أبلغه للعميل فعلاً].

5. تشرع الإدارات المختلفة وفي نفس الوقت تنفيذ ما يخصها في تلك العملية التي يتم الانتهاء منها في الموعد، وحين تنتهي تكون كل ملفات ونظم العمل بالشركة ذات العلاقة قد أخذت علماً بها وتم تعديلها أولاً بأول وفق ظروف كل عملية [حسابات الإنتاج، حسابات العملاء، إصدار الفواتير، إصدار أوامر الشحن، إصدار أذن الصرف من المخازن، إصدار نموذج الاستلام الذي يوقعه العميل وغيره من الإجراءات].

ولعلنا لسنا بحاجة لبيان الفرق في الكفاءة والفعالية والرخيعة بين السيناريو المبني على تقنية المعلومات في الشظير المفتوح المترابط وبين السيناريو التقليدي.

ومع ذلك دعنا نرصد أهم المزايا التي يحققها السيناريو الجديد:

توفير الوقت_____ت.

تحسين استخدام الطاقات الإنتاجية.

سرعة الاستجابة لطلبات العملاء.

دقة التنفيذ وفق معلومات متاحة لجميع المعنيين في العملية.

تخفيض التكاليف [العمل يتم مرة واحدة].

تحقيق رضا العملاء واكتساب ميزات تنافسية.

ثانياً: الشظير المترابط Integrated Organization

يؤكد المثال السابق ما تعانيه المنظمات التي تتعامل مع التطبيقات المنعزلة لتقنية المعلومات من افتقاد الترابط والتكامل بين أجزائها وتصبح أشبع بمجموعة

من الجزر المتباعدة. وصحيح أن كل جزيرة في ذاتها تستخدم تقنية متفوقة، ولكن افتقاد الترابط والتناغم بين الجزر المختلفة يرفع تكلفة الأداء، ويتسبب في طول الوقت المستغرق للوصول إلى النتائج التي تحتاج لتكاملها إلى مدخلات من التطبيقات المختلفة.

ومن أمثلة التطبيقات المنعزلة أن يوجد في المنظمة مثلاً نظاماً تعالج الموضوعات التالية كل على حدة:

الحسابات المالية

الرقابة على المخزون

المشتريات

المبيعات

الموارد البشرية

تخطيط الإنتاج

وهكذا فإن كل من هذه النظم يعالج مجموعة من الموضوعات هي في الأصل مترابطة، ولكن المعالجة تتم منفصلة حيث لا تتعامل تلك النظم مع بعضها البعض. أو كما يقال في التعبير الدارج أن تلك النظم لا تخاطب بعضها البعض. وتعجز تلك النظم المتفرقة عن أن تحقق للمنظمة القدرة على تحقيق استراتيجياتها وأهدافها في التطوير واكتساب الميزات التنافسية حيث تنحصر كل منها في زاوية متخصصة ولا تتعامل مع باقي النظم لإنتاج صورة متكاملة عن أوضاع المنظمة وإنجازاتها وإمكانياتها وكذا مشكلاتها.

وثمة مشكلة تقنية مهمة أن تلك التطبيقات المتعددة والمنعزلة تستخدم تقنيات غير متوافقة وتتطلب **مقومات صلبة Hardware وبرمجيات Software** مختلفة عن بعضها البعض مما لا يمكن معه إقامة جسور التفاهم والتخاطب بينها.

كذلك تعاني تلك التطبيقات المنعزلة من مشكلة **الداخل Overlap** حيث تتكرر بعض العمليات في كل منها، كما أن استخدام تلك النظم يكون عادة منحصر في مجموعة قليلة من الخبراء والمتخصصين [مثلا المحاسبين ذوي المعرفة بالحسابات الآلية هم فقط الذين يتعاملون مع نظام الحسابات، وبعض الأفراد المدربين في إدارة الموارد البشرية هم فقط الذين يستطيعون التعامل مع نظام الموارد البشرية وهكذا] مما لا يسمح بتنمية ثقافة تنظيمية عامة تعكس خصائص تقنية المعلومات. من أجل ذلك يصبح التنظيم المترابط أكثر فعالية فهو ليس مجرد مجموعة من الإدارات والأقسام تنفذ كل منها بعض الوظائف المتخصصة، ولكنه في الأساس كيان متكامل ومتفاعل يتواصل أعضاؤه ويتفاعلون من أجل تحقيق النتائج المشتركة. ويعبر **Tapscott & Caston** عن هذه السمة المميزة بقولهما

“Rather than being a collection of business units, organizations need to function as a single enterprise³²”

وتسعى تقنيات المعلومات المستخدمة في المنظمات المترابطة إلى تحقيق الربط بين المكونات الرئيسية للمنظمة والتي تتمثل في المجموعات الثلاثة التالية:

1. مجموعة الموارد البشرية.

2. مجموعة الموارد المالية.

3. مجموعة الموارد المادية.

إن استخدام نظم المعلومات المتكاملة يسمح بالتعامل مع قضايا المجموعات الثلاث من الموارد في نفس الوقت، ويتيح للمستخدمين من مختلف إدارات التنظيم التعامل معها آنياً بما يوفر لكل منهم صورة متكاملة تتيح له اتخاذ قراراته بشكل أفضل.

³² DON TAPSCOTT & ART CASTON, OP. CIT., P.62

وبذلك تنهار الحواجز المادية أو التنظيمية أو التقنية بين قطاعات التنظيم ويصبح الجميع على درجة أعلى من الكفاءة والفعالية حيث تتحقق الميزة الكبرى من الاتصال المباشر بين مصادر المعلومات وبين مستخدمي تلك المعلومات. وتلك كانت - ولا تزال - الآفة الكبرى في التنظيمات التقليدية ذات الجزر المنعزلة، إذ تنتج المعلومات في جانب من المنظمة [إدارة المبيعات مثلاً] وتبقى حبيسة وبعيدة عن مستخدميها الأساسيين [في إدارة الإنتاج مثلاً]. إن التنظيم المترابط يتمتع بميزة التدفق السلس والمرن للمعلومات بين قطاعاته وسهولة وصولها إلى مستخدميها في **الوقت الحقيقي Real Time**، ومن ثم يصبح اتخاذ القرارات أسرع وأفضل، وتتحقق النتائج الإيجابية باستثمار الفرص التي ترصدها تلك المعلومات أو بتجنب المشكلات والمخاطر التي تشير إليها.

وتحقق المنظمات المترابطة المستندة إلى نظم تقنيات المعلومات المتكاملة مجموعة من النتائج الإيجابية منها ما يلي:

✓ تحقيق مستويات أفضل من جودة الخدمات للعملاء، ومن ثم مزيد من رضا العملاء.

✓ خلق فرص أعمال جديدة من خلال استثمار الطاقات الناشئة عن تجمع وتكامل قواعد المعلومات لتقديم سلع وخدمات جديدة أو التوسع في السلع والخدمات القائمة.

✓ تبسيط الإجراءات وتخفيض حجم الحركة التنظيمية داخل الإدارات وتيسير الأداء بسهولة، مما ينعكس على الهيكل التنظيمي فيصبح **مسطحاً Flat**، وتكون العلاقات التنظيمية أكثر مباشرة.

✓ توحيد المنصات للحاسبات **Platforms** وتخفيض تكلفة الحساب الآلي والاتصالات، والتشجيع على المشاركة بين إدارات التنظيم في استخدام **المعمار المتاح**

.Sharing of common architecture and delivery systems

✓ تكوين مجمع خبرة في تقنيات المعلومات والاتصالات، عكس الحال في التنظيم الذي يعتمد نظم منعزلة.

✓ المساعدة في تنمية قدرات الأفراد وتمكينهم **Empowering** وتيسير التوجه نحو اللامركزية.

✓ تنمية القدرة على الاستجابة السريعة لطلبات العملاء ومتغيرات السوق.

ثانياً: الشظير الممتد **The Extended Organization**

تسهم تقنيات المعلومات في امتداد التنظيم خارج حدوده التقليدية بحيث يتم جانب مهم من العمليات خارج التنظيم بواسطة المستفيدين منها مباشرة وذلك توفيراً للوقت وتحسيناً للكفاءة. وتتمثل فرص امتداد التنظيم للخارج في إمكانية ترابطه مع العملاء، الموردين، الجهات المساندة، وحتى مع المنافسين.

