



مرحلة العزم

مشوار حياة وعمل في حب مصر

دكتور علي السلمي

1936 - إلى ما شاء الله؟



2021

أيام ثورة 25 يناير 2011





قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع	الفصل
4	توضيح عن هذا الكتاب	
34	تمهيد	
40	الجزء الأول	
41	أيام الدراسة والتكوين العلمي والفكري 1952 - 1956	الأول
73	أيام العمل قبل السفر إلى البعثة في الولايات المتحدة 1956 - 1963	الثاني
95	أيام البعثة في الولايات المتحدة الأمريكية 1963-1967	الثالث
158	أيام التدريس والتدريب والاستشارات والإعارة إلى الكويت 1967-1977	الرابع
204	أيام الوزارة الأولى أكتوبر 1977- فبراير 1979 ، الثانية يوليو- نوفمبر 2011	الخامس
245	العودة إلى الجامعة بعد الوزارة	السادس
271	أيام الأنشطة المجتمعية	السابع
446	دراسات إدارية	الثامن
514	مصير المستقبل	التاسع
552	الجزء الثاني	
554	مشاغبات سياسية	العاش
654	حوارات حول المشهد الوطني في مصر!	الحادي عشر
674	"وثيقة المبادئ الدستورية" و نماذج من أدب الحوار المفتقد في الخطاب الإخواني!	الثاني عشر
707	فعاليات حزبية	الثالث عشر
754	مع قرب إسدال "سنايرة الختام رسالة إلى الأحياء!"	الرابع عشر

توضيح عن هذا الكتاب

حصرت في كتابي الأخير "رحلة العم" . مشوار حياة وعمل في حب مص " عدد الكتب التي أصدرتها في مشوار التدريس الجامعي والتدريب الإداري والعمل العام والانشغال بقضايا مص الإدارية والسياسية، على مدى ما يقرب من أربعة وخمسين عاما، ووجدت أنها بلغت أكثر من مائة [100] كتاب ما بين كتب ورقية منشورة Paper Books، وكتب إلكترونية E-Books، ناهيك عن العروض النوضيحية PowerPoint Presentations، والفعاليات الحزبية والحوارات الصحفية، واللقاءات التلفزيونية التي رفعت أغلبها على موقعي.

www.alisalmi.com



التعريف بالموقع وصاحبه

يضم هذا الموقع "رحلة العم" منمكلا في مشواري في التدريس وما أصدرته من كتب واهتماماتي بالتدريب الإداري والاستشارات الإدارية في مص ومعظم دول الوطن العربي، وبعد تنظيم وحضور العديد من الندوات والمؤتمرات في موضوعات الإدارة والشمية الإدارية التي كان لـ "الجمعية العربية للإدارة" دور رئيس فيها بعد تأسيسها في العام 1993 وكان لي شرف رئاستها لسنتين طويلة.

وكانت البداية حين عدت من البعثة في الولايات المتحدة الأمريكية حيث حصلت على الماجستير والدكتوراه في الإدارة عامي 1964 و1967 على التوالي، وترعينني مدرساً في قسم إدارة الأعمال بكلية **النجارة جامعة القاهرة** زميلاً لأساتذة أفاضل كانوا دعائم ترسيخ علم **"إدارة الأعمال"** في مص منذ الخمسينات كان في مقدمتهم أ.د. حسن أحمد توفيق رئيس القسم في ذلك الوقت، وأ.د. علي عبد المجيد عبدة وكيل الكلية حينئذ، وأ.د. عاطف محمد عبيد وكان فاعلاً رئيساً في مجال التدريس والاستشارات الإدارية بصفته المستشار العلمي لمركز **"أراك"** الذي كان تابعاً لمؤسسة دار المعارف. وقد انشغلت لسنوات في العمل الإداري نائباً لرئيس **جامعة القاهرة [1986-1994]** ومن قبلها رئيساً لمركز **"بحوث التنمية والتخطيط التكنولوجي DRTPC"**، ومن قبلها مديراً لمركز **"البحوث والدراسات النجارية"**.

كما انشغلت فترة في ممارسة العمل الإداري عضواً في مجالس الإدارة لبعض الشركات والبنوك، ورئيساً للجنة العليا للنعيم، ورئيساً للجنة الدائمة للعلوم النجارية بالمجلس الأعلى للجامعات. وكان للعمل السياسي نصيب من **"مرحلة العمر"** فقد عينت **وزيراً للتنمية الإدارية** في الفترة من أكتوبر 1977 حتى فبراير 1979 وهذه الصفة توليت برئاسة مجلس إدارة **المعهد القومي للإدارة العليا** الذي كنت باحثاً فيه وقت إنشاءه عام 1957! وشاركت في تأسيس حزب **"الجهة الديموقراطية"** ثم انضمت إلى **"حزب الوفد"** وأصبحت نائباً لرئيس الحزب ورئيساً **"لحكومة الظل"** به وهي أول مرة في تاريخ الأحزاب المصرية التي تشكل فيها حكومة ظل حزبية لتكون موازية للحكومة الفعلية!

وكنت كأبي مصري سعد بثورة 25 يناير 2011 وشاركت في فعاليتها، وكان لي شرف الانضمام إلى حكومة دكتور عصام شرف نائباً لرئيس مجلس الوزراء للتنمية السياسية ووزيراً لقطاع الأعمال العام

منذ 22 يوليو 2011 حتى تقدمت الحكومة باستقالتها في 22 نوفمبر 2011 احتجاجاً على التعامل المفرط في القسوة من جانب قوى الأمن تطورت إلى "أحداث محمد محمود الأولى"!



<https://youtu.be/4TB1mlybu60>

وكانت الكتابة في الصحف جانباً مهماً من نشاطي السياسي والإداري معا، فقد نُشر لي أكثر من خمسمائة مقال في صحف "الوفد"، و"المصري اليوم"، و"الوطن" على مدار السنوات منذ 2006 حتى 2018.



[مقالات الوفد - موقع الدكتور علي السلمي \(alisalmi.com\)](http://alisalmi.com)



[مقالات الوطن - موقع الدكتور علي السلمي \(alislami.com\)](http://alislami.com)



[مقالات المصري اليوم - موقع الدكتور علي السلمي \(alislami.com\)](http://alislami.com)

كما تقرر **"مرحلة العم"** العديد من اللقاءات التلفزيونية وأفلام الفيديو التي تم إجراؤها في مناسبات عدة على مدى سنوات الرحلة.

كنت في جميع ما فعلت وأكتب وأعلنه من آراء ومقترحات وما أتمسك به من مشروعات إصلاحية سواء في مجالات الإدارة أو السياسة، لا أبغى سوى الحق وتأكد كل ما هو في صالح الوطن والمواطنين.

فقد حرصت منذ اليوم الأول للتدريس في كلية تجارة القاهرة على تقديم الجديد في العلم الإداري بتشجيع من الزميل الراحل أ. د. حسن توفيق إذ كان لي شرف تقديم أول منهج في **"العلوم السلوكية"** وكان من الإضافات الجديدة في عالم التعليم الإداري والممارسة الإدارية المنجدة في الولايات المتحدة الأمريكية، وأصدرت أول كتاب في هذا الموضوع بعنوان **"مقدمة في العلوم السلوكية"** وقد نشرته دار المعارف في العام 1969/1986.

كما أصدرت كتاباً مشتركاً مع أسنادي البروفسور ل. لهرت في جامعة إنديانا بالولايات المتحدة الأمريكية بعنوان **"سياسات واستراتيجيات الإدارة في الدول النامية"** وقد نشرته دار المعارف عام 1973. كذلك أصدرت كتاباً في **"غوث العمليات"** وكان من الموضوعات الجديدة في عالم الإدارة آنذاك.

وكان من أبرز اهتماماتي الفكرية والسياسية موضوع **"الشمية الإدارية"** وقد حاولت أثناء فترة شغلي لمنصب وزير الدولة للشمية الإدارية تفعيل دعوة الرئيس السادات بإطلاق **"الثورة الإدارية"** من ناحية، ومن ناحية ثانية كان اهتمامي بنحريين قطاع الأعمال العام وإطلاق طاقاته في خدمة الاقتصاد القومي والشمية الشاملة في مصر .

واسمى ذلك الاهتمام جزءاً رئيساً من تفكيري وكتاباتي ومحاضراتي في الندوات والمؤتمرات ومقالاتي في الصحف ولقاءاتي التلفزيونية وحتى أثناء شغلي لمنصب نائب رئيس مجلس الوزراء ووزير قطاع الأعمال العام سنة 2011 وما بعدها حتى كتابة هذا الكتاب عن **"رحلة العم"** .



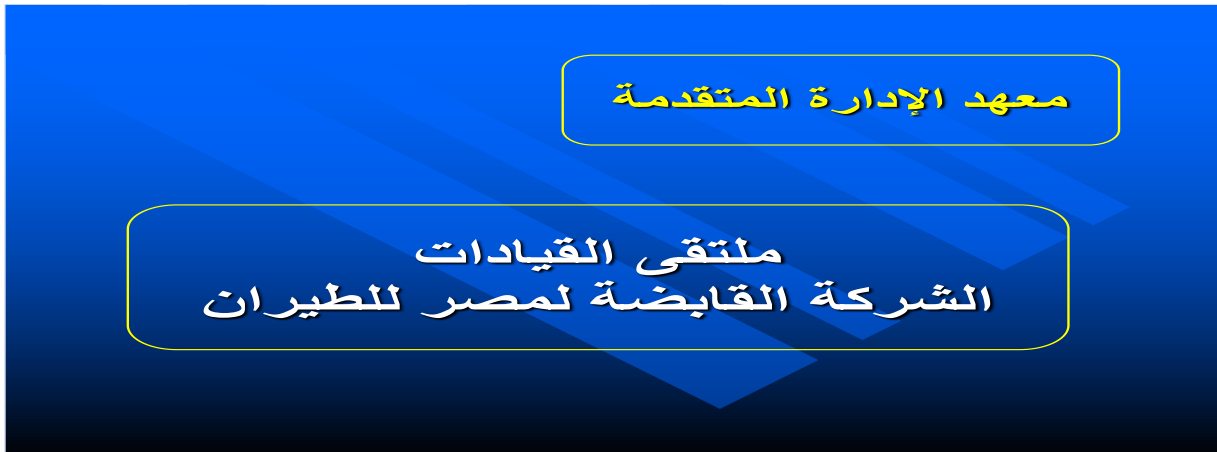
لفتح الملف يرجى الضغط على الرابط التالي

<http://alisalmi.com> موقع الدكتور علي السلمي

ومن الجازاتي في رحلة العم



خارطة
الطريق.mp4



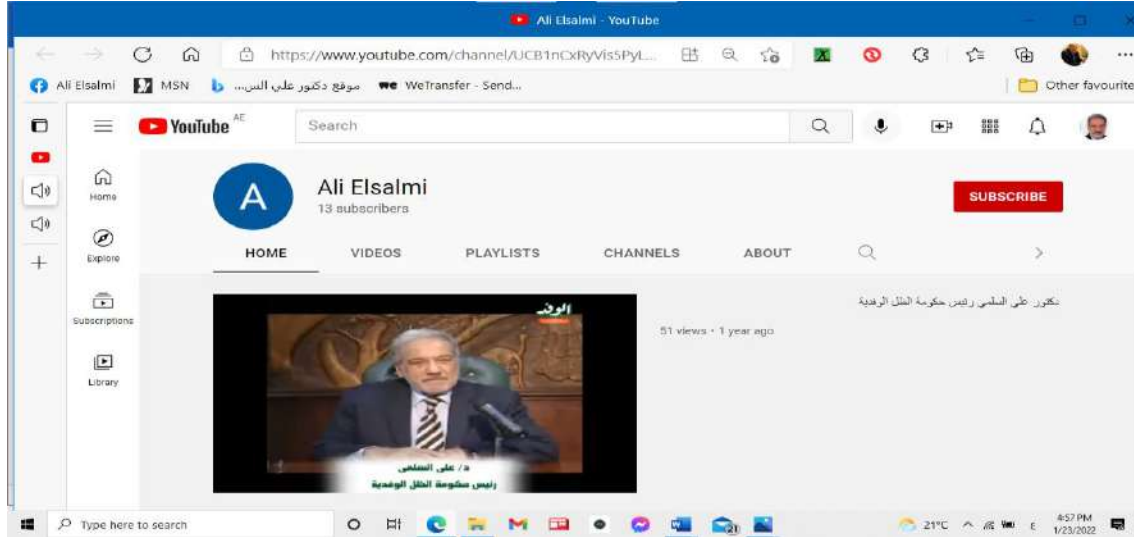
برنامج مصر للطيران
1.mp4



برنامج مصر للطيران
2.mp4

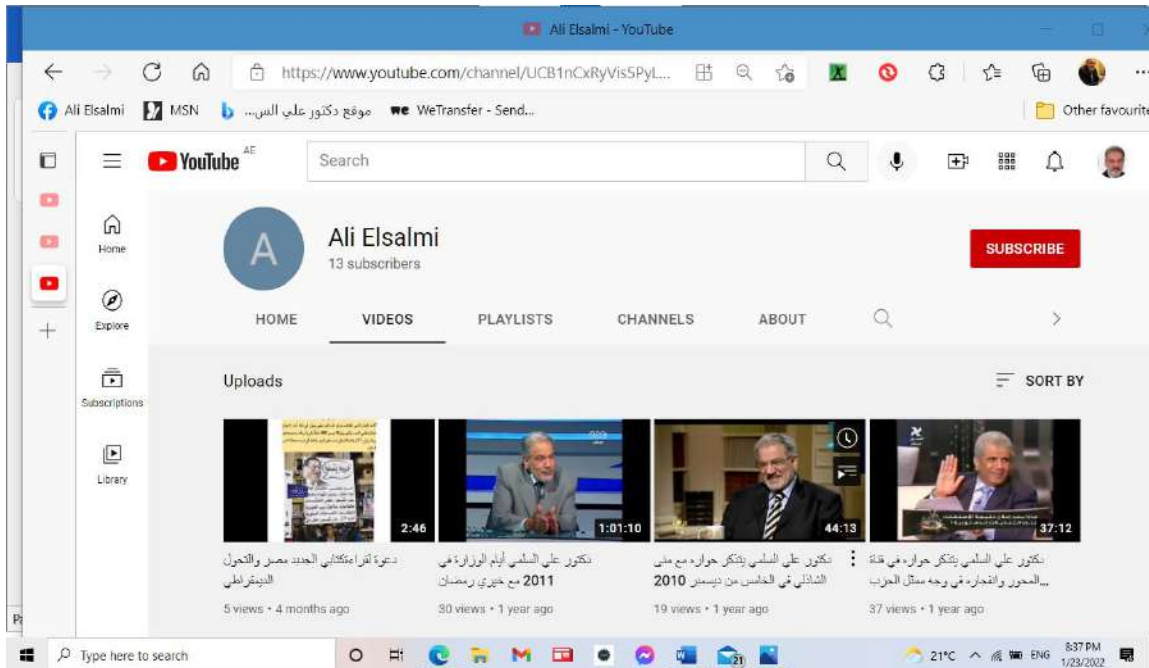
لمشاهدة الفيديوهات رجاء الضغط على كلمة **lite**