والفكرة الأساسية في الشظير الممتد هي اسنياع الأطراف الخارجيين واعبارهم جزءاً من الشظير، وتيسير تعاملهم مباشرة دون الحاجة إلى توسيط عناصر من داخل الشظير

وذلك وفق التصورات التالية:

1. يمثل **الترابط مع العملاء Reaching out to Customers** أحد مظاهر امتداد المشروع للخارج حيث يمكن للعميل من خلال استخدام حاسب آلي في نقطة البيع أن يدخل طلباته ومواصفات السلعة أو الخدمة التي يريدّها ويتعرف على القيمة وموعد وشروط التسليم فوراً، كما يستطيع المقارنة بين بدائل لا نهائية مع كل تعديل أو تغيير في المعلومات التي يدخلها. وحين يستقر العميل على الشكل النهائي لما يريد يتم إدخال الأمر بالتنفيذ ليصل إلى الوحدات المعنية مباشرة ويجري التنفيذ وفق الشروط التي ارتضاها العميل فعلاً. كذلك يتم الآن ربط العملاء الكبار مباشرة مع المنظمات التي يتعاملون معها مثل البنوك وشركات التأمين وشركات الطيران ووكالات السفر وغيرها بحيث يتعامل العميل مباشرة

من مكتبه مع الشركة ويحصل على كافة الخدمات دون أن يغادر مكتبه، ودون الحاجة إلى اتصالات بشرية.

2. كذلك يحقق **الترابط مع الموردين Reaching out to Suppliers** ميزات كبرى للمنظمات حيث يتم ربط نظم الشراء والتوريد في المنظمة إلكترونياً مع نظم تخطيط الإنتاج والبيع لدى المورد، ومن ثم تجري عمليات تبادل المعلومات بين الطرفين آنياً إذ يتعرف المورد مباشرة على أوامر التوريد التي يتم توليدها إلكترونياً من نظام الشركة حين يبلغ المخزون حد إعادة الطلب، ويجري التوريد مباشرة، ويجري تعديل وتحديث **Updating** كافة النظم المالية والمحاسبية والمخزنية لدى الطرفين آنياً وفي الوقت الحقيقي.

وقد أسهمت تلك التقنيات في تمكين المنظمات من سرعة التطبيق الفعال لنظم الشراء والإنتاج في الوقت **Just-In-Time Purchasing and Production**. وتسمح التقنية حالياً بتبادل المعلومات بين الأطراف المختلفة سواء كانت في شكل نصوص **Text**، أو أصوات **Voice**، أو أرقام وبيانات **Data**، أو صور **Images**. ومن أكثر الشركات استخداماً لنظم الامتداد إلى الموردين هي شركات صناعة السيارات التي يبلغ عدد الموردين فيها عدة آلاف يتعاملون في مئات الآلاف من الأصناف.

وقد نمت في السنوات الأخيرة أشكال من **الربط بين الشركات والعديد من الجهات المتعاونة** معها **Affinity Organizations** رغم أنهم لا يمثلون موردين أو عملاء. مثال ذلك الربط الذي يتم الآن بين العديد من المتاجر التي تقدم لعملائها مزايا في شكل **نقاط Points, Rewards** يتم تحويلها إلى أميال جوية يجري استخدامها في الحصول على بطاقات سفر من شركات الطيران المتعاونة، وكذلك البنوك وشركات تأجير السيارات وغيرها. إذ في هذه الحالات يتم ربط المتاجر المشاركة في النظام مثلاً مع شركات الطيران المتعاونة بحيث يتم تسجيل النقاط التي

يحصل عليها العميل في كل مرة يشتري فيها من المتجر، وبذلك تتمكن شركة الطيران من معرفة التزاماتها نحو هؤلاء العملاء أولاً بأول، وحين يتوجه العميل إلى شركة الطيران لاسترداد النقاط في شكل بطاقة سفر يجدها جاهزة.

3. ويمثل **الترايط مع المنافسين Reaching out to Competitors** صورة مميزة لما تتيحه تقنيات المعلومات من فرص للمنظمات الممتدة، حيث تتكون من بين الشركات المتنافسة **تحالفات Alliances** تتبادل المصالح والمنافع رغم ما بينها من تنافسية. مثال ذلك ترايط البنوك فيما بينها لتبادل المعلومات الائتمانية عن العملاء، أو ترايط شركات الطيران في تحالفات للاستفادة من الطاقات المشتركة بينها في أعمال الصيانة أو التخفيف من أعباء المخزون من قطع الغيار أو استكمال الخدمات المقدمة للمسافرين على خطوط أي من الشركات المترابطة بخدمات الشركات المشاركة في التحالف بحيث تبدو كلها للمسافر وكأنها شركة واحدة [وذلك في مقابل تحالفات بين شركات منافسة أخرى بالطبع].

🌟 **عص الإدارة الإلكترونية**

في ضوء الأوضاع الجديدة التي أوجدتها تقنيات المعلومات وتأثيراتها على الإدارة بدأ تيار فكري جديد يروج **"الإدارة الإلكترونية"** باعتبارها النموذج المعاصر للإدارة في عصر التقنية والمعلوماتية. ويقوم الفكر الجديد للإدارة الإلكترونية على أننا نعيش الآن في **العص الإلكترونية E-Era**، ونشهد المعاملات التجارية الإلكترونية **E-Commerce**، ونطبق أساليب التعليم الإلكتروني **E-Learning**، ونتعامل بأساليب البنوك الإلكترونية **E-Banking**، وتتحول كثير من الدول إلى نظم **الحكومة الإلكترونية E-Government**، ومن ثم نشأت **"الإدارة الإلكترونية" E-Management** لإيجاد التكامل والتوازن بين عناصر المنظمة المختلفة.

ومن المفيد أن نعرض الآن لمفاهيم وآليات "الإدارة الإلكترونية" باعتبارها التطور الأحدث الذي يجمع تأثيرات المتغيرات جميعها ويبلورها في إطار منظومي متكامل يوجه أعمال وفعاليات المنظمات ليس فقط في مجالات الأعمال فقط، بل في جميع قطاعات العمل الإنساني في المجتمع المعاصر. ومن ثم نجد توجهات مهمة في قطاعات الإدارة الحكومية "الإدارة العامة" لتطبيق "الحكومة الإلكترونية" تأسيساً بـ "الإدارة الإلكترونية" وقد بدأتها الحكومة الفدرالية الأمريكية ضمن برنامجها الشهير "إعادة اختراع الحكومة" **Reinventing Government**، وممارسات مستجدة مماثلة في قطاعات التعليم والتنمية البشرية ومجالات الخدمات الصحية والعلاجية، ووسائل الإعلام والترفيه التي تستخدم بدرجة أو أخرى بعض التطبيقات المبنية على فكر "الإدارة الإلكترونية" والتي تتوجه نحو التكامل والتعمق.



<https://youtu.be/fsUYfzorc68>



<https://youtu.be/FuZ8LAU6SdQ>

مفهوم الإدارة الإلكترونية

يمكن وصف "الإدارة الإلكترونية" بأنها منهجية إدارية جديدة تقوم على الاستيعاب والاستخدام الواعي لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة في منظمات عصر العولمة والتغيير المستمر، وتتمثل فيها السمات التالية:

✚ **نظـم جديد** من الفكر والممارسة الإدارية يتبنى معطيات عصر المتغيرات السريعة، ويستوعب تقنياته المتجددة، ويطبق آلياته الفاعلة.

✚ **ممارسة إدارية جديدة** تستوعب المعاني الحقيقية لعصر المعرفة والمعلومات، عصر العولمة والإنترنت والاتصالات، وتحاكيها في سرعتها وحركتها وشمولها وتجذرهما حيثما وجدت لتصل إلى أعماق المنظمات وليس فقط أسطحها وأطرها الظاهرية.