من ناحية أخرى، تم رصد ما حفلت به آلية YouTube من موضوعات تكمل حصيلة "مرحلة العمس" ويمكن زيارة القناة الخاصة بي وعنوانها [Ali Elsalmi - YouTube](https://www.youtube.com/channel/UCB1nCXRyVis5PyLcQfIYBNw/)



كما يمكن استخدام الرابط التالي ثم تمر الضغط على عنوان Videos

<https://www.youtube.com/channel/UCB1nCXRyVis5PyLcQfIYBNw/>





<https://youtu.be/9AupGesvpBU>

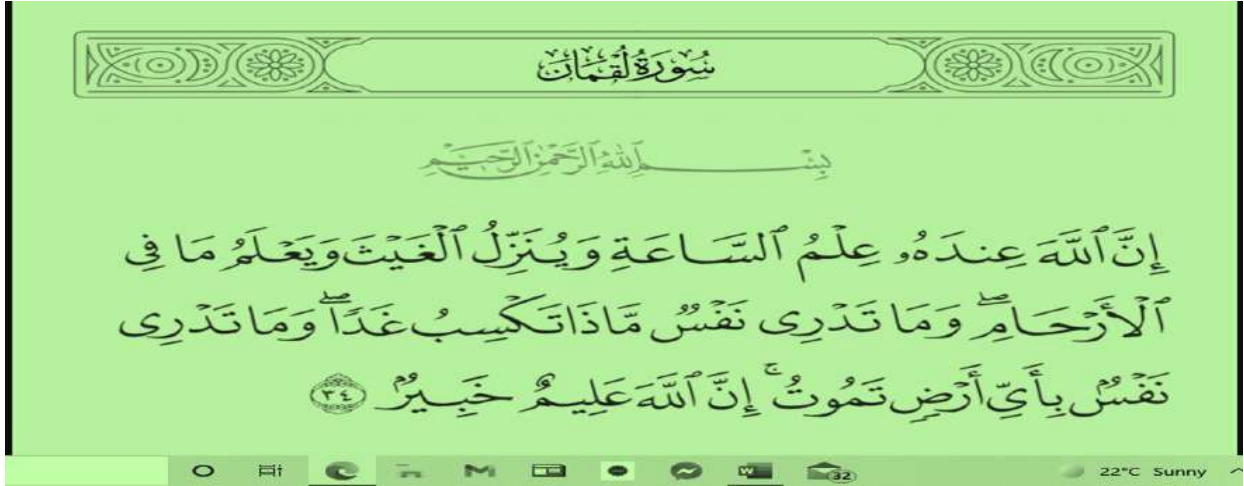
17/01/2013



<https://youtu.be/3-1B13rNJzQ>

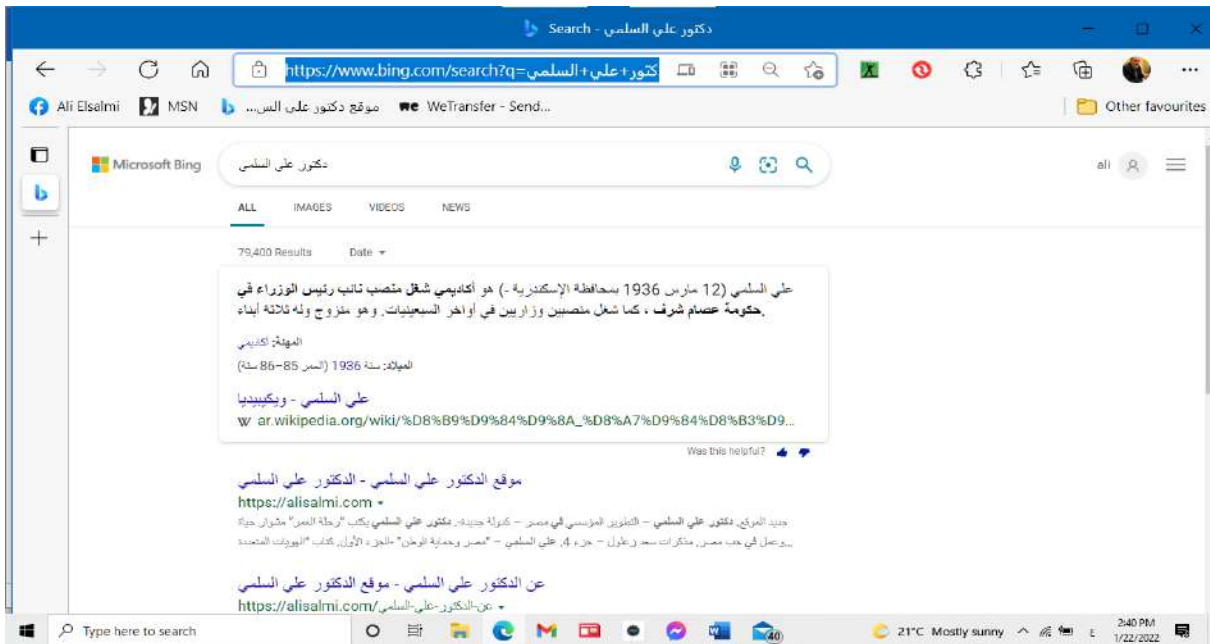
سمع قرب ختام "الرحلة"

حين يأذن الله مصداقاً لقوله عز من قائل في سورة لقمان آية 34



أحاول في هذا الكتاب تجميع أغلب ما مرصدته آية البحث Google على صفحات الإنترنت عن حصيلة "الرحلة" من دون تدخل مني أو تغيير لما أوردته Google نقلاً عن من جاءت منه الأراء - سلباً أو إيجاباً ، قدحاً أو مدحاً - عما كتبته أو نشرته أو صرحت به ، والله المستعان .

دكتور علي السلمي (bing.com) Search -



في البداية أتذكر الصديق العزيز والزميل الكبير
المغفور له أ. د. إبراهيم بدران



<https://youtu.be/CZb0HKZFajl>

وأذكر الجميل
المغفور له أ. د. يحيى الجمل



<https://youtu.be/aZx9zVImPfA>

حوار ما زلت أتذكره



<https://youtu.be/sa9f70e090l>

ومقال أتذكره

د. علي السلمي يكتب: عشرات على طريق الثورة¹

الثلاثاء 17-01-2012 كتب: [المصري اليوم](#)

جاء قرار الدكتور محمد البرادعي بعدم الترشح لمنصب رئيس الجمهورية، صادماً لكل القوى الوطنية المناضلة في سبيل التغيير، وتأكيداً لمدينة الدولة والخروج من عباءة نظام مبارك الذي أسقطه الشعب في 25 يناير، وأحسب أن قرار د. البرادعي لم يكن مفاجئاً للمتابعين للشأن الوطني فقد كان غياباً ملحوظاً في الآونة الأخيرة اعتراضاً منه على أسلوب إدارة البلاد. لذلك لم يكن قرار الانسحاب من

¹ د. علي السلمي يكتب: عشرات على طريق الثورة (almasryalyoum.com)

الترشح بعيداً عن حالة الرفض من جانب طوائف متزايدة من الشعب، وخاصة شباب الثورة، للقرارات والإجراءات التي تمت منذ قيام الثورة واتضح عجزها عن تحقيق أهداف وتطلعات الشعب.

لقد دفع الشعب المصري ثمناً غالياً في سبيل استرداد حريته، بعد سنوات ثلاثين عجاف مارس النظام الديكتاتوري خلالها كل صنوف الاستبداد والاستعلاء وحرمان الشعب من حقوقه الطبيعية التي كفلها له الدستور - رغم ما أدخل عليه من تعديلات أفرغته من مضمونه لحساب تأكيد سيطرة الحاكم على مقدرات الوطن والسياسة في رقاب العباد - وكان يوم الخلاص يوم ثار الشعب عن بكىة أيه مطالباً بحيل الطاغية من ددا «الشعب يريد إسقاط النظام»، وخلال الثمانية عشر يوماً الأولى من ثورة الخامس والعشرين من يناير، كان صوت الشعب الهادر في ميدان التحرير وغيره من ميادين الثورة في طول البلاد وعرضها يطالب بالحرية والكرامة والعدالة الاجتماعية.

كان الشعب في تلك الأيام الرائعة من شهر يناير منوحداً وانصهر في موقف لم يفسده دعاوى الحزبية البغيضة والنصب الذي كاد يقسم الوطن إلى فئات وطوائف متناحرة، وكان المصريون لم يتحققوا بوحدهم واتحاد كلمتهم تلك الثورة التي خلصتهم من الطاغوت وكادت أن تكون بداية لنحول تاريخي على طريق الديمقراطية.

وكان المفترض أن تكون ثورة 25 يناير هي نقطة البداية لبناء مصر الجديدة المنحصرة من الاستبداد والظلم وغياب الديمقراطية، ولكن وبدلاً من إسقاط عناصر النظام القديم تأجل بناء النظام الديمقراطي الجديد بما ينيح الفرصة لعناصر الثورة أن تؤكد مفاهيمها وتوجهاتها الوطنية، نشأت توجهات معاكسة تعمل على تعويق مسيرة التحول الديمقراطي وإعادة بناء مؤسسات الوطن الدستورية والسياسية بما تلحق للإنسان المصري أن يستعيد سيطرته على مقدرات الوطن شريكاً كاملاً في الحقوق والواجبات.

وكانت غاية أغلب المصريين - ولا تزال - بناء دولة حديثة ديمقراطية ذات طبيعة مدنية، دولة المواطنة الحقة وسيادة القانون يكون الشعب هو مصدر السلطات، دولة ينعم فيها المصريون بالحرية والعدالة الاجتماعية وتكافؤ الفرص، دولة استقلال القرار الوطني. وكان الأمل - ولا يزال - أن يصدر دستور جديد ينضم تلك الغايات الإنسانية الغالية التي أكدتها الشرائع السماوية واحترامها دساتير العالم الحديثة.

وإذا استرجعنا أحداث السنة الأولى من عمر الثورة نستطيع أن نرى صدعاً من العثرات - أو إن شئنا الدقة فلنقل أخطاء - كان لها تأثيرات سلبية على الثورة إذ عطلت مسيرتها وحادت بها عن الطريق المنطقي الذي كان حرباً أن يبلغها درجة متقدمة في سباق الزمن لتحقيق أهداف الشعب في الحرية والعدالة والكرامة، وكان جديراً بإجاز مرتبة عالية في خطة التحول الديمقراطي.

أول تلك العثرات - أو الأخطاء - كان الوقوع في الشرك الذي خطط له الرئيس المخلوع ودعا إليه في خطابه يوم 28 يناير بتعديل عدد محدود من مواد دستور 1971، وقد ترتب على هذا الخطأ الاستراتيجي صرف النظر عن مطالبته الشعب بوضع دستور جديد نخبته أن الدستور الجديد سوف يستغرق فترة طويلة قد منذ لاكتش من عامين بينما تعديل مواد في الدستور القائم لن يستغرق إلا أياماً.

وكانت العثرة الثانية في مسيرة الثورة هي تغيير اللجنة التي شكلها اللواء عمر سليمان، فترة شغله منصب نائب رئيس الجمهورية، وكانت تضم الدكتور يحيى الجمل والدكتور أحمد كمال أبو المجد والمستشار سري صيام وغيرهم واستبدالها لجنة أخرى برئاسة المستشار طارق البشري والمحامي صبحي صالح، عضوي جماعة الإخوان المسلمين والدكتور عاطف البنا، وأتمت لجنة التعديلات الدستورية عملها في أيام قليلة أعقبها الدعوة إلى استفتاء شعبي حول المواد التي جرى تعديلها وأصر المجلس الأعلى للقوات المسلحة على أن تبني خريطة الطريق التي أوصت بها اللجنة بإجراء الانتخابات التشريعية قبل وضع الدستور

الجديد أو انتخاب رئيس الجمهورية، وهو الرأى الذى باركته جماعات الإسلام السياسى وفى مقدمتهم جماعة الإخوان المسلمين لما رأوا فيه مصلحتهم.

ثم كانت العشرة الثالثة هى الخطأ التاريخى الذى جرى بنبنى المجلس الأعلى للقوات المسلحة خارطة الطريق التى تضمنها الإعلان الدستورى بناريخ 30 مارس 2011 الذى حدد إجراء الانتخابات التشريعية بعد ستة أشهر من تاريخ ذلك الإعلان - أى نهاية سبتمبر - التى تم تأجيلها إلى 28 نوفمبر 2011 - يعقبا وضع الدستور الجديد للبلاد بواسطة جمعية تأسيسية لم تكشف لجنة التعديلات الدستورى عن كيفية تشكيلها ولا الشروط الواجبة فى أعضائها، مما أثار جدلاً شديداً حنى الآن فى شأن شروط ومعايير اختيار أعضائها.

والعشرة الرابعة هى عدم إصدار المجلس الأعلى للقوات المسلحة إعلاناً دستورياً لاحقاً يحدد أمرين، الأمر الأول إعلان المبادئ الأساسية للدستور شامل مواد تتعلق بالحريات والحقوق العامة للشعب بجميع طوائفه، التى تمثل ركناً مهماً من الدساتير الحديثة والعهود والمواثيق العالمية لحقوق الإنسان، والأمر الثانى المعايير الموضوعية لاختيار أعضاء الجمعية التأسيسية بحيث تضم ممثلين عن طوائف المجتمع فلا ينفرد فصيل أو عدة فصائل بصياغة دستور لا يعبر عن الأمة بجميع طوائفها، الأمر الذى يضمن أن تكون الدولة التى تنشدها بعد الثورة هى دولة المواطنة وسيادة القانون فى ظل ديمقراطية حديثة ينساوى فيها المصريون جميعاً فى الحقوق والواجبات ويتعمون بالحرية والعدالة وتكافؤ الفرص والأمان.

ومثلت العشرة الخامسة فى عدم إعداد قانون جديد للأحزاب السياسية والاكتفاء بإدخال تعديلات جزئية لم تحقق الغاية من إطلاق حرية تأسيس الأحزاب بمجرد الإخطار كما كانت تطالب بذلك كل الأحزاب والقوى السياسية، فجاء القانون المعدل مشوهاً، ولعل أخطر ما جاءت به تعديلات قانون الأحزاب زيادة أعداد مؤسسى أى حزب إلى ثلاثة آلاف مؤسس بعد أن كان العدد ألفاً فى القانون القديم، مما أوجد

عقبة في طريق شباب الثورة فلم نتمكنوا من تأسيس أحزاب مثلهم وتعبير عن مطالبهم في التغيير، وكان الفائزون في سباق تأسيس الأحزاب الجديدة هم رجال الأعمال الأعضاء السابقون للحزب الوطني الديمقراطي «المنحل»، ورغم أن القانون حظر تأسيس أحزاب على أساس ديني، فإن أحزابا قد تأسست ولها مرجعيات دينية واضحة ومعلنة على السنة قائلها والمحدثين بأسمائها وشاركوا في الانتخابات بشعارهم الدينية بدون أن تتخذ اللجنة القضائية للانتخابات أي إجراء مما نص عليه القانون. وكانت العشرة السادسة هي التعديلات المبسترة في مجموعة القوانين الأساسية، التي تكون أعمدة النظام الديمقراطي، وهي قوانين مباشرة الحقوق السياسية وقانونيا مجلسي الشعب والشورى وقانون تفسير الدوائر الانتخابية فقد جاءت كلها على خلاف ما توافقت الأحزاب من أن تكون الانتخابات بنظام القائمة النسبية المغلقة ولكن ما تم بإقرار الانتخاب بالنظام الفردي والقائمة النسبية بمعدل 50% من الدوائر لكل النظامين، ثم تم تعديل القانون ليكون تقسيم الدوائر بنسبة الثلث للنظام الفردي والثلثين للقوائم الحزبية، ثم جرى تعديل آخر بالسماح للأحزاب بالترشيح على المقاعد الفردية إلى جانب ترشيح القوائم مما أدخل بنكافؤ الفرص بين المستقلين والأحزاب. وإذا كان لمسيرة الثورة أن تسعيد زخما وتحقق أهدافها فينبغي العودة إلى المنطق الثوري السليم بانتخاب جمعية تأسيسية لوضع الدستور الذي تحدد معالم الطريق نحو الديمقراطية التي قامت الثورة من أجلها.



<https://youtu.be/rWWYXXGpvq0>

1/02/2012

ومقال أعجبنى²

مصص بنفح

الكلام وبكبرياء صناع تاريخ، من جبل ما يهزه ريح، الكلام لكل مش شايف وعندك بدل العين عنين، الكلام لمغنيين، الكلام لصوت نشاز خارج عن اللحن الجميل، الكلام من فرحانين.

مصص بنفح بالامل وإنما على رجلينا لسه واقفين ، مصص بنفح عشان أفسلت خط اللي لها كارهين ، مصص بنفح بالانصار في معرkte الوجود ، بنفح والانكسار لكل كاره وحقود ، مصص بنفح وكيد الكائدين في خورهم يعود ، بنفح والشكس للمولى يكون وواجب له السجود ، مصص بنفح بوحدها وخيت لكارهها الظنون ، بنفح بطريق ألف ميل وبدأ بشق قناة ، مصص بنفح بتيادة كانت ليها طوق للنجاة ، بنفح للبنا والعمار ، مصص بنفح والحسنة اللي كان عايز يقيدها ناس ، بنفح وهشح ومش هناخد في بالها كلام الصغار ، مصص بنفح وهشح بمشيئة رب حافظ وإرادته بيها كانت أمن واستقرار.



https://youtu.be/4A30HSA_YkA

² [مصص بنفح | احداث مصر \(masreat.com\)](http://masreat.com)



<https://youtu.be/hjRPMhp8Bsg>

للأسف الفيديو غير كامل الذي يؤيد فيه الدكتور محمد البرادعي وثيقة "السلمي" والحقيقة أن مواقف د. البرادعي من وثيقتي مناقضة ومحيرة، إذ هو يؤيدها أحيانا "حين قال وعن وثيقة المبادئ الدستورية، طالب البرادعي القوى السياسية بالاتفاق وتوحيد المواقف حولها، مؤكدا أنها تضمن لكل مواطن حقوقه في وطنه، وتجب أن تتضمن جميع فئات الشعب مشددا على أن الدستور يجب أن يكون توافقيا ويكفل الحريات والحقوق للجميع". وأحيانا يطالب بسحبها واصفا إياها بالمشوهة والمشبوهة أحيانا أخرى، كما يشين من المواقع التالية على جوجل، وعجبي!!!

[البرادعي يؤيد وثيقة السلمى ويرفض النزول للتحريير 11/18 ...](https://www.youtube.com/watch?v=hjRPMhp8Bsg)

<https://www.youtube.com/watch?v=hjRPMhp8Bsg>

إذا كان الشعب نزل يوم 11\18 رافضا هذه الوثيقة ومطالباً بسلب السلطة فكيف من كان مؤيدا للوثيقة ومناديا ... لها ينوج

• [المصريين - البرادعي يدعو لسحب وثيقة السلمى .. ويقكك: القوات...](#)

• <https://www.almasryeen.com/> البرادعي يدعو لسحب وثيقة السلمى

هاجم الدكتور محمد البرادعي، المدين السابق للوكالة الدولية للطاقة الذرية، والمرشح لانتخابات الرئاسة، ما سماه بـ ... «الوصاية العسكرية» بعدما أثير عن بنود وثيقة المواد الحاكمة للدستور «المواد فوق الدستورية»، ومحاولات

• [البرادعي يرفض وثيقة السلمى / تغطية اعلامية للدكتور محمد...](#)

• <https://elbaradei2012.wordpress.com/2011/11/02/> البرادعي يرفض وثيقة

إعلان المبادئ الأساسية "طالب الدكتور محمد البرادعي المرشح المحتمل للرئاسة، بسحب وثيقة 11/2/2011 لدستور الدولة المصرية الحديثة" التي طرحتها الحكومة، ممثلة في نائب رئيسها الدكتور علي السلمى على الأحزاب ... والقوى السياسية أمس

• [وثيقة السلمى / تغطية اعلامية للدكتور محمد البرادعي 2012](#)

• <https://elbaradei2012.wordpress.com/tag/> وثيقة السلمى

أكد الدكتور محمد البرادعي، المرشح المحتمل لرئاسة الجمهورية، أن مصر ليست في t. مقالات عن وثيقة السلمى كتبها الربيع العربي ولكنها في الحزب مشيراً إلى حزنه على هذه الثورة العظيمة، خاصة بعدما رأى النجاح في ثورة تونس

« البرادعي»: اسحبوا وثيقة السلمى «المشوهة» ... والجيش لن ...

• <https://www.almasryalyoum.com/news/details/122945>

طالب الدكتور محمد البرادعي، المرشح المحتمل لرئاسة الجمهورية، بسحب الوثيقة التي أعلنها مجلس الوزراء، كضابط لشكيل صياغة الدستور، ووصف البرادعي الوثيقة التي أشرف على صياغتها الدكتور علي السلمى، نائب رئيس مجلس الوزراء لشؤون الشؤون الديموقراطية، بـ «المشوهة»، وقال: «اسحبوا الوثيقة الدستورية المشوهة، نريد لجنة محايدة ... تضع ميثاق شرف نلّف حولها جميعاً،

• Estimated Reading Time: 1 min

• [البرادعي يطلب سحب وثيقة السلمى . ويقكك الجيش ليس دولة فوق...](#)

• <https://www.youm7.com/story/2011/11/2/> البرادعي يطلب سحب وثيقة

في أول تعليقه له على الحلاف الذي وقع مؤتمراً المبادىء فوق الدستورية حول صلاحيات المجلس · 11/2/2011
العسكري في الدستور

ولقاءات تليفزيونية مهمة



<https://youtu.be/JI7Klt5seA4>

4/06/2014



<https://youtu.be/Rl5tr6UVGzq>

11/3/2015

كثبي في حب مص

يمكن قراءة الكتب ومشاهدة كل الفيديوهات
بالضغط على الرابط الخاص بكل كتاب

الكتاب الأحدث

[دكتور علي السلمي يكتب - رحلة العمى - مشوار حياة وعمل في حب مص - موقع](#)

[الدكتور علي السلمي \(alisalmi.com\)](#)

مجموعة الكتب الإلكترونية E-BOOK التي أصدرتها في حب مص :

1. [علي السلمي " - مص وحماية الوطن - الجزء الأول - موقع الدكتور علي السلمي \(alisalmi.com\)](#)
2. [دكتور علي السلمي - مص والنحول الديمقراطي - موقع الدكتور علي السلمي \(alisalmi.com\)](#)
3. [مص والجماعة الإبراهيمية - دكتور علي السلمي - موقع الدكتور علي السلمي \(alisalmi.com\)](#)
4. ["مص وتحديات الإصلاح الإداري" علي السلمي - موقع الدكتور علي السلمي \(alisalmi.com\)](#)
5. [مص ومشروعها العملاق - علي السلمي - موقع الدكتور علي السلمي \(alisalmi.com\)](#)
6. [علي السلمي - مص والثورتين .. قراءة ثانية للأحداث والنتائج - موقع الدكتور علي السلمي \(alisalmi.com\)](#)
7. ["كتابي عن" مص ومحمد مرسي و30 يونيو - موقع الدكتور علي السلمي \(alisalmi.com\)](#)
8. [مص وثورة 25 يناير 2011 - موقع الدكتور علي السلمي \(alisalmi.com\)](#)
9. [مص وتحديات إدارة التنمية - موقع الدكتور علي السلمي \(alisalmi.com\)](#)

10. [مص ومبارك - موقع الدكتور علي السلمي \(alisalmi.com\)](http://alisalmi.com)
11. [علي السلمي - مص وتحديات المستقبل - موقع الدكتور علي السلمي \(alisalmi.com\)](http://alisalmi.com)
12. [مص وسد النهضة - قضية حياة أو موت - موقع الدكتور علي السلمي \(alisalmi.com\)](http://alisalmi.com)
13. [الإدارة المعاصرة - رؤية إسلامية - موقع الدكتور علي السلمي \(alisalmi.com\)](http://alisalmi.com)
14. [برنامج للتشويق الحضاري في مص - موقع الدكتور علي السلمي \(alisalmi.com\)](http://alisalmi.com)
15. [! حوارات لها تاريخ - موقع الدكتور علي السلمي \(alisalmi.com\)](http://alisalmi.com)
16. [رحلتي مع الكعب - جزء أول - موقع الدكتور علي السلمي \(alisalmi.com\)](http://alisalmi.com)
17. [رحلتي مع الكعب - جزء ثان - موقع الدكتور علي السلمي \(alisalmi.com\)](http://alisalmi.com)
18. [وصف مص بالعربي - جزء 1 - موقع الدكتور علي السلمي \(alisalmi.com\)](http://alisalmi.com)
19. [وصف مص بالعربي - جزء 1 - موقع الدكتور علي السلمي \(alisalmi.com\)](http://alisalmi.com)
20. [وصف مص بالعربي - جزء 2 - موقع الدكتور علي السلمي \(alisalmi.com\)](http://alisalmi.com)
21. [وصف مص بالعربي - جزء 3 - موقع الدكتور علي السلمي \(alisalmi.com\)](http://alisalmi.com)
22. [وصف مص بالعربي - جزء 4 - موقع الدكتور علي السلمي \(alisalmi.com\)](http://alisalmi.com)
23. [شخصيات لها تاريخ - أحمد ههجت - موقع الدكتور علي السلمي \(alisalmi.com\)](http://alisalmi.com)
24. [شخصيات لها تاريخ - الدكتور جلال أمين - موقع الدكتور علي السلمي \(alisalmi.com\)](http://alisalmi.com)
25. [شخصيات لها تاريخ - الدكتور يحيى الجمل - موقع الدكتور علي السلمي \(alisalmi.com\)](http://alisalmi.com)
26. [شخصيات لها تاريخ - نجيب محوظ - موقع الدكتور علي السلمي \(alisalmi.com\)](http://alisalmi.com)

27. شخصيات لها تاريخ - أسناني دكتور أحمد فؤاد شريف - موقع الدكتور علي السلمي
(alisalmi.com)
28. شخصيات لها تاريخ - دكتور زكي نجيب محمود - موقع الدكتور علي السلمي (alisalmi.com)
29. شخصيات لها تاريخ - شقيقي الأكبر المستشار حافظ السلمي - موقع الدكتور علي السلمي
(alisalmi.com)
30. شخصيات لها تاريخ - دكتور أحمد مسنجر - موقع الدكتور علي السلمي (alisalmi.com)
31. شخصيات لها تاريخ - المهندس حسب الله الكفراوي - وزير الغلابة - موقع الدكتور علي السلمي
(alisalmi.com)
32. شخصيات لها تاريخ ... السيد يسين - موقع الدكتور علي السلمي (alisalmi.com)
33. عميد الأدب العربي دكتور طه حسين - موقع الدكتور علي السلمي (alisalmi.com)
34. شخصيات لها تاريخ - دكتور عصام شرف - موقع الدكتور علي السلمي (alisalmi.com)
35. شخصيات لها تاريخ الأساتذة الدكتور إبراهيم بدران - موقع الدكتور علي السلمي (alisalmi.com)
36. شخصيات لها تاريخ ممدوح سالم - موقع الدكتور علي السلمي (alisalmi.com)
37. سنوات مع زملاء العم في تجارة القاهرة - موقع الدكتور علي السلمي (alisalmi.com)
38. تجربتي حياة ورؤية مستقبلية - موقع الدكتور علي السلمي (alisalmi.com)
39. رحلتي مع الإدارة - الجزء الأول - موقع الدكتور علي السلمي (alisalmi.com)
40. رحلتي مع الإدارة - الجزء الثاني - موقع الدكتور علي السلمي (alisalmi.com)
41. مص المستقبل - الجزء الأول - موقع الدكتور علي السلمي (alisalmi.com)
42. مص المستقبل - الجزء الثاني - موقع الدكتور علي السلمي (alisalmi.com)