✚ **بناء فكري جديد A New Paradigm** يخالف البناء الفكري للإدارة التقليدية الذي ساد في عصر الثورة الصناعية ويشمل أفكاراً وتوجهات إدارية تتعامل مع الفرص والمهددات التي تنشأ عن حركة المتغيرات التقنية والعلمية وما

ينبعث عنها من نظم ومؤسسات وعلاقات عمل جديدة على المستويات العالمية والإقليمية والمحلية.

✚ إطار إداري متكامل يشمل عناصر المنظمات الهيكلية والمادية والبشرية والمعنوية، ويتعامل مع كل منها بمنطق جديد يخالف منطق الإدارة التقليدية.

محاور الإدارة الإلكترونية

تقوم الإدارة الإلكترونية على محاور ثلاثة رئيسة ومتكاملة تنتج منظومة إدارية جديدة تعيش العصر وتستخدم معطياته وتتوافق مع منطلقات التقنية والفكرية الأساسية، تلك المحاور هي:

فلسفة إدارية جديدة.

توجهات إدارية متميزة.

آليات إدارية منجددة.

❖ فلسفة الإدارة الإلكترونية

تتبنى الإدارة الإلكترونية مفاهيم وأسس "الإدارة الاستراتيجية" من حيث وضوح الرؤية Vision والرسالة Mission والعامل الإيجابي مع المناخ المحيط الداخلي والخارجي Environment، وتحديد الأهداف الاستراتيجية لاستثمار الفرص المتاحة والتعامل مع المهددات والمخاطر في المناخ الخارجي، وتفعيل الموارد والإمكانات وتحديد القيود والمعوقات في المناخ الداخلي.

وتعتبر "الحركة" و"الديناميكية" و"الفورية" من أسس فلسفة "الإدارة الإلكترونية" حيث تقبل التغيير وتتعامل مع المتغيرات فور حدوثها من جانب، كما تعمل على التنبؤ بالتغيير وتعد له، وفوق ذلك فإنها تقوم على صنع التغيير والسبق في التأثير على الأحداث.

كذلك تقوم "الإدارة الإلكترونية" على أساس الارتباط الإيجابي والمستمر بالسوق، واتخاذ متغيرات السوق نقطة الارتكاز ومعيار التقييم لكل ما تقوم به الإدارة من فعاليات وما تتخذه من قرارات.

❖ ويعني الارتباط بالسوق بمفهوم الإدارة الإلكترونية:

➤ المعرفة المسنمة المنجدلة بمتغيرات السوق والقوى الفاعلة فيه من جانب المنافسين ومصادر العرض المتعددة والمتصارعة، وكذلك قوى الطلب ورغبات وتوقعات المستهلكين والزبائن على اختلاف مواقعهم.

➤ توقع التحولات المحتملة في أوضاع السوق وعلاقات القوى المتصارعة فيه، والسبق بإحداث التغييرات في المنتجات والخدمات وأساليب التسويق وآليات الوصول إلى المستهلكين والزبائن المستهدفين.

➤ التعامل الفوري والإيجابي مع التحولات في قوى السوق، وتعديل الطرح التسويقي الذي تتقدم به الإدارة بما يتوافق مع تلك التحولات.

➤ تعديل وتطوير وإعادة هندسة الهياكل التنظيمية ونظم وإجراءات العمل وأسس اتخاذ القرارات وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات في ضوء القراءة الواعية لمتغيرات السوق وصولاً إلى أفضل الأوضاع التنظيمية القادرة على التعامل المجدي والفعال في السوق والتميز على المنافسين أينما وحيثما كانوا.

كما تقوم فلسفة "الإدارة الإلكترونية" على تأكيد السعي إلى النميز Excellence باعتباره المستوى الوحيد المقبول للأداء والإنجاز. وليس التميز في فلسفة الإدارة الإلكترونية مجرد شعار يرفع، ولكنه مفهوم متكامل يجمع العناصر الأساسية لبناء إداري متميز يحقق إنجازات ونتائج متميزة ويسمح للمنظمة بالتفوق على المنافسين والوصول إلى مراكز تنافسية متقدمة. وتشمل تلك العناصر ما يلي:

1. الأهداف والسياسات والاستراتيجيات الموجهة للمنظمة.

2. علاقات بناء وإيجابية مع عناصر المناخ المحيط من موردين ومتعاملين.
 3. الموارد البشرية الفعالة.
 4. الثنيات المناسبة والتي يتم استيعابها وتوظيفها بكفاءة في العمليات.
 5. العمليات المنتجة للمنتجات والخدمات التي تتقدم بها المنظمة للسوق.
 6. النتائج المستهدفة والمتوازنة حيث تعود بالنفع على أصحاب المصلحة Stakeholders في المنظمة من ملاك، عاملين، عملاء، موردين ومتعاملين، والمجتمع بشكل عام.
 7. التعلم واستثمار الخبرات والمعرفة المتراكمة في المنظمة، وكذلك استثمار مصادر المعرفة الخارجية في إعادة تشكيل ممارسات الإدارة.
- وتتضمن فكرة التميز ملامح مهمة من فلسفة "إدارة الجودة الشاملة" حيث تنص على ضرورة التزام منهجية الجودة الشاملة في جميع عمليات المنظمة وعلى كافة المستويات وصولاً إلى التميز الشامل المحقق لرضاء الزبائن.
- كما تتبنى فلسفة "الإدارة الإلكترونية" قضية استثمار المعلومات وتنمية المعرفة وإدارتها Knowledge Management بأبعادها الثلاثة:



وتتمثل في فلسفة "الإدارة الإلكترونية" فكرة الانفتاح على المناخ والتعامل مع معطياته بفعالية، ومن ثم تتجسد فيها القدرة على اقتحام الأسواق الجديدة باستمرار والدخول في حيز العولمة والاندماج في التحالفات الاستراتيجية وأشكال العمل التعاوني مع منظمات أخرى.

ويأتي في قمة فلسفة "الإدارة الإلكترونية" الإيمان الراسخ بالإنسان وقدراته وأهمية استثمار طاقاته الفكرية والذهنية، ومن ثم يكون الإبداع البشري والقدرة على الابتكار والتطوير من أسس تفعيلها والاقتراب بها من حدها الأقصى وهو "الإدارة في الزمن الحقيقي" **Management In Real Time** أو الإدارة الآنية **Instant Management**.

❖ توجهات "الإدارة الإلكترونية"

تتوجه "الإدارة الإلكترونية" إلى وجهات متميزة تعكس إدراكها للظروف المتغيرة وتستثمر ما يتاح لها من تقنيات وموارد، وتتبلور تلك التوجهات فيما يلي:

1. النجم المستقبلي **Future Orientation**

إذ تعمل في المستقبل بمعنى **الكشف عن الفرص الجديدة والعمل على استثمارها** بتقديم منتجات وخدمات جديدة ومبتكرات غير مسبوقة في أساليب العرض والتواصل مع الزبائن.

2. النجم التكامل **Integration and Networking**

فهي تقوم على تنمية علاقات التشابك والتكامل سواء بين وحدات ومستويات المنظمة ذاتها، أو فيما بين المنظمة وغيرها من مؤسسات المجتمع ذات العلاقة من موردين وزبائن وحتى المنافسين.

3. النجم للتطوير المستمر **Continuous Improvement**

وذلك بتطوير المنتجات والآليات والهياكل والموارد والتقنيات على كافة المستويات.

4. النجم التقني **Technology Absorption**

حيث تستوعب "الإدارة الإلكترونية" التقنية كعنصر رئيس في البناء الإداري وليست مجرد عامل خارجي مضاف، إذ أن التقنية في الأساس عنصر مندمج في نسيج

المنظمة وبناءها الإدارية والإنتاجي، ومن ثم تصبح **إدارة الثنية Technology** **Management** مسئولية أساسية للإدارة المعاصرة.

❖ آليات إدارية جديدة

تعتمد "الإدارة الإلكترونية" على آليات العصر الأساسية وهي:

الحاسب الآلي.

تقنيات المعلومات.

تقنيات الاتصالات.

البريد الإلكتروني.

شبكة الإنترنت.