43. [مص المستقبل - الجزء الثالث - موقع الدكتور علي السلمي \(alisalmi.com\)](#)
44. [جامعات المستقبل - موقع الدكتور علي السلمي \(alisalmi.com\)](#)
45. [لمصس التي نريد - موقع الدكتور علي السلمي \(alisalmi.com\)](#)
46. [ثورة 23 يوليو 52 - موقع الدكتور علي السلمي \(alisalmi.com\)](#)
47. [آفاق الإدارة الجديدة - الجزء الأول - موقع الدكتور علي السلمي \(alisalmi.com\)](#)
48. [آفاق الإدارة الجديدة - الجزء الثاني - موقع الدكتور علي السلمي \(alisalmi.com\)](#)
49. [آفاق الإدارة الجديدة - الجزء الثالث - موقع الدكتور علي السلمي \(alisalmi.com\)](#)
50. [آفاق الإدارة الجديدة - الجزء الرابع - موقع الدكتور علي السلمي \(alisalmi.com\)](#)
51. [آفاق الإدارة الجديدة جزء 5 - موقع الدكتور علي السلمي \(alisalmi.com\)](#)
52. [مرحلتني مع السيسة - موقع الدكتور علي السلمي \(alisalmi.com\)](#)
53. [مص بين ثورتين - الجزء الأول - سنوات مبارك الأخيرة - موقع الدكتور علي السلمي \(alisalmi.com\)](#)
54. [مص بين ثورتين - الجزء الثاني - موقع الدكتور علي السلمي \(alisalmi.com\)](#)
55. [مص بين ثورتين - جزء 3 - موقع الدكتور علي السلمي \(alisalmi.com\)](#)
56. [قراءات حديثة في الإدارة المعاصرة 1 - موقع الدكتور علي السلمي \(alisalmi.com\)](#)
57. [قراءات حديثة في الإدارة المعاصرة 2 - موقع الدكتور علي السلمي \(alisalmi.com\)](#)
58. [أساسيات الإدارة في منظمات الأعمال - جزء أول - موقع الدكتور علي السلمي \(alisalmi.com\)](#)
59. [أساسيات الإدارة في منظمات الأعمال - الجزء الثاني - موقع الدكتور علي السلمي \(alisalmi.com\)](#)

77. مص المحرسة مؤنة ومنهاج للغير الديمقراطي وإعادة البناء - موقع الدكتور علي السلمي

(alisalmi.com)

78. مص المحرسة ثورة حنى النص - موقع الدكتور علي السلمي (alisalmi.com)

79. التحول الديمقراطي وإشكالية وثيقة المبادئ الدستورية - موقع الدكتور علي السلمي

(alisalmi.com)

80. الإدارة في عص العولمة والمعرفة - موقع الدكتور علي السلمي (alisalmi.com)

81. إعادة بناء الوطن - موقع الدكتور علي السلمي (alisalmi.com)

82. إدارة السلوك التنظيمي - موقع الدكتور علي السلمي (alisalmi.com)

83. الحلم المصري - موقع الدكتور علي السلمي (alisalmi.com)

84. كتاب إدارة النميز - موقع الدكتور علي السلمي (alisalmi.com)

85. مؤنة عيد الجهاد - موقع الدكتور علي السلمي (alisalmi.com)

86. الإدارة الجديدة . . طريق النميز - موقع الدكتور علي السلمي (alisalmi.com)

87. كتاب - موقع الدكتور علي السلمي (alisalmi.com)

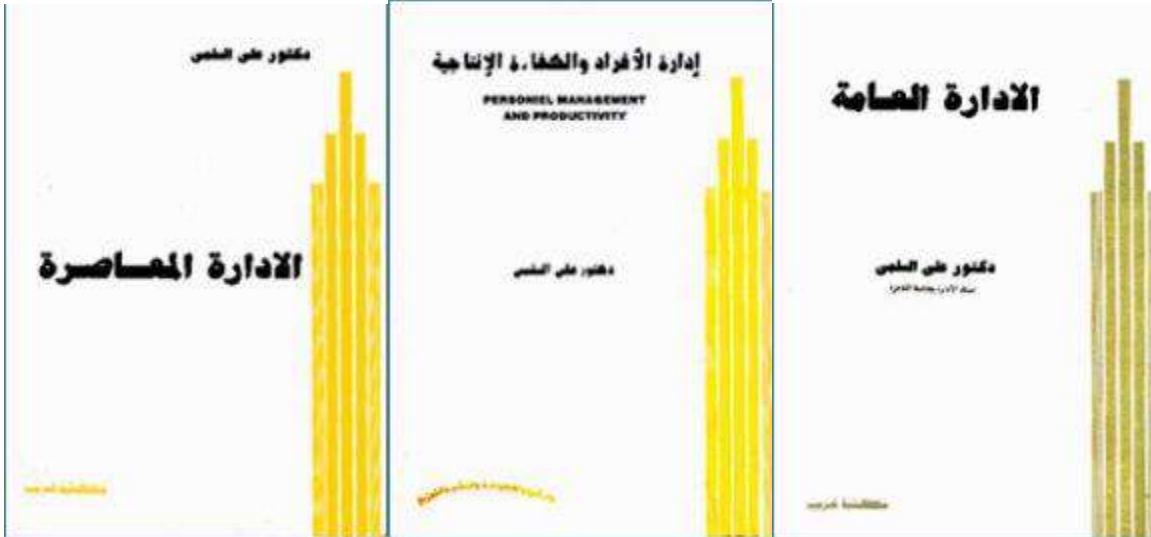
88. مائة عام على ثورة 1919 - موقع الدكتور علي السلمي (alisalmi.com)

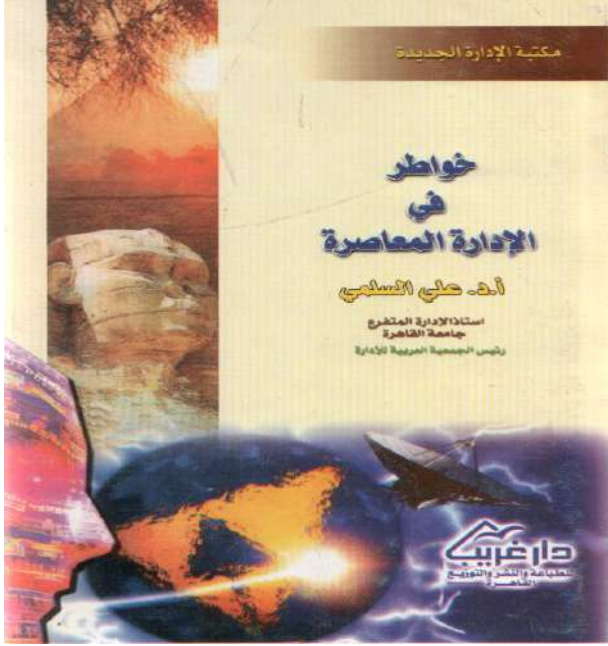
89. ثورة 1919 - موقع الدكتور علي السلمي (alisalmi.com)



alisalmi.com مرحلتي مع الكتب - جزء أول - موقع الدكتور علي السلمي

alisalmi.com مرحلتي مع الكتب - جزء ثان - موقع الدكتور علي السلمي






أ.د. علي السلمي

الإدارة الجديدة

طريق التميز

الإدارة الجديدة



أ.د. علي السلمي





«الإدارة الجديدة» هي استجابة للتطورات والمتغيرات المتوالية في العالم بجميع مجالاته الاقتصادية والسياسية والتقنية والاجتماعية، وتتمثل في سلسلة من النقلة الفكرية الشاملة وتحسس آثار التطورات التقنية والعلمية وتوافق مع معطيات عصر العولمة الذي يتصف والديناميكية.

وتركز «الإدارة الجديدة» على المضمون وتحقيق الأهداف والنتائج الاستراتيجية، وهي تتعامل في الأزمنة الثلاث: الماضي والحاضر والمستقبل، كما أنها تتعامل في الوقت مؤكدة القدرة على التعامل «الآني» مع المشكلات والمواقف سريعة التغير.

إن الغاية الأساسية للإدارة الجديدة تحقيق «التميز» بتفعيل قدراتها المحورية وتأمين مركز تنافسي قوي من بالاقتراب من العملاء والاستجابة الفورية لربحانهم وتوقعاتهم من منتجات وخدمات.

إن «الإدارة الجديدة» إذ تركز على الأنشطة ذات القيمة المضافة الأعلى وفي المقدمة الأنشطة المعرفية الناتجة من فكر الموارد البشري وخبراتهم المعرفية. ومن ثم يتحقق التميز والإبداع في حل مجالات العمل بتنمية عدد من القدرات (المهارات) المحورية التي تميزها عن غيرها من المنافسين، وتسمح لها بالتفوق.

الإدارة الجديدة هي طريق التميز

لقراءة الكتاب وتحميله اضغط

الإدارة الجديدة .. طريق التميز - موقع الدكتور علي السلمي (alisalmi.com)

مشاهد من الرحلة



مناقشة قوانين العاملين في مجلس الشعب



حلف اليمين أمام الرئيس السادات



مع الرئيس السنغالي ليوبولد سنجور



مع م. الكفر اوي واللواء النبوي إسماعيل و.د. بطرس غالي



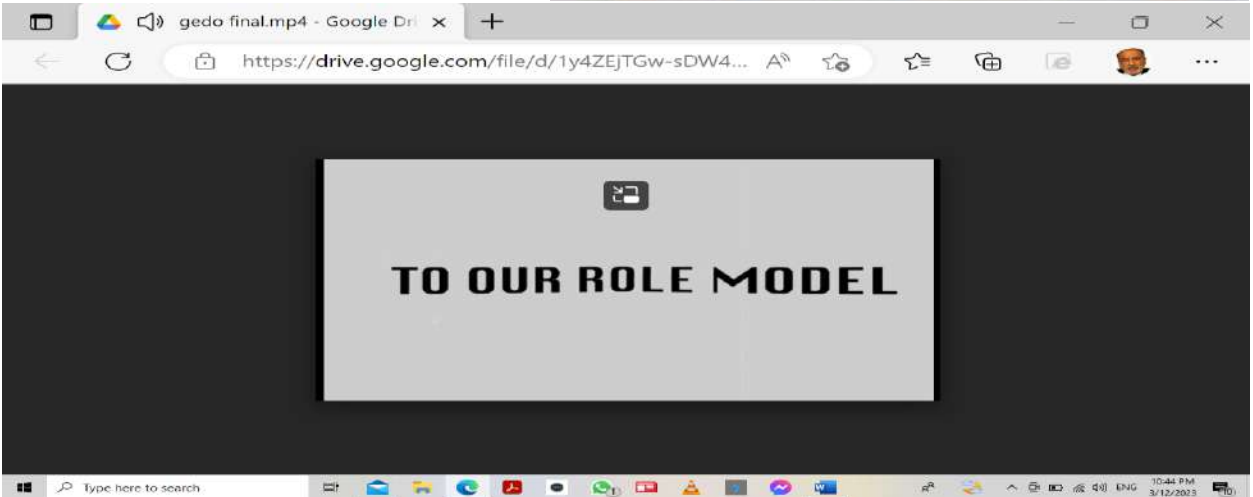
<https://youtu.be/XekLhd3kM> Q



<https://youtu.be/eSSwPcDwaos>

إهداء

إلى أسرتي وزملائي وأصدقائي الذين أعانوني وكانوا شركاء "مرحلة العمس"
وفي مناسبة عيد ميلادي السابع والثمانين قدم لي أبنائي الأعداء دكتور طارق ودكتور وليد ودكتورة
مريم الفيديو التالي والذي أعدّه حفيدي زياد الحديدي وهو يدرس فنون صناعة الأفلام **FILMMAKING**
في جامعة كنت **KENT UNIVERSITY** في المملكة المتحدة :



<https://drive.google.com/file/d/1y4ZEjTGw-sDW4xZMUxoo3ocWKxDy83J4/view?usp=sharing>

وإهداء خاص لمصر المحررة



في مقدمته لكتابه "حصاة السنين" الذي أصدره عام 1991، كتب المفكر الكبير الراحل دكتور زكي نجيب محمود "أحس الكاتب أنه، وقد بلغ الخامسة والثمانين من عمره، وانتابته عوامل الضعف والمرض أنه قد اقتربت سيرته الثقافية من ختامها مما أوحى له بأن يكتب هذا الكتاب؛ ليُقدم به إلى قارئه صورة للحياة الثقافية كما عاشها أخذاً وعطاءً، وهي حياة طال أمدها حتى بلغ - عند كتابة هذه السطور - ما يزيد قليلاً عن سنين عاماً، بدأت قبيل سنة 1930، وطالت حتى أوشك الزمن على الدخول في سنة 1991، ولقد حرص الكاتب أشد الحرص على أن يصور حياته العلمية الأدبية خلال هذه الفترة الطويلة، في نزاهة ينجر دها عن الهوى ما كان ذلك مستطاع لبس، وسوف يرى القارئ أنه إنما يشهد الحياة الثقافية المصرية في عمومها منظوراً إليها بمنظار مواطن مصري عربي، شاءت له فطرته أن تجعل تحصيل العلم وكسب الثقافة ثم نش ذلك العلم فيمن تولى تعليمهم في قاعات الدرس، وكذلك نش ما قد تشربه من ثقافة فيما كتبه لينش في جمهور القارئ، حتى بلغت صفحات الكنب التي أخرجها ما يقرب من عشرين ألف صفحة، فيها ما هو علم أكاديمي اقتضته الحياة الجامعية، وما هو أدب خالص اقتضته طبيعته التي تميل به أن بعد أن إلى تقديم ما يريد تقديمه إلى القارئ، في تشكيل في يلتزم ما يلزم في عملية الإبداع الأدبي، ثم ما هو أقرب إلى أن يقع بين بين، وذلك حين يعرض أفكاراً تمس حياة الناس في الصميم، عرضاً لا هو في صرامة البحوث الأكاديمية من جهة، ولا هو في شكل الخيال الأدبي من جهة أخرى، وسيجد القارئ فصول هذا الكتاب في معظمها من هذا الطراز الثالث".