كذلك تعتمد "الإدارة الإلكترونية" مجموعة آليات إدارية من أهمها:

- | | |
|-------------------------------|------------------------------|
| RE-ENGINEERING | 1. "إعادة الهندسة" |
| BENCH-MARKING | 2. "القياس المرجعي" |
| STRATEGIC PLANNING | 3. "التخطيط الاستراتيجي" |
| BALANCED SCORECARD | 4. "التقييم المتوازن" |
| ENTERPRISE RESOURCES PLANNING | 5. "تخطيط موارد المشروع" |
| ZERO DEFECT QUALITY | 6. "تخطيط الجودة لمنع الخطأ" |

ويبدو التجديد في استخدام هذه الآليات ضمن منظومة "الإدارة الإلكترونية" في أمرين أساسيين:

الأمس الأول

أن هذه الآليات تستخدم كمجموعة متكاملة ومترابطة وبصفة مستمرة، وذلك على خلاف ما درجت عليه الإدارة التقليدية من استخدام مجزأ ومتباعد لتلك الآليات أو بعضها.

الأمس الثاني

ابتكار برامج على الحاسب الآلي لتطبيق تلك الآليات إلكترونياً بدرجة متزايدة باستمرار من جانب، وإدماجها في صلب عمليات المنظمة من جانب آخر.

♦ سمات الإدارة الإلكترونية

تتميز "الإدارة الإلكترونية" بمجموعة من السمات الأساسية التي تفرقها عن نموذج الإدارة التقليدية. وتعكس هذه السمات الخصائص النابعة من ارتباطها بتقنيات المعلومات والاتصالات بالدرجة الأولى، كما توضح المحتوى التقني الفائق الجودة لهذا النموذج الإداري المستحدث. وتعتبر المرونة الفائقة والتحرر البالغ من قيود الزمان والمكان هي السمة الأولى والرئيسية للإدارة الإلكترونية والتي تسهم في تكوين باقي السمات المميزة لها. والمعنى أن "الإدارة الإلكترونية" تتعامل في كل وقت ومن أي مكان، وتتخذ القرارات في مختلف مجالات النشاط متحررة من قيود الوقت والمسافة.

ويمكن رصد أهم السمات المميزة للإدارة الإلكترونية والنابعة من تلك السمة الرئيسة على النحو التالي:

Speed	السرعة
Networking	التشابكية
Diversity	التنوع
Disintermediation	تجاوز الوسطاء

Mass customization	التصميم حسب الطلب
Quick Adaptation	التكيف السريع
Jumping the Curve	القفز فوق الحواجز
Integration	التكامل
Continuous Improvement	التطور المستمر
Free Structures	التحرر من الهياكل الجامدة
Paperless	التحرر من الورقيات
Telecommuting	العمل من بعد
Globalization	العولمة المحلية
Initiative	أخذ المبادرة
Cooptation	التنافس التعاوني

وتمثل تلك السمات منظومة متكاملة تتفاعل كل منها مع الأخرى لإحداث الفارق الجوهرى في أداء "الإدارة الإلكترونية" الذي يميزها عن "الإدارة التقليدية" وهو الإيقاع السريع **Fast Tempo** والإنجاز الباهر لنتائج غير عادية في السوق ولصالح جميع أصحاب المصلحة.

وتنعكس سمات "الإدارة الإلكترونية" في جميع مراحل ومسئوبات العمل الإداري بالمنظمة **العصرية**، ويمارس المدراء دوراً جديداً يتركز في التفكير والإبداع وإطلاق الطاقات الكامنة لدى مساعديهم من أجل التجديد والابتكار في المنتجات والتقنيات وأساليب التواصل مع السوق.

وسوف نعرض لأحد أهم تطبيقات "الإدارة الإلكترونية" وهو "تخطيط موارد المشروع" **Enterprise Resources Planning System [ERP]** والنموذج الأشهر له هو نظام **SAP**، وتقوم فكرته الأساسية على بناء نظام معلوماتي شامل لعدد من المحاور الرئيسة **Modules**

يعبر كل منها عن أحد مجالات النشاط الرئيسية في المنظمة، وتترابط تلك المحاور لتتيح كل المعلومات عن كل أوجه النشاط لكل من يحتاجها في المنظمة أياً كان موقعه الجغرافي بحيث تكون القرارات الإدارية في أي مجال معبرة تماماً عن جميع التأثيرات المتداخلة لمختلف العمليات ذات العلاقة.

يقوم نظام ERP على الركانز التالية:

البناء المحوري Modular Construction

يتكون النظام من مجموعة محاور كل منها يتعامل مع أحد قطاعات العمل الرئيسية بالمنظمة، وتتصل المحاور ببعضها ويستطيع كل محور الحصول على البيانات اللازمة من أي محور آخر إما باتصال مباشر بين المحاور أو من خلال قاعدة البيانات المركزية. ويتكون نظام SAP مثلاً من 13 محور هي التالية:

1. Financial Accounting
2. Treasury
3. Controlling (Financial Control)
4. Enterprise Control (Management reporting)
5. Investment Management
6. Production Planning
7. Materials Management
8. Plant Maintenance
9. Quality Management
10. Project System (Project Management)
11. Sales and Distribution
12. Human Resources Management
13. Advanced Planner and Optimizer

Architecture

بمعنى أن بعض عمليات النظام تتم على **جهاز خادم Server** بينما تتم العمليات الأخرى على الحاسب الشخصي للمستخدم **[العميل Client]**، ويكون الجهاز الخادم محل تشغيل البرمجيات وقاعدة البيانات المركزية.

✚ الشكل وفق احتياجات كل منظمة Configuration

برغم أن نظم تخطيط موارد المشروع تباع جاهزة بمعرفة شركات البرمجيات الكبرى **[أهمها شركات SAP, ORACLE, BAAN, PEOPLESOFT]**، إلا أن الشركات التي تشتري النظام تستطيع أن تشكّله حسب احتياجاتها [مثلاً قد تطبق إحدى الشركات نظام الصرف من المخزون على أساس الوارد أولاً يصرف أولاً **FIFO**، بينما تطبق شركة أخرى نظام الوارد أخيراً يصرف أولاً **LIFO**] ومن ثم تعدل كل شركة في النظام الأساسي بما يتفق واستخداماتها، ويتم ذلك من خلال جداول التشكيل الملحقة بالنظام **Configuration Tables** ويوجد في نظام **SAP 8000** جدول تشكيل.

✚ قاعدة بيانات مركزية مشتركة Common Central Data Base

تشارك كل نظم تخطيط موارد المشروع في وجود قاعدة بيانات مركزية مشتركة بمعنى أن يتعامل معها جميع مستخدمي النظام وتتصل بها جميع محاور النظام حيث تأخذ منها بيانات وتحورها وتحديثها.

✚ طرق العرض المتغيرة Variable Interfaces

يقصد بذلك أن نظم تخطيط موارد المشروع عالمية النزعة وقابلة للتطبيق في أي مكان في العالم، ومن ثم فهي تتشكل حسب معطيات كل دولة مثل نوع العملة وقوانين المحاسبة ومعاييرها ونظم الضرائب وغيرها.

تواجه

المنظمات على اختلاف مجالات نشاطها تحديات متزايدة تدعوها إلى العمل من أجل التطوير المستمر لفعاليتها والوصول إلى مستويات أعلى من الكفاءة والإنتاجية. وتمثل الضغوط التنافسية وتزايد تطلعات الزبائن والمتعاملين مع المنظمات وانفتاح الفرص البديلة أمامهم بعض أهم مصادر الضغط والتحدي على المنظمات المعاصرة الداعية إلى حتمية التطوير والتحديث في جميع عناصرها وفعاليتها.

كذلك فإن التطورات التقنية المتسارعة في العصر الحديث وفي مقدمتها تقنيات المعلومات والاتصالات أوجدت حالة جديدة تماماً للمنظمات إذ تسببت تلك التقنيات في قلب كل الموازين في نظم الأعمال وعلاقات المنظمات ومراكزها في الأسواق من جانب، كما أنها من جانب آخر قد هيأت السبل للمنظمات لاستعادة التوازن وتحقيق إنجازات غير مسبوقة في مجالات تطوير المنتجات وأساليب وتقنيات الأداء ومستويات العوائد المتحققة.