وعلى لهج مفكرنا الكبير أقدم

"مرحلة العم . مشوار حياة وعمل في حب مص"

بدأت "مرحلة العم" في يوم 12 مارس 1936 حين ولدت في منزل نخي سيدي جابر بالإسكندرية الذي عشت فيه طوال سنوات النشأة ، مع الأسرة التي كانت مكونة من أبي الحبيب محمد عبد الحافظ السلمي الذي كان يعمل بالنجارة ، وأمي العطفة والحنونة إحسان السخاوي ربة البيت ، وشقيقي الأكبر حافظ وشقيقي عطيات ومصطفى مرحمهم الله جميعا ، ثم مرزقنا الله بأشقاء وشقيقات آخرين هم سعيد واعتماد ومنى وآخر العنقود صلاح منحهم الله بالصحة والعافية .

وفي سنوات النشأة التحقت بمدرسة سيدي جابر الأولية ، ثم مدرسة الـملية الابتدائية ، ثم مدرسة الـمل الثانوية عام 1947 حتى التحقت بكلية النجارة بجامعة الإسكندرية عام 1952 .

ويضم كتابي عن "مرحلة العم" مجموعة من الكنب التي أصدرتها خلال سنوات التدريس في كلية النجارة بجامعة القاهرة والتي استمرت منذ سبتمبر 1967 وحتى الآن ونحن في نهاية 2021 وقد أصبحت أسنآذاً مشغاً للإدارة بالكلية بعد مشوار طويل في التدريس والتدريب الإداري والاستشارات الإدارية في مص ومعظم دول الوطن العربي ، وبعد تنظيم وحضور العديد من الندوات والمؤتمرات في موضوعات الإدارة والتمية الإدارية التي كان للجمعية العربية للإدارة دور رئيس فيها بعد تأسيسها في العام 1993 وكان لي شرف رئاستها لسنتين طويلة .

وكانت البداية حين عدت من البعثة في الولايات المتحدة الأمريكية حيث حصلت على الماجستير والدكتوراه في الإدارة عامي 1964 و 1967 على التوالي ، وتم تعييني مدرساً في قسم إدارة الأعمال بالكلية زميلاً لاساتذة أفاضل كانوا دعائم ترسيخ علم "إدارة الأعمال" في مص منذ الخمسينات كان في

مقدمهم أ. د. حسن أحمد توفيق رئيس القسم في ذلك الوقت، وأ. د. علي عبد المجيد عبدة وكيل الكلية حيثئذ، وأ. د. عاطف محمد عبيد وكان فاعلاً رئيسياً في مجال التدريب والاستشارات الإدارية بصفته المستشار العلمي لمركز "أراك" الذي كان تابعاً لمؤسسة دار المعارف.

كما يضر "مرحلة العم" فما خرج من عرض **الباوربونت Power Point** التي كانت وسيلة تدريجية ناجحة في سنوات الانشغال بتدريب مئات المديرين المصريين والعرب وقبل دخول الثغيات التدريجية الحديثة المعتمدة على الحاسب الآلي وشبكة الإنترنت.

وحيث انشغلت لسنوات في العمل الإداري نائباً لرئيس جامعة القاهرة [1986-1994] ومن قبلها رئيساً لمركز "بحوث التنمية والتخطيط التكنولوجي **DRTPC**" بجامعة القاهرة، ومن قبلها مديراً لمركز "البحوث والدراسات النجارية" بالكلية التي عشت فيها عمراً "كلية النجارة" والتقيت فيها زملاء أعزاء وآلاف الطلاب منهم من أصبحوا زملائي في التدريس وكثير منهم لا يزالون على تواصل معي حتى اليوم.

كما انشغلت فترة في ممارسة العمل الإداري عضواً في مجالس الإدارة لبعض الشركات والبنوك، ورئيساً للجنة العليا للتعمير، ورئيساً للجنة الدائمة للعلوم النجارية بالمجلس الأعلى للجامعات.

وكان للعمل السياسي نصيب من "مرحلة العم" فقد عيّنت وزيراً للتنمية الإدارية في الفترة من أكتوبر 1977 حتى فبراير 1979، وهذه الصفة توليت رئاستها مجلس إدارة المعهد القومي للإدارة العليا الذي كنت باحثاً فيه وقت إنشائه عام 1957!

وشاركت في تأسيس حزب "الجهة الديموقراطية" ثم انضمت إلى حزب "الوفد" العريق وأصبحت نائباً لرئيسه ورئيساً "لحكومة الظل" به وهي أول مرة في تاريخ الأحزاب المصرية التي تشكل فيها حكومة ظل حزبية لتكون موازية للحكومة الفعلية!

وكنت كأى مصري سعيد ومشارك في فعاليات **ثورة 25 يناير 2011**، وكان لي شرف المشاركة في حكومة **دكتور عصام شرف** نائباً لرئيس مجلس الوزراء ووزيراً لقطاع الأعمال العام منذ 22 أغسطس 2011 حتى تقدمت الحكومة باستقالتيها في 22 نوفمبر 2011 احنجا جأ على التعامل المفرط في القسوة من جانب قوى الأمن [الشرطة والشرطة العسكرية] ضد الشباب المنجبن على إخلاء موقع أس الشهداء من أمام مبنى المجمع بالحرير بالقوة، وكان ذلك يوم 19 نوفمبر 2011 مما أثار تظاهرات تطورت إلى **"مذبحة محمد محمود الأولى"**!

وكانت الكتابة في الصحف جانباً مهماً من نشاطي السياسي والإداري معا، فقد نُش لي أكثر من خمسمائة مقال في صحف الوفد، والمصري اليوم، والوطن على مدار السنوات منذ 2006 حتى 2019 حين توقفت عن الكتابة في صحيفة **"المصري اليوم"** حين مُنع نشر مقالي الذي كان يُنشر كل يوم خميس، وكان موضوع المقال عن **"مص والسدين"** في إشارة إلى ما كان للسد العالي من آثار إيجابية على مص نهر ما يهدد مص من آثار سلبية لسد النهضة في إثيوبيا !

كما يضم **"رحلة العم"** العديد من اللقاءات التلفزيونية وأفلام الفيديو التي تم إخراجها في مناسبات عدة على مدى سنوات الحصاد.

كنت في جميع ما أفعل وأكتب، وما أعلنه من آراء ومقترحات، وما أحتمس له من مشروعات إصلاحية سواء في مجالات الإدارة أو السياسة، لا أبغى سوى الحق وتأكيد كل ما هو في صالح الوطن والمواطنين. فقد حرصت منذ اليوم الأول للتدريس في كلية تجارة القاهرة على تقديم الجديد في العلم الإداري بتشجيع من الزميل الراحل أ. د. حسن توفيق إذ كان لي شرف تقديم أول منهج في **"العلوم السلوكية"** وكان من الإضافات الجديدة في عالم التعليم الإداري والممارسة الإدارية المنجدة في الولايات المتحدة

الأمريكية، وأصدرت أول كتاب في هذا الموضوع بعنوان **"مقدمة في العلوم السلوكية"** وقد نشرت دار المعارف الطبعة الأولى منه عام 1968.

كما أصدرت كتاباً مشتركاً مع أسناذي في جامعة إنديانا بالولايات المتحدة الأمريكية البروفسور ل. لهرت بعنوان **"سياسات واستراتيجيات الإدارة في الدول النامية"** وقد نشرت دار المعارف عام 1973. وكان من أبرز اهتماماتي الفكرية والسياسية موضوع **"الشمية الإدارية"**، وقد حاولت أثناء فترة شغلي لمنصب وزير الدولة للشمية الإدارية تفعيل دعوة الرئيس السادات بإطلاق **"الثورة الإدارية"** من ناحية، والاهتمام من ناحية أخرى، بنحسب قطاع الأعمال العام وإطلاق طاقاته في خدمة الاقتصاد القومي والشمية الشاملة في مصر.

واسم ذلك الاهتمام جزءاً رئيساً من تفكيري وكتاباتي ومحاضراتي في الندوات والمؤتمرات، ومقالاتي في الصحف ولقاءاتي التلفزيونية وحتى أثناء شغلي لمنصب نائب رئيس مجلس الوزراء ووزير قطاع الأعمال العام سنة 2011 وما بعدها حتى كتابة هذا الكتاب.



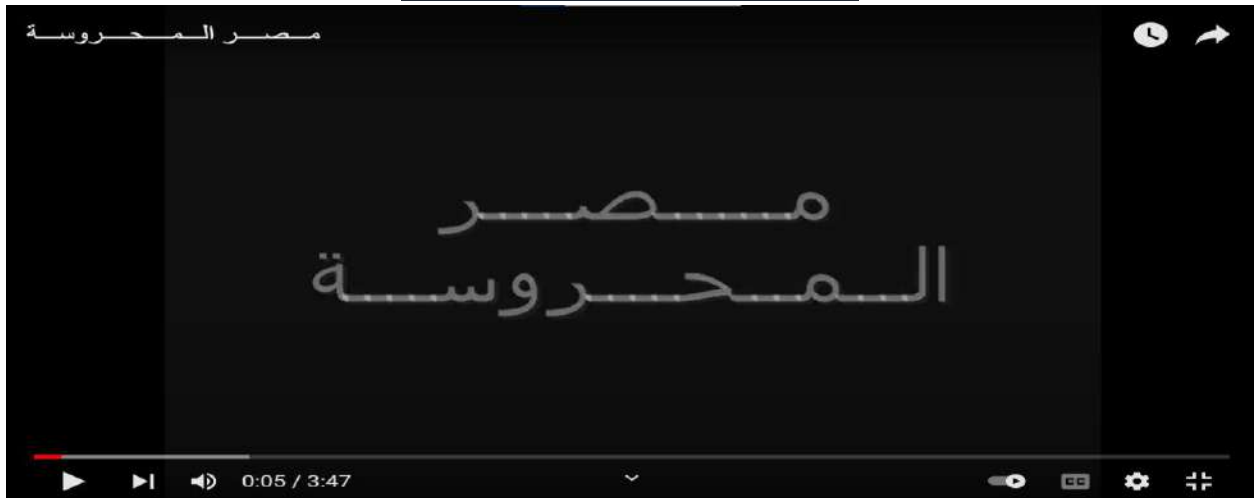
<https://youtu.be/iWgp2z4eEKo>

واليوم أقدم ما استطعت حصلاً وتسجيله من **"مرحلة العم"**
لعله يكون شفيحاً لي عند الله وأن يكون ختام **"العم"** مقبولاً منه سبحانه وتعالى.

وفي المقدمة يعلم الله أنني ما سعت إلى منصب أو ثروة، ولكن كل سعي كان في سبيل وطني "مص
الحروسية" بإذن الله وأهل بلدي، وأناي أحمد الله على توفيقه لي على مدى سنوات العرس وفي كافة المواقع
والمواقف التي خدمت فيها بكل أمانة وتجرد. واسمحوا لي أن أبدأ معكم "مرحلة العرس" بأغنية للفنان
النونسي الكبير "لطفى بوشناق" لعلها تؤكّد ما قصدت!



<https://youtu.be/OnGEuZ2Tz5s>



https://youtu.be/tX_BhYLILGQ



أيام التكوين العلمي والفكري
في كلية التجارة جامعة الإسكندرية

1956-1952



بداية المشوار

لم تكن كلية التجارة هي هدي في حين انتهت من دراستي بمرسة الرمل الثانوية بمسقط رأسي الإسكندرية في مايو من عام 1952، بل كانت وجهتي هي الكلية الحربية التي تقدمت إليها بطلب في يوم من أيام شهر يونيو في ذلك العام الشهير - عام ثورة يوليو -، وقد صحبني إلى القاهرة شقيقي الأكبر المغفور له المستشار حافظ السلمي.

وبعد تقديم الأوراق أمضيت يوماً حافلاً بكل أنواع الاخبارات الخاصة باللياقة البدنية والصحية، ثم جلست مع الآخرين في انتظار النتيجة التي سنعلم من يقع عليهم الاختيار لاستكمال مراحل الاخبارات الرياضية وبعدها يتوجه الناجحون فيها إلى كشف الهيئة [وهي مقابلة شخصية مع مجموعة من كبار الضباط للحكم على هيئة المتقدم بشكل عام]، وكانت النتيجة على غير ما أتمنى إذ لم أجتز الاخبار الصحي نظر الوجود تشطح في القدم Flat Foot.

وكان أن عدنا أمراجنا مساء نفس اليوم، وصيحة اليوم التالي كنت أقف أمام مسجل كلية التجارة بجامعة الإسكندرية الأستاذ حسين عيسوي أقدم أوراق الالتحاق إذ لم يكن مكنب الشسيق قد وجد بعد.

وكانت كلية التجارة قد احلت مكانها الحالي في محطة الشاطبي بعد أن انتقلت من مقرها القديم بحي محرم بك، وإن كانت قد اكتفت في ذلك الوقت باحتلال مبنى كان مهيمى ليكون ملجأ للأطفال باسم "ملجأ الحربة". ولا يزال ذلك المبنى قائماً حتى اليوم ضمن مجموعة مباني الكلية التي اتسعت وتعددت، وإن كان يشغله الآن فرع للبنك الأهلي المصري.