وفي سبيل بناء وتنمية قدراتها التنافسية والحصول على موقع متقدم في السباق على الأسواق والوصول إلى الزبائن والمتعاملين سريعاً، تعمل المنظمات على علاج مشكلاتها التنظيمية والتخفيف من مواطن الضعف وانخفاض الكفاءة بها والتي يأتي في مقدمتها ما يلي:

❌ ضعف التناسق والانسجام بين أداء وسلوك العاملين وبين أهداف وقيم المنظمات لافتقاد الرؤية الاستراتيجية المشتركة.

❌ تنظيم العمل وتوزيع المسؤوليات على أساس وظيفي يجعل تنفيذ الوظائف المختلفة متباعداً ومتفرقاً كأن قطاعات أو وحدات المنظمة جزر منعزلة عن بعضها البعض.

❌ الانغماس في مشكلات الحاضر والتعامل معها بأسلوب إطفاء الحرائق، وغياب الرؤية المستقبلية التي ترشد الإدارة إلى التماس الفرص وانتهازها قبل الآخرين.

❌ ضعف نظم وآليات إمداد العاملين بالمعلومات اللازمة للأداء، فضلاً عن عدم استثمار ما يتاح من معلومات فعلاً في توجيه الأداء وترشيد اتخاذ القرارات.

❌ إهدار الوقت وعدم التعامل معه باعتباره المورد الحقيقي للمنظمة في العصر الحديث.

❌ الانحصر في المشكلات الداخلية للمنظمة والتغافل عن أو عدم إدراك المتغيرات الخارجية والتحولات لآثارها على فعاليات المنظمة.

وقد تبينت "**الإدارة الناجحة**" في بعض المنظمات الرائدة أن التعايش مع نظام الأعمال الجديد - المبني على التقنية والمعلوماتية والعولمة - لا يكون بمجرد علاج المشكلات السابقة وغيرها، وإنما يكون بالبحث عن صيغة جديدة للتنظيم تنهض على أسس ومعايير مختلفة جذرياً ومحاولة الوصول إلى نموذج تنظيمي جديد يتماشى مع معطيات العصر، وتحقق حالة من التميز التنظيمي الذي يتمثل في تكوين وتشكيل التنظيم على أسس ومعايير تضمن أعلى مستويات الكفاءة والقدرة على تحقيق إنجازات تتفوق على المنافسة وتصل إلى إرضاء الزبائن والمتعاملين وضمان ولاءهم المستمر للمنظمة، ومن ثم تحقيق العوائد الأقصى لجميع أصحاب المصلحة في التنظيم **Stakeholders** من أصحاب رأس المال، المديرين، العاملين، الموردين والمتعاملين المختلفين، الزبائن، والمجتمع بشكل عام.

إن الغاية

من تطبيق أفكار التميز التنظيمي أن يتحقق للمنظمة قدرات تنافسية فعالة تجعلها قادرة على الوصول السريع المجدي للأسواق واستقطاب معاملات الشرائح المستهدفة من الزبائن قبل غيرها من المنافسين، وضمان استمرار تعامل الزبائن معها وولاءهم لها. ويعبر عن تلك الغاية أن المنظمة تستهدف التحول من نمط

الإدارة التقليدي الذي يقوم على فكرة "الإنتاج للتخزين ثم البيع من المخزون" **Build-To-Stock** إلى نمط "الإنتاج حسب طلب العميل" **Build-To-Order** أو ما يعبر عنه بنمط "الإنتاج النحيف" **Lean Production**. وهذا النموذج تطبقه الآن شركة **Compaq** حيث يتم بناء الحاسبات الشخصية بعد استلام طلبات الزبائن وليس قبلها وتخزينها. وفي هذا يقول دافنبرت:
"Constructing a computer after it was ordered by a customer would not be possible or at least efficient without a new, highly integrated information system that would tie together the ordering, configuration, manufacturing, inventory management, and distribution processes."³³

ولا شك أن تطبيق نظام الإنتاج النحيف يتطلب توفر قدرات عالية في الحركة والتعامل الداخلي [مرونة العمليات وكفاءتها]، ودقة التنسيق ومتانة العلاقات مع الموردين، بحيث يمكن تشبيك وربط مجموعة العمليات بدءاً من استلام طلب الزبون، تحديد شكل الحاسب المطلوب وتقدير احتياجاته من المكونات، التصنيع، التعامل مع مصادر المكونات الداخلية [المستودعات] والخارجية [الموردين]، ثم التوزيع وتوصيل الجهاز للزبون.

تلك العلاقة بين العمليات لا يمكن ربطها وتفعيلها بمرونة وكفاءة من دون استخدام نظام متكامل للمعلومات يسمح بتطبيق أفكار الإدارة الإلكترونية التي تركز في الأساس على منطق "الوقت هو المورد الأكثر حيوية"، ومن ثم تعمل وفق المبدأ الذي ابتدعته شركة **تويوتا Toyota** اليابانية **[Just-in-Time]** وليس مبدأ **[Just-in-Case]** الذي تسير عليه كثير من إدارات الشركات خارج اليابان.

³³ DAVENPORT, T.H., MISSION CRITICAL, REALIZING THE PROMISE OF ENTERPRISE SYSTEMS, HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS, BOSTON, MASS., 2000, P.107

إن المنطق الأساسي في نماذج التميز التنظيمي هو إضافة قدر هائل من المرونة والحركة والانطلاق على عناصر التنظيم بحيث تعمل بكفاءة وحريّة - وفي تنسيق وتكامل - لبناء قدرات تنافسية تبلور في النهاية في نتائج غير مسبوقه وفوائد وعوائد متوازنة لجميع أصحاب المصلحة، وهذا المنطق لا ينحصر إلا من خلال أعمال مفاهيم وآليات الإدارة الإلكترونية التي تكاد تقترب من تحقيق مستوى " الآنية " **Instantaneous** في الأداء والشيفه لمختلف وظائف الإدارة وعمليات التنظيم.

إن تطبيق "الإدارة الإلكترونية" يحقق أهداف نماذج التميز التنظيمي - بل هو شرط لتحقيقها - حيث تتمكن المنظمات باستخدامها من تحقيق مستويات الأداء المتميز وتحقيق النتائج المتميزة وخلق القيمة المضافة الأعلى **Value Added**.

❖ إسهامات الإدارة الإلكترونية في خلق التميز التنظيمي

تسهم الإدارة الإلكترونية في تحقيق منطق التميز التنظيمي من خلال تيسيرها لتحولات أساسية في أنماط تنظيم العمل وتنفيذ العمليات بالمنظمة نذكر منها ما يلي:

✚ تغيير أساليب الإنتاج باستخدام نظم التصميم والإنتاج بالحاسب الآلي **CAD/CAM** والتنفيذ عن طريق الروبوتات **ROBOTS** والمراقبة والقياس من خلال نظم مدججة في العمليات **Built-in** تعتمد "نظم البرامج الخبيرة" **Expert Systems**. ومن أهم آليات العمل المعتمدة على تفعيل مفاهيم الإدارة الإلكترونية:

التصميم بالحاسب الآلي	Computer Aided Design [CAD]
الإنتاج بالحاسب الآلي	Computer Aided Manufacture [CAM]
الهندسة بالحاسب الآلي	Computer Aided Engineering [CAE]
الهندسة المواكبة	Engineering Concurrent
التوريد في الوقت	Just-In-Time Purchasing [JIT]
الإنتاج في الوقت	Just-In-Time Manufacturing

Flexible Manufacturing	الإنتاج المرن
Voice Mail	البريد الصوتي
E-Mail	البريد الإلكتروني
E-Commerce	التجارة الإلكترونية
Enterprise Resources Planning [ERP]	تخطيط موارد المشروع
E-Business	الأعمال الإلكترونية
Intranet	الشبكات الداخلية
Internet	الشبكة العالمية
Outsourcing	الإسناد للغير

✚ تطوير جذري في نظم وآليات الاتصال تسمح بتطبيق نظم الهندسة الموازية **Engineering Concurrent** أو **Simultaneous** حيث يعمل أفراد متعددون في مشروع واحد من مواقع متباعدة ولكنهم على اتصال دائم وآني **Instant**.

✚ يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى إحداث تغييرات تنظيمية تتوافق تماماً مع متطلبات نماذج التميز التنظيمي من أهمها ما يلي:

-- التوسع في **الأتمتة Automation** يؤدي إلى تخفيض أعداد العاملين حتى في المستويات الإدارية خاصة الإدارة الوسطى والوظائف الإشرافية.

-- إعادة تصميم الأعمال باستبعاد الأنشطة والمهام التي يتم أتمتتها، وإدخال عناصر **النكامل والنمكين Empowerment** في الاعتبار.

- إعادة تصميم نظم التخطيط بإضفاء عناصر المرونة واستشعار التغييرات من خلال الربط الآني بنظم رقابة وقياس الأداء.

- تبسيط الهيكل التنظيمي بتقسيم المنظمة إلى مجموعة من **الوحدات الاستراتيجية Strategic Business Units** و**فرق العمل ذاتية الإدارة Self-Managed Teams**، وفي نفس الوقت تنمية الفاعلية وسرعة الأداء واتخاذ القرارات عند نقاط التنفيذ.

- استثمار فرق العمل الطارئة **Adhoc Teams** بدلاً من التقسيمات التنظيمية الدائمة، ومن ثم يتم التحول إلى **النظير الشبكي Networked Organization** حيث يكون الربط آياً بين الوحدات الاستراتيجية وفرق العمل المختلفة بوسائط إلكترونية تسمح بالتواصل والتفاعل والتنسيق المستمر والعمل المشترك وتبادل المعلومات بينها جميعاً.

- التحول من الهياكل التنظيمية المبنية على أساس وظيفي **Functional** تتصف بالتجزؤ والانعزالية إلى هياكل مصممة على أساس التدفقات المعلوماتية **Information-Based** تتمتع بالتواصل والاندماجية. وينشأ بين إدارات المنظمة وتقسيماتها شبه المستقلة نمط متميز من العلاقات أقرب إلى فكرة الفيدرالية السياسية بين ولايات الدولة أو مجموعة الدول المنضمة لاتحاد سياسي يحقق لكل منها استقلالية في شئونها الداخلية بينما يركز بعض الأمور المشتركة كال دفاع والعلاقات الخارجية. ويطلق **Davenport**³⁴ على هذا النمط تعبير **Information Federalism**.

❖ أهمية تطوير الموارد البشرية في مجال تقنيات المعلومات

تمثل تقنيات المعلومات **Information Technology [IT]** أحد أهم التقنيات المعاصرة ذات التأثير البالغ في كافة مجالات الحياة. ويعتبر تقدم الأمم في استيعاب وتطوير وتوظيف تقنيات المعلومات في مختلف الاستخدامات مقياساً للتقدم والنمو الحضاري. ويتوقف انتشار وتعميق استخدام تقنيات المعلومات على مجموعة مهمة من العوامل المتداخلة والمتشابكة تتبلور فيما يلي:

✚ توفر المعرفة الأساسية بالعلوم والتقنيات المكونة لتقنية المعلومات ومنها علوم الحاسب الآلي والإلكترونيات والاتصالات.

³⁴ DAVENPORT, OP. CIT., PP. 123-126

✚ توفر الاستثمارات اللازمة لاقتناء الأجهزة والمعدات الضرورية لتصميم وتشغيل ومتابعة تطوير تطبيقات تقنية المعلومات.

✚ توفر الإدارة المتفهمة لإمكانيات تقنيات المعلومات والفوائد والالتزامات المترتبة على استخدامها.

✚ توفر الموارد البشرية المؤهلة للتعامل مع تقنيات المعلومات في مراحلها المختلفة.

ومن ثم يعتبر استحداث وتطوير نظم للتعليم والتدريب تتصف بالسرعة والديناميكية وتوفير فرص التزويد المتجدد والمستمر بالمعلومات والمهارات، من أهم القضايا التي تثير الاهتمام في مجال تكوين وتنمية الموارد البشرية اللازمة لنشر وتعميق استخدامات تقنيات المعلومات في مختلف المجالات. ورغم اختلاف الآراء بين المتخصصين حول مداخل تأهيل وتطوير الموارد البشرية بهدف تزويدها بالمهارات والقدرات المناسبة لمتطلبات تقنيات المعلومات سريعة التطور والتجدد، إلا أنه يوجد الآن شبه إجماع على ضرورة الأخذ بتقنيات المعلومات ذاتها كوسيلة أساسية في تصميم نظم وآليات للتعليم والتدريب تحقق إنجاز مستويات أفضل وأسرع في تكوين المهارات والقدرات والمعارف، ويختزل الزمن بما يسمح لنظم إعداد و تأهيل الموارد البشرية بمواكبة حركة التطوير المتسارع والمستمر في تقنيات العمل والإنتاج. أي أننا ندعو إلى استخدام تقنيات المعلومات ذاتها في تعليم وتدريب الموارد البشرية اللازمة للتعامل مع تطبيقات تقنيات المعلومات .

وتعتبر "الوسائط المتعددة" **Multimedia** من أهم منتجات تقنية المعلومات ذات الجدوى والتأثير في توفير آليات متطورة تسهم في رفع كفاءة العمليات التعليمية والتدريبية وتتيح للقاءم بالتعليم والتدريب إمكانيات هائلة لعرض كافة الموضوعات والمفاهيم والتفاصيل العملية، ومكونات المهارات المطلوبة والتي يصعب عرضها أو توضيحها بالأساليب التعليمية والتدريبية التقليدية. ويشير تعبير "الوسائط المتعددة" إلى مجموعة

من طرق العرض تشمل النصوص، والصور الثابتة، والصور والرسوم المتحركة والأصوات، والمؤثرات السمعية والبصرية المختلفة، وأفلام الفيديو والسينما، كلها مجتمعة في تنسيق وتوليف متناغم يعرض من خلال الحاسب الآلي بما يحقق فرصاً غير محدودة لعرض المعلومات وتوصيل الأفكار والمساعدة على تخيل المفاهيم والنظريات المجردة.

وقد شاع في الدول الصناعية المتقدمة إنشاء مراكز للوسائط المتعددة في الجامعات والمعاهد ومؤسسات الإنتاج والخدمات تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ✚ تنمية مداخل مبتكرة وأساليب متقدمة لتيسير التعليم والتدريب.
- ✚ توفير المساندة الفنية المتخصصة للمدربين في تطوير أساليب التدريب باستخدام تقنية المعلومات المعتمدة على الحاسبات الآلية.
- ✚ تنمية فرص المشاركة بين المختصين في العلوم المختلفة وبين خبراء إعداد المناهج والمقررات وخبراء الحاسب الآلي لتطوير محتويات البرامج التدريبية وتحديثها باستمرار.
- ✚ تنمية فرص تطوير التعليم والتدريب المستمر باستخدام المخطط لكافة الموارد البشرية والمادية المتاحة للمنظمة.

وبذلك توضح المزايا الأساسية لاستخدام الوسائط المتعددة:

- ❖ يصبح إعداد المحتوى العلمي والتدريبي عملية منظمة يشترك فيها مجموعة من الخبراء وليس مجرد مسئولية فردية يضطلع بها المدرب بمفرده فيعتمد إلى أسلوب التلقين التقليدي مستخدماً وسائل إيضاح متقدمة لا تتجاوز في أحسن الأحوال بعض شرائح بلاستيكية تعرض على جهاز العرض الرأسي.
- ❖ تكامل مجموعة الوسائط المختلفة التي يتم إدماجها في قرص مضغوط CD - ROM يعرض باستخدام الحاسب الآلي وجهاز عرض مرتبط به Computer Projector،

فيخلق حالة يستخدم فيها المتدرب [أو المتلقي عامة] كل حواسه في استقبال المعلومات مما يتيح درجة أعلى من الاستيعاب والفهم والتذكر، ومن ثم تتحسن كفاءة العملية التعليمية والتدريبية، كما تستخدم أيضاً **أقراص مضغوطة تفاعلية - CD** تعرض من خلال جهاز التليفزيون تسمح للمستخدم بالتفاعل مع المادة الموجودة على القرص.