وفي سنوات الدراسة بكلية التجارة تعرفت على مجموعة من الزملاء طالت مع بعضهم علاقة الزمالة والصداقة حتى اليوم وهما أ. د. محمود مرسى أسناد الإدارة بجامعة سنترال ميشجان بالولايات المتحدة

الأمريكية الآن، وأ.د. حنفي سليمان أساذ الإدارة المشغ بكليته تجارة الزقازيق وعميدها
السبق. واتسعت العلاقات بيني وبين حنفي سليمان حيث صرنا بعد النخرج بعدة سنوات صهرين حين
تزوج شقيقته زوجتي مرحمها الله. واتصلت العلاقات بيننا حيث انقلنا بعد النخرج للعمل معاً في إدارة
المؤسسات العامة الإنجابية ثم المعهد القومي للإدارة العليا كما سأوضح فيما بعد.³

وأذكر ممن درست على أيديهم في السنة الأولى كان عميد الكلية في ذلك الوقت الأساذ [لم يكن
تعمل لقب الدكتور] شفيق حسن وكان يدرس مادة شيقته اسمها الموارد الاقتصادية، وأ.د. محمد حمدي
مظلوم أساذ الاقتصاد الذي كان حرصاً على ارتداء الرذاء الجامعي في محاضراته لنا وكان يخفنا على
دراسة كتابه الشيق "**مبادئ التحليل الاقتصادي**" بقوله إننا في إجاباتنا عن أسئلة الامتحان ينبغي أن
نستخدم لغة الدكتور طه حسين ومبادئ اللورد كينز صاحب المدرسة الشهيرة في علم الاقتصاد. وفي
السنة الأولى أيضاً تعرفت على أساذ اللغة الإنجليزية الرقيق أ. أحمد فنجي هبيج مرحمها الله، والذي التقت
به بعد ذلك بسنوات حين سافرت للدراسة بالولايات المتحدة الأمريكية وكان هو ملحماً ثقافياً في
مكتبنا التعليمي بواشنطن يقوم على خدمة الطلاب المبعوثين ويقدم لهم أجل المساعدات.

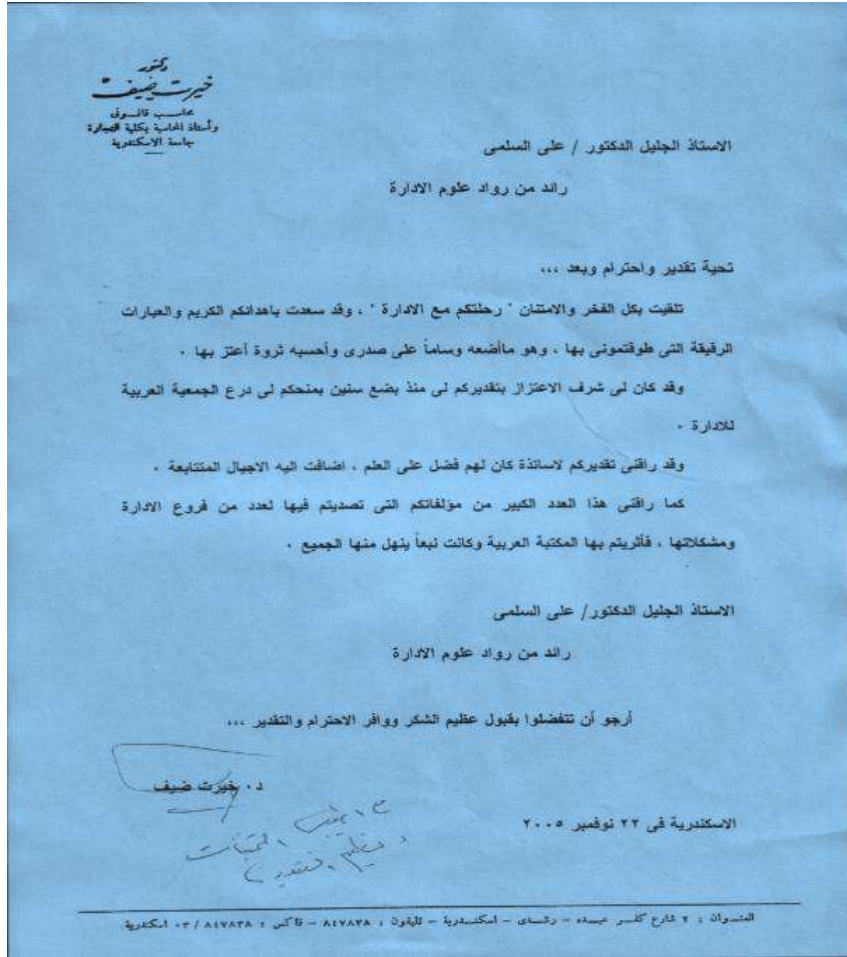
وكان أساذنا في مادة المحاسبة أ.د. محمد حمدي النشار خير من قدم لنا هذه المادة في بساطة ويس،
وكان يمنع برح خفيفة وتوجه ديني عميق، وقد أصبح بعد ذلك رئيساً لجامعة أسيوط ثم وزيراً للمالية.



³ انتقل إلى رحمة الله عام 2011

وقد كان من أساتذتي الذين ثمنت وزملائي بالدراسة على يديه والاستثناس بكرمه خلقه أساذنا
 الفاضل أ.د. خيرت ضيف منحه الله بالصحة وأطال في عمره، وقد درسنا معه مادة ضرائب التركات
 وكانت وقتها من أهم الضرائب قبل أن تلغى ويسبقتي فقطر رسم الأيلولة على التركات. وينصف أ.د.
 خيرت بالرقعة الشديدة والشاقة في الحديث والكتابة التي تنعكس على كنبه فأنت تحس أنك تقس أكتاباً
 أدبياً وليس مادة ضريبية جافة لفرط سلاسة الأسلوب ورفعة التعبير.

وقد أسعدني خطابه بمناسبة إهدائي له كتابي عن "مرحلي مع الإدارة" بعد سنوات طويلة من تخرجي
 من تجارة الإسكندرية وقد خاطبني، وهو أساذي ومعلمي، "الأساذ الجليل" ووصفني بأني "مرائد
 من رواد علوم الإدارة" مرحمة الله عليه وجزاه خير الجزاء.



كما كانت لي علاقة وطيدة بالمرحوم الأستاذ الدكتور دلاور علي أستاذ المالية العامة، وكان من سكان حي فيكتوريا الذي انتقلت أسرتي للإقامة به منذ عام 1948، وكان من أصدقاء والدي رحمه الله. وكان دكتور دلاور شديد الفخ والاعتزاز بنجله شريف وكان يتسم به دائماً قائلاً في معرض تأكيد حديثه "وحياة ابني شريف"، وابنه شريف هذا هو الأخ والصديق المهندس شريف دلاور أحد رجال الأعمال الناهين على المستوى الوطني والملفك الاقتصادي والإداري شديد التطور والنمو وأحد مؤسسي جمعية رجال الأعمال بالإسكندرية. وقد فشلت في العثور على صورة الدكتور دلاور علي فاستبدلتها بصورة ابنه الزميل الكريم شريف وهو يشبه الأب العظيم.



شريف دلاور

وكان من أساتذتنا الذين تعرفت منهم على بدايات علم الإدارة الأستاذ/ عبد الغفور يونس وهو من أقدم أساتذة الإدارة إن لم يكن أقدمهم في مصر والعالم العربي، وكان يدرس مادة يستخدم لها من جعاً من تأليفه عنوانه "التظهير في تجارة القطاعي"، وكنا نبذل جهداً غير عادي في محاولة فهم موضوعات الكتاب وفك ما كنا نعبره في ذلك الوقت طلاس غير مفهومة بالمرّة.

وكان رحمه الله ينمغ بشخصية جذابة مرحة كانت هي العويض لنا عما لا قينا من عنت في استظهار مادة كتابه الأول الذي درسناه في السنة الأولى، وكتابه الثاني الذي كان علينا دراسته في السنة الثانية،

بالكلية وتحمل عنوان "التظهير الصناعي" والذي لم يكن يقل تعقيداً عن سابقه. لذلك كان غريباً بعد ذلك أن أكون ومجموعة من زملائي أول من يلحق بشعبة إدارة الأعمال التي أنشأت لأول مرة في الكلية ابتداء من الفصل الدراسي الثاني عام 1955، وذلك رغم أننا عانينا الأمرين من دراسة مادتي الإدارة مع أسناذ/ عبد الغفور يونس وكذلك مجموعة محاضراته في الفصل الأول من السنة الثالثة بالكلية وموضوعها "المخاطب التجارية" وتلك قصة جديدة بأن ترى.

كذلك درسنا على أيدي أساتذة أفاضل منهم أ. د. عبد المنعم فوزي رحمه الله الذي درسنا معه مقرر "اقتصاديات النقل" وكان له كتيب صغير اعناد في المحاضرة الأخيرة قبل الامتحان النهائي أن يلغي أجزاء كثيرة منه فلا يبقى كمادة للاختام إلا صفحات قليلة كان يزيد عليها إعطائنا نماذج للأسئلة لجدها أمامنا في الامتحان.

كما كان للمر حورم أ. د. محمد طه بدوي أسناذ القانون والعلوم السياسية فضل تعريفنا بأساسيات القانون وقواعده الرئسية من خلال مقرر "المدخل إلى القانون".

ولا أنسى أ. سعد بن غوث عبقرى الإحصاء وكان وقتها معيداً ينولى تفسير الطلاسم التي كان يصعبها علينا في محاضرة أسبوعية عملاق الإحصاء المصري المر حورم أ. د. عبد المنعم ناصر الشافعي والذي كان مخض من القاهرة أسبوعياً ليدرس لنا مادة الإحصاء ونحن في السنة الثالثة بسعة فائقة ونمكن غريب لم يكن لنا من وسيلة لمناجعتهم وثقتهم ما يقول سوى الانجاء إلى "السكشن" الذي يقوده ببراعة أ. سعد بن غوث.

وكان أ. د. جمال عليش قد درس لنا بعض الوقت مادة الاقتصاد، وكان من الاقتصاديين الناهيين الذين شاركوا في أعمال "لجنة التخطيط القومي" حين تم إعداد أول خطة خمسية للشمية الاقتصادية والاجتماعية 1954-1959.

وبدأت مرياح التغيير

في خلال السنتين الأولى والثانية من دراستي بالكلية لم تكن مادة الإدارة أبداً من المواد المحببة إلى النفس، بل كانت نوعاً من الهمر المنصل وشراً لا بد منه. وكان بعض المعيدين في ذلك الوقت يساعدون في تقديم ما كان يسمى "إدارة عملية" وهي فصول كنا نلتقي منهم فيها معلومات في كيفية صياغة المراسلات التجارية وكتابة مختلف أنواع الخطابات المنصلة بتقديم العروض أو الاستفسار عن أسعار السلع وغيرها من الأمور التي أصبحت بعد ذلك من موضوعات الدراسة في مدارس التجارة الثانوية ومعاهد السكر تاريخية.

ومع بداية العام الثاني من دراستي في كلية التجارة بدأت مرياح التغيير تهب على الكلية ممثلة في جيل جديد من الأساتذة الشباب الذين أنموأ دراستهم العليا في الخارج وعادوا يحملون معهم أفكاراً ومفاهيم جديدة، بل وأطر لعلوم جديدة لم نسمع عنها من قبل.

وكانت البداية مع وصول أ.د. محمد عبد العزيز عجمية أساتذة الاقتصاد الذي درس لنا مقرر جديد عن اقتصاديات البترول شارحاً تفاصيل تلك الصناعة وعناصرها الأساسية.

ثم كان وصول الأستاذ/ طاهر أمين ليدرس لنا مادة محاسبة الكاليف في السنة الثالثة وكانت تمثل رؤية جديدة لمادة المحاسبة التي خلناها في دراستنا الأولى لها مجرد عمليات حسابية تقليدية.

وكانت بداية تعرفنا حقيقة على المذاق الجديد لعلوم الإدارة مع وصول أساتذنا الجليل أ.د. عبد العزيز الشريبي والذي بدأ تخاضنا في مادة التسويق بشكل لم نعهده من قبل، وكان قد عاد לנוه من الولايات المتحدة الأمريكية حاصل على الدكتوراه في إدارة الأعمال من جامعة ولاية أيوا Iowa State.

ولما كنا في السنة الثالثة كان معنا زميل دراسته هو الأخ علي شريف الذي أخذ يشربنا بقرب وصول شقيقه الأكبر بعد انتهاء دراسته في الولايات المتحدة الأمريكية هو الآخر. ولم يطل انظرنا فقد وصل

إلى الكلية ذات صباح شاب وسير له شارب كيف كان علامة مميزة له وأنا أنا المسؤلون أنه سيدرس لنا في الفصل الثاني مادة جديدة في إدارة الأعمال. وتلقنا حوله نريد أن نعرف على موضوع الدراسة، ثم استمرنا صداقتنا لأخيه "علي" كي نصل إليه ونؤكد علاقاتنا به وهو **أسناذنا ورائدنا الأستاذ الدكتور أحمد فؤاد شريف**.

وكان رحمه الله جريماً في العلم جرأتاً في الحق، وعلمنا منه أنه حصل على الدكتوراه من جامعة شيكاغو وهي واحدة من أهم وأرقى جامعات العالم، وقد بدأ محاضراته في مادة جديدة سمعنا اسمها لأول مرة وهي **"العلاقات الصناعية"**.

كانت المادة تستعرض موضوعات تنصل بأهمية العنصر البشري في الصناعة وكيف كانت العلاقات الصناعية تنسج بالصراع بين الإدارة وتقاتبات العمال، وكيف تدور المفاوضات الجماعية **Collective Bargaining** بين الإدارة والتقاتبات العمالية لانتزاع حقوق العاملين، وكيف بدأت تنشئ حركة تسمى **"العلاقات الإنسانية"** تهدف إلى تطوير العلاقات بين ممثلي الإدارة وممثلي العمال وتطبيعها بما يتحقق مصالح مشتركة للطرفين.

في هذه المادة الجديدة كنت وزملائي نرشف علماً جديداً وفكراً منطوراً ونطلع بكل التقدير والإكبار الذي وصل حد الانهيار إلى أسناذنا الجليل الذي لم يكن يكبرني بأكثر من ثمان سنوات فهو من مواليد 1928 وأنا مولود في 1936.