❖ **إتاحة الفرصة للمتلقي** لكي يكون هو [أو هي] عنصراً متفاعلاً في العملية التعليمية أو التدريبية وليس متلق سلبي يسمع أو يشاهد فقط، بل هو يشارك من خلال التفاعل بالحاسب الآلي فيجيب عن أسئلة مطروحة ويعلم نتائجها، ويعدل من سرعة العرض بحسب قدرته على الاستيعاب، بل ويصل الأمر إلى تشكيل المنهج التعليمي أو التدريبي ذاته بحسب مستواه العلمي وقدراته الفكرية ومهاراته وسرعته في الاستيعاب.

❖ ويحتاج استخدام الوسائط المتعددة في التعليم والتدريب إلى **توفر خبرات في مجالات الحاسب الآلي وتقنية المعلومات والوسائل السمعية والبصرية**، وكلها متاحة فعلاً في معظم مؤسساتنا التعليمية، ولكن الأهم هو تغيير نظرة المسؤولين عن تكوين الموارد البشرية وتعديل مفاهيمهم عن أساليب التعليم والتدريب بحيث يتقبلون منهج العصر الذي يتعامل مع تقنيات فرضت نفسها في مختلف المجالات.

❖ إن تطبيق الوسائط المتعددة يعني **قبول تحدي التعامل مع التقنيات الجديدة**، والاستعداد لتغيير النظم والقواعد التعليمية والتدريبية التقليدية لتكون قادرة على استيعاب تلك التقنيات ومتابعة كل جديد فيها، وتوفير الفرص والمقومات لتطبيقها.

ولعل أهم مقومات الاستعداد لتطبيق الوسائط المتعددة في مؤسساتنا ما يلي:

✚ إنشاء مراكز للوسائط المتعددة في الجامعات والمعاهد العليا، تتوفر بها المعدات والخبراء اللازمين لإعداد الوسائط وإنتاجها بالتعاون مع الفنيين

والمختصين في فروع تقنيات المعلومات المختلفة، كما يتوفر لها حرية التعامل مع جهات خارجية مثل شركات الحاسبات الآلية وشركات البرمجيات.

✚ إعداد برامج جادة لتدريب المدربين على استخدام الحاسبات الآلية وشبكة الإنترنت، وكذا أساسيات إعداد المواد التدريبية بالوسائط المتعددة حتى يكونوا فاعلين في المشاركة مع خبراء مركز الوسائط المتعددة، ومتحمسين لاستخدام ما ينتجه المركز من مخرجات.

✚ الأخذ بنظام التعليم أو التدريب المستمر مما يتيح حرية الحركة والمرونة في تشكيل البرامج التدريبية والعمليات التأهيلية للموارد البشرية للاستفادة من تقنيات المعلومات في توصيل المواد التدريبية المتطورة والمتجددة لهم في أماكن أعمالهم وفي الأوقات المناسبة لهم دون حاجة إلى إبعادهم عن مناطق العمل لحضور التدريب في أماكن خاصة.

✚ استثمار الوسائط المتعددة وإمكانيات استخدام الشبكة العالمية إنترنت في توسيع مجالات نظم التدريب إلى نظم **Distance Learning & Training**.

✚ نشر تعليم الحاسبات الآلية وتطبيقاتها والتدريب عليها بين العاملين على كل المستويات وتيسير حصولهم عليها مما يتيح لهم استقبال البرامج التعليمية والتدريبية وعلى أوسع نطاق ممكن.

✚ ومن المهم تأكيد أن استخدام الوسائط المتعددة ليس مجرد إضافة لبعض الآليات المنظورة مع بقاء كافة عناصر العمل التعليمي والتدريبي على وضعها، بل يجب النظر إليها باعتبارها بداية تغيير شامل في كافة النظم التعليمية والتدريبية في الجامعات والمعاهد والمؤسسات التعليمية المعنية بإعداد الموارد البشرية المتخصصة في تقنيات المعلومات.

✚ كذلك يمكن الاستفادة من التطور في تقنيات التعليم من بعد Distance Learning

والتعليم المفتوح Open Learning في تكوين برامج دراسية وتدريبية يتلقاها الراغبون في أماكن أعمالهم دون الحاجة إلى الانتقال إلى مواقع خاصة بالمعاهد أو مراكز التدريب. وتستخدم في تلك الأنشطة التعليمية والتدريبية شرائط الفيديو وأقراص الحاسب الآلي المضغوطة والبث التليفزيوني والبث من خلال القنوات الفضائية وشبكة الإنترنت والبريد الإلكتروني. وقد شاع استخدام شبكة الإنترنت كوسيط تطرح من خلاله البرامج التعليمية والتدريبية التي توفر مصادر متجددة لتكوين وتطوير المهارات والقدرات باستخدام تقنيات الوسائط المتعددة، مما يمكن الملايين من دراسة ومتابعة البرامج والعروض الملائمة لاحتياجاتهم العملية في الوقت والمكان وبالسعة والتدرج المناسبين لهم.

✚ وقد تزايد اهتمام منظمات الأعمال باستثمار تقنيات المعلومات في تعليم وتدريب العاملين بها من خلال إنشاء ما شاع التعارف عليه باسم "جامعة الشركة"

Corporate University مثل Chase Manhattan and Epsilon، Chrysler، Xerox.

✚ ويمكن للشركات والمؤسسات الإنتاجية في مصر أن تتعاون لإنشاء مثل تلك الجامعات التي تخصص في تكوين الموارد البشرية وفق احتياجات الشركات ومن بينها الاحتياج إلى المتخصصين في تقنيات المعلومات. وتتميز جامعة الشركات بارتباط المواد والأساليب التعليمية والتدريبية مع احتياجات الشركة وطبيعة الأعمال التي يباشرها الأفراد، ومن ثم تتحقق الفعالية التامة لأنشطة التدريب وتنمية المهارات حيث تتوجه جميعاً إلى بناء القدرة على أداء الأعمال وتتناسق مع آليات العمل وتقنياته. كما تتصف برامج ونظم "جامعة الشركة" بالمرونة التامة والقدرة السريعة على التطوير والتحديث اتساقاً مع تطورات تقنيات العمل والإنتاج.

🚀 كما أن استخدام البث التلفزيوني الفضائي أصبح أحد أهم الآليات المستخدمة في نقل أنشطة التعليم والتدريب إلى حيث يتواجد المورد البشري المطلوب تعليمه أو تدريبه. وقد جاء إطلاق القمر الصناعي المصري [قمر النيل] إضافة للإمكانيات المتاحة في سبيل تطوير التعليم والتدريب من خلال استثمار تلك التقنية الجديدة لتحقيق إنجازات لم تكن ممكنة بالوسائل التقليدية.

ولعل نشر التعليم المفتوح أو التعليم من بعد سيجد في قمر النيل الآلية الحقيقية التي ستحقق له انطلاقة غير مسبوقة من خلال إتاحة الفرص للوصول إلى ملايين الراغبين في تعلم تقنيات المعلومات في أي مكان وفي كل وقت وبتكلفة زهيدة في متناول الجميع. كما يمكن استخدام إمكانيات القنوات الفضائية لقمر النيل في بث العديد من البرامج التعليمية والتأهيلية الموجهة للراغبين في رفع كفاءاتهم العملية دون أن يكون الحصول على درجة علمية هو هدفهم.

❖ الفئات المستهدفة بالتعليم والتدريب على تقنيات المعلومات

أصبحت تقنيات المعلومات عنصراً متخللاً نسيج الحياة العصرية في كافة مظاهرها، ومن ثم أصبح إتقان تلك التقنيات والتعامل بها ليس مقصوراً على المتخصصين والمحترفين، بل الجميع مطالبون الآن بالتعرف على تلك التقنيات وامتلاك المهارات الأساسية لاستخدامها في شئون حياتهم. وفي مصر يمكن أن نعد الفئات التي ينبغي الاهتمام بتزويدها بجرعات متناسبة من مهارات التعامل مع تقنيات المعلومات كما يلي:

1. أعضاء هيئات التدريس في مراحل التعليم المختلفة.
2. أعضاء الأجهزة الإدارية بالجامعات والمعاهد والمدارس على اختلاف درجاتها.
3. الطلاب في مراحل الدراسة المختلفة بدءاً من الحضانة.
4. العاملون في الجهاز الإداري للدولة والهيئات والمؤسسات العامة وأجهزة المحليات.