ولما كان حديث عهد بالجامعات المصرية بعد فترة غياب في الولايات المتحدة الأمريكية قاربت الخمس سنوات، فلم يكن جاهزاً بأعداد كتاب ندرس فيه وكان يعتمد كلياً على المحاضرات الشيقة التي يقدمها لنا. ولكننا كنا نطلع إلى كتاب في أيدينا نرجم إليه، فلجأ إلى صديق له يمتلك مطبعة كي تجهز لنا كتابه الأول في **"العلاقات الصناعية"** الذي كنا ننسلمه في شكل ملازم أو لأبأول من المطبعة.

شخصيات لها تاريخ
دكتور أحمد فؤاد شريف
1976 – 1927

لقراءة الملف ينضغط على الرابط التالي

[شخصيات لها تاريخ - أسنادي دكتور أحمد فؤاد شريف - موقع الدكتور علي السلمي
\(alisalmi.com\)](http://www.alisalmi.com)

تعلمنا من أسنادنا

1. أن الإدارة علم نامر ومنطور يعتمد على أسس المنهج العلمي ويتقابل مع كثير من العلوم الأساسية الأخرى كالاقتصاد والهندسة، ويسند من علوم النفس والاجتماع شيء كثير من مفاهيمه ومبادئه المتصلة بالعامل مع العنصر البشري.
2. أن ممارسة أعمال ووظائف المديرين تحتاج إلى خبرات ومهارات وقدرات تُكسب بالتعليم وتُصقل بالتدريب والتوجيه أثناء العمل من قادة ممن سبقوا ذوي خبرة، ومن ثم فليست الإدارة مجرد موهبة توجد لدى البعض وتُحرم منها آخرون، وإنما هي قدرات تُبنى ومهارات تُصقل وتُسند جميعها إلى حصيلة علمية ومعرفية منجدة باسمرار.
3. أن العالم ينطور بسرعة، وأن العلوم - ومنها علوم الإدارة - ينمخدينها باسمرار، وأن من يريد البقاء في هذا العالم القائم على المنافسة والتجدد والنظور عليه أن يلاحق ما تخري على الساحة من

منغيرات ويسلح نفسه بالجديد في العلوم والثنيات. وكان من أقواله رحمه الله التي لا ننساها أبداً
وفناً نذكرها كلما شاهدنا حركة المنغيرات الهادئة من حولنا في عالم اليوم "علينا أن نجري لكي
نظل في أماكننا".

4. أن أصعب وظائف المديرين هي اتخاذ القرارات وأن أهم مجالات اهتمامهم هي العلاقات مع البشر
من العاملين أو المستهلكين أو المنافسين.

5. أن الإدارة والاقتصاد هما وجهان لنفس العملة، وأن المدير الحديث لا بد وأن يتعامل بمنطق
اقتصادي يستهدف ترشيد استخدام الموارد المحدودة وتعظيم الناتج أو العائد من توظيفها في مجالات
نشاط المنظمة.

6. أن اتخاذ القرارات الإدارية ينبغي أن يتم في إطار من التحليل المنهجي للموقف الذي توجد فيه
الإدارة، والثقوبير الموضوعي للبدائل المتاحة، ثم اختيار البديل الأفضل [الأمثل] وفق معايير تتبع من
غايات المنظمة وأهدافها. ومن ثم لا مجال في الإدارة الحديثة للمديرين الهواة الذين يشقون
القاعدة العلمية والفكرية ومهارات التحليل واتخاذ القرارات.

7. أن الإدارة يمارسها عادة نوعان من المديرين، شاع النوع الأول منهم في مص لسنوات طويلة وهو
نمط "المدير المالك" **Owner Manager** الذي يمارس الإدارة بحكم كونه يملك المنظمة أو جزءاً منها،
وليس بالضرورة لأنه يمتلك الخبرة أو المعرفة الإدارية الصحيحة. والنوع الثاني هو "المدير المحترف"
Professional Manager وهو النمط الذي قامت عليه النهضة الإدارية الأمريكية والتي تفوقت لها
على بلاد العالم القديم حتى بدأت أوروبا واليابان في الانطلاق بعد نهاية الحرب العالمية الثانية في
محاولة لمحاكاة النمط الأمريكي في الإدارة.

8. إن النهضة المصرية في مختلف المجالات كانت في رأي أ. د. فؤاد شريف تتطلب تنمية أعداد وفيرة من المديرين المحترفين، ومن هنا كانت عنايته بإنشاء أول معهد في مصر والعالم العربي لإعداد وتنمية المديرين. وأن التطوير الإداري في مؤسسات الدولة وشركات الأعمال هو المدخل الحقيقي للتنمية الاقتصادية والاجتماعية التي كانت إرهاباً لها قد بدأت مع اهتمام حكومة الثورة بإعداد أول خطة خمسية للتنمية الشاملة في مصر في العام 1954.

وكانت نقطة التحول

أستطيع أن أؤكد أن دراستي على أيدي أسناذي دكتور أحمد فؤاد شريف كانت نقطة تحول مهمة في حياتي إذا أخذتة مثلاً فخذي، وكنت دائماً أتمنئ في كل ما أفعل منمنياً أن أواصل دراستي في مجال الإدارة كي أكون مثله في يوم من الأيام.

وكانت علاقتي ومجموعة من زملاء الذين أطلق عليهم "مريدي فؤاد شريف" قد توطدت للدرجة التي كنا نمضي معه ساعات طوال في مكنبه الصغير في الدور الأول من مبنى المدرجات بالكلية وهو مبنى أضيف للكلية أثناء فترة دراستنا وبه مدرجين للمحاضرات العامة كانا يمتلآن طرفة في ذلك الوقت إذ قيل لنا أن كل منهما ينسج لحوالي ثمانمائة طالب.

وكانت حجة "الدكتور فؤاد" كما اعدنا أن نطلق عليه ونناديه هي الحجة الوحيدة التي أمكن تخصيصها له بخوار حجة صغيرة يوجد لها عامل الهاق بالكلية، إذ لم يكن المبنى مصمماً به مكاتب لأعضاء هيئة التدريس، ولم يكن في مبنى إدارة الكلية [مبنى الملجأ] مكنب شاغخ يمكن تخصيصه لهذا المدرس الثائ القادر من شيكاغو والذي لا يفتأ يعلن عن آرائه غير الإيجابية حول نظام الدراسة بالكلية والقائمين عليها من الحرس القديم.

وأصبحت غرفة الدكتور فؤاد مقصداً لطلاب المهورين بشخصيته وعلمه، وتضح بما يقال فيها من علم وما يتردد بين جنباتها المحذرة من تساؤلات مناخ الطلاب والطالبات، وإجابات مسفيضة من أساذنا يتناول فيها كل شيء من علوم الإدارة إلى نمط الدراسة في جامعات أمريكا ومصادر المعلومات التي يمكننا اللجوء إليها، وحتى أحاديث حول مستقبلنا بعد التخرج من الكلية.

قصة شعبة إدارة الأعمال أو "شعبة المشاغين"

كانت الكلية في ذلك الوقت تتكون من شعبة عامة [شعبة محاسبة] تدرس فيها مواد المحاسبة بالدرجة الأولى ومجموعة من المواد تشمل القانون، الاقتصاد، الموارد الاقتصادية، اللغة الإنجليزية وبضع مقررات ضعيفة الشأن فيما كان يسمى "الإدارة"، كما كان لها شعبة للاقتصاد والعلوم السياسية.

وذاذ يوم وكنا في بداية العام الرابع من دراستنا، فاجأنا الدكتور فؤاد شريف بأنه طرح على الكلية اقتراحاً بإنشاء شعبة تخصص تسمى شعبة إدارة الأعمال تبدأ الدراسة لها من السنة الرابعة، وأنه اشترط ألا يقوم بالتدريس في هذه الشعبة إلا هو شخصياً مع زميله وصديقه أساذنا الجليل أ. د. عبد العزيز الشيبني الأمل الذي يعني أن أ. عبد الغفور يونس وصحبه من المعيدين والمدرسين المساعدين ليس لهم مكان فيها. وأخذ الدكتور فؤاد يخارب قيادات الكلية من الحرس القديم الذين تكاتفوا لحماية صديقهم وزميلهم أ. عبد الغفور يونس، ولكنه تمكن من انتزاع القرار وإنشاء الشعبة فعلاً.

وكان الاخبار الدقيق والنحدي الصارخ، لنا نحن مردي الدكتور فؤاد من طلبة السنة الرابعة، هو اتخاذ القرار بشأن التحويل من شعبة المحاسبة إلى شعبة إدارة الأعمال التي جاء تخمسنا لها نتيجة حماس أساذنا وصديقه الدكتور الشيبني. وكان الاختيار واضحاً أمامي ولم أجد صعوبة في اتخاذ القرار، فها هي فرصة العس التي كنت أتطلع إليها قد حانت وأصبح في إمكاني أن أسير على نفس نهج أساذني وأن أخصص في علوم الإدارة التي أحببها بسببه وتعلقت لها تأثر أبه.

وكان القرار بالانحاق بالشعبة الجديدة

كان قرارى ومجموعة من زملاء من مردي دكتور فؤاد ضمت اثني عشر طالباً وطالبة أن نطلب التحويل إلى الشعبة الجديدة، أذكر من زملاء الشعبة محمود مرسى، حنفي سليمان وعادل بركات من رجال الأعمال المشهورين بالإسكندرية الآن، والزميلة د. نيلة البسيوني الأستاذة بكلية الآداب وشقيقتها المرحومة أ.د. أميرة البسيوني الأستاذة السابقة بنفس الكلية، والزميل محمد سعيد حامد والزميلة إحسان سعيد أدهم والزميلة فحمة إبراهيم. ومن هؤلاء لا تزال علاقات العمل المشترك والزمالة تربطني بكل من محمود مرسى وحنفي سليمان وعادل بركات الذي ألقاه كلما دعيتي جمعية رجال الأعمال بالإسكندرية إلى لقاء، ولكن الباقين فقد تفرقت بنا السبل ولم نعد نلتقي وإن كنت أتمنى أن ألقاهم لنسعيد ذكريات من حللة سعيدة من حياتنا.

وفوجئنا بضغوط غير عادية نمارس علينا من عميد الكلية وقتها المرحوم أ.د. السيد المغازي أستاذ القانون وثلاثة من أساتذة المحاسبة منهم أستاذنا الفاضل أ. طاهر أمين رحمه الله الذي انخاض في البداية إلى المعسكر التقليدي وأ. علي توفيق علي رئيس قسم المحاسبة آنذاك، وكلهم يحاولون إثناءنا عن قرار التحويل إلى شعبة إدارة الأعمال باعتبار أنها غير مضمونة المستقبل وليس للخريجين منها مجال للعمل، فقد كانوا يشدرون علينا بقولهم "هل بعد التخرج سيتم تعيينكم مديرين؟" ثم يعقدون المقارنة مع مصير خريجي شعبة المحاسبة الذين ينتمون إلى مهنة واضحة ومستقرة ومعروفة هي "المحاسبة"، ويطلق كل منهم على نفسه لقب "المحاسب" بمجرد التخرج وتنهافت لتوظيفهم المصالح الحكومية المهمة مثل مصلحة الضرائب ومكتب خبراء وزارة العدل، ناهيك عن البنوك وشركات التأمين وغيرها من مؤسسات الأعمال.

وكان من وسائل الضغط التي اتبعت معنا لإثباتنا عن قرار التحويل إلى شعبة إدارة الأعمال التهديد بسوء المصير وضياع المستقبل إذ أن جهات الاستخدام المختلفة تعلم من هو خريج كلية التجارة وتستقبل المقامات منهم في وظائفها كل عام، بينما تجهل تماماً ما يقال عن أن هناك شعبة في الكلية لخريج المديريين، وكان المعارضون للشعبة يغارون من دكتور فؤاد ويدخوفون من تأثيره على الطلاب ويبالغون في توجيه سهام النقد إليه، بينما هو ماضٍ في طريقه غير عابئ بما يقولون.

وقد أطلق علينا المعارضون لقب "**شعبة المشاغبين**" وتعدونا بأشكال من التهديد مختلفة كإدبنا بعضنا يضعف أمامها، ولكني وزملاء أعزاء يبلغ عددها على ما أذكر عشرة صمدنا وواصلنا المسيرة مع أساتذتنا الدكتور فؤاد والدكتور الشريبي حتى أهيئنا دراستنا وحصلنا على بكالوريوس التجارة شعبة إدارة الأعمال في العام 1956 لتكون بذلك أول دفعة من خريجي تلك الشعبة. وكان تعلقنا بالشعبة الجديدة وإصرارنا على الالتحاق بها نابعين من تأثيره. فؤاد علينا بفكره الرائق وحجسه الدافق وعلمه الجديد الذي بدأنا نذوق مفاهيمه ونعود على منهجيته في العرض والتحليل، وصار الرجل مثلنا الأعلى تحاكي أسلوبه في التفكير والعرض، وننتج خطأه أينما توجه.

الرحلة مع أساتذنا

كانت منعة حقيقية وتجربة مختلفة تماماً أن أحض محاضرات دكتور فؤاد شريف ضمن طلاب السنة الثالثة ونحن حوالي الثلاثمائة طالب وطالبة، وذلك في أول لقاء له بطلاب كلية التجارة حين تولى تدريس مقرر في "العلاقات الصناعية".

ولكن كانت المنعة الأكبر والتجربة الأكثر ثراء هي التعامل معه في مجموعة صغيرة لا تتعدى أحد عشر طالباً وطالبة، هر كل شعبة إدارة الأعمال الجديدة ونحن في السنة الرابعة بالكلية.

كان دكتور فؤاد دائم التأخير في الحضور إلى محاضراته وكنا نطلبه هاتقياً في منزله لندكره بموعده المحاضرات، وحين تخض كانت تبدو عليه آثار قلة النوم فقد كان رحمه الله يمضي ساعات الليل الطويلة في قراءته وخطوته ولا يتجد إلا ساعات قليلة للنوم. وكان مدخناً شهماً وتخنسي عشرات أقداح القهوة يومياً. ولكنه كان داخل قاعة الدراسة مختلفاً تماماً، كله يقظته وتحفز وحاس، يندفق العلم منه ونشف نحن مما يفرض الله به عليه من خبرة وبصيرة. كنا نعلم منه ليس فقط علم الإدارة، ولكن وبالدرجة الأولى علم الحياة.