5. العاملون في قطاعات الإنتاج والخدمات بالقطاع العام وقطاع الأعمال العام والقطاع الخاص

6. الشباب في مختلف المهن والحرف والذين هم خارج النظام التعليمي.

7. ربات البيوت والعاملين السابقين المتقاعدين.

ولعلنا نقترح هنا بعض الآليات المساعدة على سرعة انتشار أنشطة تعليم وتدريب تلك الفئات على المهارات اللازمة للتعامل مع تقنيات المعلومات:

❖ إدراج مقررات تقنيات المعلومات بمختلف درجاتها في هياكل البرامج التعليمية بالجامعات والمعاهد والمدارس كمتطلبات إجبارية ولازمة للحصول على الدرجات العلمية، وليس مجرد مقررات اختيارية.

❖ إنشاء فروع تخصص في تقنيات المعلومات وتطبيقاتها في مختلف البرامج التعليمية بالجامعات والمعاهد العليا.

❖ الاستعانة بخريجي المعاهد المتخصصة في إعداد وتأهيل المتخصصين في تقنيات المعلومات للتدريس والتدريب بالجامعات والمعاهد والمدارس وتكليفهم بذلك بدلاً عن نظام الخدمة العامة.

❖ تعديل هيكل المرتبات والحوافز لهؤلاء الأفراد بما يكافئ خبراتهم ويتعادل مع مستويات الرواتب لهذه الفئات في سوق العمل.

❖ التوسع في إنتاج الحاسبات الآلية وتيسير الحصول عليها لمختلف الفئات المشار إليها بأسعار مخفضة ونظم للسداد ميسرة.

❖ التوسع في استخدام قنوات النيل المتخصصة في تعليم تقنيات المعلومات، ونشر برامج تدعو إلى التعرف على تلك التقنيات وتحفز المواطنين على التعرف عليها من خلال كافة القنوات التليفزيونية ووسائل الإعلام.

❖ تكليف الشركات والمؤسسات في قطاعات الأعمال المختلفة بتخصيص نسبة محددة من أرباحها السنوية لدعم أنشطة تعليم وتنمية الموارد البشرية في

تقنيات المعلومات، على أن تستنزل تلك على أن تستنزل تلك المساهمات من الضرائب المستحقة، وتجميع تلك المساهمات في صندوق قومي لهذا الغرض يقوم على إدارته "مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء".

❖ القيادة الإدارية في عصر الإدارة الإلكترونية

"القيادة الإدارية" عملية فكرية بالأساس تعتمد على التوجيه والتأثير من أجل حفز الآخرين وتمكينهم من تحقيق أهداف المنظمة باستثمار الفرص المتاحة لها والتعامل الإيجابي مع المخاطر والمهددات المحيطة بها. كذلك تتولى القيادة تنسيق جهود الموارد البشرية وحشدتها من أجل تحقيق الأهداف. ولعل تطورات التقنية وتطبيقاتها الحديثة تعتبر من أهم التحديات التي تواجه القيادات الإدارية في المنظمات المعاصرة من منظور كيفية الاستفادة منها وتوظيفها في بناء القدرات التنافسية من ناحية، وتجنب التخلف التقني والقصور عن مواكبة المنافسين بما يمثله ذلك من خطر داهم على المنظمات من ناحية أخرى.

وتعتبر قضايا التطوير التقني من الموضوعات الحيوية بالنسبة لمستقبل المنظمات العربية، فهي السبيل الأساسي لبناء قدراتها على مواجهة المنافسة الأجنبية التي تهددها في أسواقها المحلية ذاتها. كما أن أهداف تنمية الصادرات والتعامل في الأسواق العالمية تعتبر من الأولويات التي تسعى الإدارة العربية جاهدة إلى تحقيقها بما يتطلبه ذلك أيضاً من تطوير تقني يوازي مستوى التقنيات في المنظمات الأجنبية. من أجل ذلك نرى أن المهمة الرئيسة للقيادات الإدارية العربية المعاصرة هي الإعداد للتطوير التقني واستثمار التقنيات المتاحة لتحقيق إنجازات تعادل مستويات الأداء العالمية.

وتقبلور مسؤولية القيادات الإدارية العربية في تأهيل منظماتهم للتعامل الإيجابي مع التقنية الفائقة فيما يلي:

✓ إدراك أبعاد الثورات التقنية وملاحقة تطوراتها ويكون ذلك برصد وتفهم التطورات التقنية المؤثرة على أعمال المنظمات، واستخلاص الفرص والتهديدات الناتجة عن التقنية الجديدة.

✓ اتخاذ قرارات اقتناء التقنيات الجديدة في ضوء التحليل التقني والاقتصادي وتقدير التكلفة والعائد. وينبغي أن تؤخذ في دراسة قرارات الاقتناء كافة العوامل الإنتاجية، البشرية، المالية، التسويقية، والتنظيمية حتى يكون اقتناء التقنية الجديدة على أسس صلبة تضمن أعلى معدلات التوظيف الإيجابي والعائد على الاستثمار فيها.

✓ تنمية ثقافة تنظيمية محابية لاستقبال التقنية واستخدامها وقيادة عمليات التجديد التقني وإبراز الحماس للتقنيات الجديدة، والعمل على نشر المعرفة التقنية المتجددة بالمنظمة.

✓ التطوير التنظيمي لاستيعاب التقنيات الجديدة سواء كان ذلك من خلال عمليات إعادة الهيكلة أو إعادة هندسة العمليات، بما يحقق توافق الواقع التنظيمي مع متطلبات التقنيات الجديدة وما يتيح الفرصة لتفعيلها إلى أقصى درجة ممكنة.

✓ تطوير نظم الموارد البشرية للتعامل الإيجابي مع التقنيات الجديدة بما يتطلبه ذلك من تطوير نظم الاختيار، نظم إدارة الأداء، نظم الحوافز ودعم دوافع الابتكار بين العاملين وتنمية فرص المشاركة في حل مشكلات التطوير التقني بالمنظمة.

✓ إدماج التقنيات الحديثة في نظم الأداء القائمة بحيث تصبح المنظمة نسيجاً متكاملًا ومتناغمًا بما يحقق الاستفادة القصوى من التقنيات المتاحة.

✓ المتابعة الدقيقة لمستويات الأداء التقني، والبحث عن أسباب القصور في استغلال التقنيات المتاحة، والعمل على علاجها

✓ تشجيع المبتكرين والمجدين من أفراد المنظمة على ابتكار تطبيقات جديدة أو إضافات للتقنيات القائمة بغرض تطويعها لتكون أكثر توافقاً مع متطلبات العمل بالمنظمة وخصوصية ظروفها.

✓ ولعل من أولويات مهام القيادات الإدارية العربية العمل على تعميق استخدام الحاسبات الآلية، والتوسع في تطبيقا تقنية المعلومات، وتعميم الاتصال الإلكتروني داخل المنظمة وبينها وبين عملاءها والمتعاملين معها، وتأكيد مفاهيم الجودة الكاملة في كل عملياتها حيث الجودة هي الوجه الآخر للتطور التقني.

✓ وأخيراً فإن القيادات الإدارية العربية مطالبة بتغيير الذات وذلك بتنمية الاتجاهات المحابية للتطوير التقني والتخلص من المفاهيم التقليدية التي لا تتفهم الدور الحاسم للتقنيات الحديثة في بناء القدرات التنافسية للمنظمات المعاصرة.



<https://youtu.be/XDlCyYgMp8A>

ملحق

مشكلات الإدارة المصيرية



<https://youtu.be/iSBFyHHECNc>

[المحدث: مهندس طارق وفيق وزير النعيم والإسكان في عهد مرئاسته د. محمد مرسي]



<https://youtu.be/aeKoLNlp6ig>



<https://youtu.be/I2bDgIRFhns>

وانتهي الجزء الثاني