وفي ذكرى مرور عشرين عاماً على وفاته وأثناء انعقاد المؤتمر الأول للجمعية العربية للإدارة في 1996 تم تكريمه رحمه الله بحضور السيدة الفاضلة أرملة وابنه النابغ د. خالد فؤاد شريف الخير بالبنك الدولي. ووجدتني أقرأ الصفحات التالية من كتيب صغير أصدرته الجمعية يضم نص محاضرتين مرائعين ألقاهما في أحد مؤتمرات التسمية الإدارية عام 1962 في أعقاب صدور ميثاق العمل الوطني:



"كان الأستاذ الدكتور فؤاد شريف رائداً بكل معنى الريادة .."

♦ كان رائداً .. حين أص على إنشاء شعبة متخصصة لإدارة الأعمال في كلية التجارة جامعة الإسكندرية.

♦ كان رائداً .. حين قام بتدريس أول مقرر في الجامعات المصرية في موضوع "العلاقات الصناعية" عارضاً أهم الإنجازات والتطورات الفكرية في عصره في مجال التعامل مع المورد البشري في منظمات الأعمال.

♦ كان رائداً .. حين أدخل هو وفريق كفاحه وزميل مرحلته في جامعة الإسكندرية ومن بعدها جامعة القاهرة ثم المعهد القومي للإدارة العليا أ.د. عبد العزيز الشنيني منهج الدراسات الميدانية كأسلوب لإكساب طلاب إدارة الأعمال الخبرة التطبيقية إلى جانب المعرفة النظرية بعلوم الإدارة والسويق.

♦ كان رائداً .. حين تولى وهو أستاذ الإدارة تدريس مادة متخصصة في علم الاقتصاد، وهي مادة اقتصاديات النقود، وتمكن من عرضها بمنطق واقتدار لم يتحققا لكثير غيره من المتخصصين.

♦ كان رائداً .. حين أسهم بفكره وعلمه وجهده في إقامة وترسيخ نظام التخطيط الاقتصادي في مصر من خلال عمله في "لجنة التخطيط القومي" التي أخرجت لمصر أول خطة خمسية في تاريخها سنة 1954.

♦ كان رائداً .. حين أسهم بفكره وعلمه وجهده في إرساء القواعد الصحيحة لإدارة القطاع العام الناشئ في مصر آنذاك [1957] بمشاركته الفاعلة في إقامة وتسيير "المؤسسة الاقتصادية" التي كانت أول مبادرة صحيحة في تنسيق وتوجيه الشركات التي آلت ملكيتها للدولة كلياً أو جزئياً نتيجة لقرارات التصير بعد العدوان الثلاثي، وكانت نمطاً رائداً في التوجيه والمناجعة دون التدخل في

الثفيد، حيث احتفظت للشركات في تلك الفترة باستقلالها وحرية حركتها تماماً كما كانت وقت الملكية الخاصة.

♦ كان رائداً . . حين أنشأ معهد الإدارة العليا ثم طوره بعد ذلك ليكون " المعهد القومي للإدارة العليا" أول مؤسسة تدريسية متخصصة في تدريب وتنمية القيادات الإدارية في مصر .

الرحلة مع مقرر السياسات الإدارية

كان مقرر السياسات الإدارية الذي درسه لنا دكتور فؤاد نافذة عريضة أطلنا منها على عالم الإدارة الجديد، وتعرفنا عن طريقه على الكثير من المفاهيم الإدارية بشأن معنى السياسة Policy وعلاقتها بالخطط والأهداف، واستمعنا إلى معلومات حول اتجاهات إدارية كانت جديدة في ذلك الوقت مثل الإدارة بالأهداف والعلاقات الإنسانية ودراسات هوثورن Hawthorne التي أنتجت مفهوم "الروح المعنوية" وتأثيراتها في الإنتاجية وكانت نقطة تحول في دراسات السلوك التنظيمي وبداية مرحلة طويلة في موضوع "العلاقات الإنسانية".

HAWTHORNE STUDIES⁴

Definition of Hawthorne studies

F.W. Taylor through his experiments increased production by rationalizing it. Elton Mayo and his followers sought to increase production by humanizing it through behavioural experiments popularly known as Hawthorne Experiments/Studies. The fact remains that an exposure to the study of organizational behaviour will remain incomplete without a mention of Hawthorne studies/experiments.

In November 1924, a team of researcher-professors from the renowned Harvard Business School of the U.S.A. began investigating into the human aspects of work and working condition at the Hawthorne plant of Western Electric Company, Chicago. The company was producing bells and other electric equipments for telephone industry. Prominent professors included in the research team were Elton Mayo (Psychologist),

⁴ HAWTHORNE STUDIES (<https://ebrary.net>)

Roethlisberger and Whitehead (Sociologists) and William Dickson (company representative). The team conducted four separate experimental and behavioural studies over a seven-year period. These were:

1. Illumination Experiments (1924-27) to find out the effect of illumination on worker productivity.
2. Relay Assembly Test Room Experiments (1927-28) to find out the effects of changes in number of work hours and related working conditions on worker productivity.
3. Experiments in Interviewing Workers (1928-30) to find out workers attitudes and sentiments towards work.
4. Bank Wiring Room Experiments (1931-32) to find out social system of an organization. More details on each of these four experiments follow:

Illumination Experiment

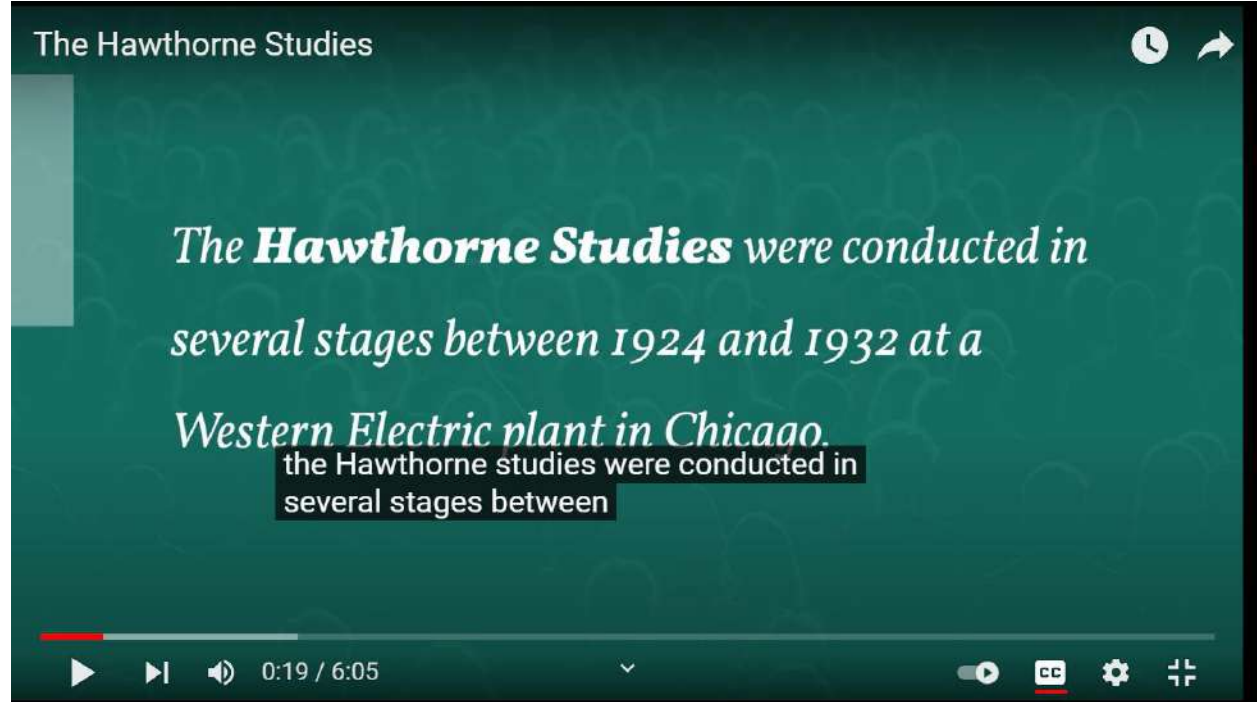
The experiments in illumination were a direct extension of Elton Mayo's earlier illumination experiments done in the textile industry in 1923 and 1924. This experiment began in 1924. It consisted of a series of studies of test groups in which the levels of illumination varied but the conditions were held constant. The purpose behind it was to examine the relation of the quality and quantity of illumination to the efficiency of workers. It was found that the productivity increased to almost the same rate in both test and control groups selected for the experiments. In the final experiment, it was discovered that output decreased with the decreased illumination level, i.e., moonlight intensity. As the researchers did not find a positive and linear relationship between illumination and efficiency of workers, they concluded that the results were 'screwy' in the absence of simple and direct cause and effect relationship.

One of the significant facts disclosed by the study was that people behave differently when they are being studied than they might otherwise behave. It is from this the term Hawthorne Effect was coined.

Relay Assembly Test Room Experiments

The researchers undertook the next experiment to study the workers segregated on the basis of a definite range of working condition variables. The selected variables included work room temperature and humidity, work schedule, rest breaks and their food consumption. Five women were chosen in the relay assembly test room and kept careful records of the prediction variables as well as output. The amount of time each woman took to assemble a telephone relay of about forty parts was measured.

Like their experiments in illumination, the researchers were surprised to discover that relationship between the predictor variables and industrial efficiency was simply not found. But these experiments of relay assembly test room made the researchers to suspect that employee attitude and sentiments were critically important variables not previously accounted for. The researchers, in turn, underwent a radical change of their thought.



<https://youtu.be/sl5dxHfKGal>

ولا يزال أتذكر الدكتور فواد وهو يشرح معنى كلمة **Productivity** أي الإنتاجية ويدين الوسائل الأربعية الرئيسة لتحسينها. فقد كان يرى الإنتاجية على أنها نسبة المخرجات في أي عمل أو نشاط إلى المدخلات أو الموارد التي استخدمت في إنتاجها، ومن ثم يمكن تحسين الإنتاجية بإحدى وسائل أربعية:

1. زيادة المخرجات مع نقص المدخلات،
2. ثبات المخرجات مع نقص المدخلات،
3. نقص المخرجات مع انخفاض المدخلات بنسبة أعلى،

4. زيادة المدخلات مع زيادة المخرجات بنسبة أعلى.

وفي حديثه لنا عن مداخل التنمية الاقتصادية كان د. فؤاد شريف دأمر المقارنة بين مدخل التنمية بتوسيع مجالات الإنتاج وزيادة المخرجات وتحقيق مستويات أعلى من الرفاهية تطبيقاً لمفهوم تحسين الإنتاجية بالطريقة الأولى ويشير كمثال على هذا المدخل إلى التجارب الشمولية في العالم الغربي. ثم يطرح المدخل الثاني وكان يطلق عليه "مدخل غاندي" وهو المدخل الذي يعتمد في إحداث التنمية بالتنازل عن كثير من الاحتياجات والاكفاء بما يمكن تحقيقه، وهذا المدخل يعتمد فكرة تحسين الإنتاجية [أو التنمية الصافية] من خلال قبول مستويات منخفضة من المخرجات وفي نفس الوقت تخفيض المدخلات بنسب أعلى، فهي على حد قوله "تنمية الفقر" بالقياس إلى النمط الغربي وما كان يسميه "تنمية الشراء".

وفي مقرر السياسات الإدارية عرفنا من أساتذنا دكتور فؤاد الكبير عن أساطين الصناعة ومفكري الإدارة أمثال هنري فوردي، شستر بارنارد، فريدريك تايلور، هنري فايول وغيرهم، كما أفاض لنا في بيان مميزات وإنجازات رجال مصر بين عظماء أمثال طلعت حرب ومحمد فرغلي وأحمد عبود.

وكان د. فؤاد رحمه الله مصرياً إلى النخاع ولم تمنعه دراساته في الولايات المتحدة الأمريكية وإعجابه بالتقدم العلمي والإداري هناك من أن يستنسخ في حبه وتقديره لإمكانيات مصر وجهود أبنائها، وكان يث فينا هذه النعمة الوطنية الرشيقة القائمة على التفكير والعقلانية وليس مجرد الإحساس والمشاعر والعواطف.

كان يطرح لنا في معرض دراسة السياسات الإدارية ألوأناً من المفاهيم والتجارب الإدارية الرائدة كما حدث في النقلة التي أحدثها ألفرد سلون Alfred P. Sloan Jr. من خلال إعادة تصميم فلسفة الإدارة بشركة جنرال موتورز General Motors، وأوضح لنا أهمية التغيير الذي أحدثته في الهيكل التنظيمي

للشركة وفي أسلوب مواجهتها للمشكلات وكليهما يعتمدان في الأساس على تغيير النظرة إلى البشر العاملين وتقدير خبراتهم وإمكاناتهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات.

وقد بين لنا دكتور فواد الفكرة الأساسية التي توصل إليها Sloan لحل مشكلات GM والخروج لها من مأزق الأزمة المالية في أوائل العشرينيات من القرن الماضي، وكذا علاج المشكلات الإدارية والوقت الضائع في معالجة مشكلات تنفيذية متعددة تسهلك وقت وطاقة كبار المديرين. فقد توصل إلى أن إحداث مزيج مناسب ومشاغمة من المركزية واللامركزية هو الحل.

وتطبيقاً لهذا المبدأ اتجه Sloan إلى تقسيم الشركة العملاقة GM إلى عدد من الوحدات المنكاملة ووضع على قمة كل وحدة أكثر المديرين كفاءة، مع تصميم نظام فعال للتشويق بين هذه الوحدات بحيث تدعم كل منها الأخرى، وبذلك تحقق الهدف المزودج بتشويق فعاليات الوحدات المستقلة في إطار أهداف وسياسات الشركة الكبرى فلا ينفرد عقدها وتصبح جزءاً منعزلة أو متضاربة، وكذلك تحقق الكفاءة والنحسين المنسجم في أداء تلك الوحدات من خلال تحميل إدارة الوحدة بمسئولياتها كاملة وكأنها شركة مستقلة.



<https://youtu.be/w52SYCtG94o>



<https://youtu.be/mbVhEINQAeA>

وهكذا كنا في تلك المرحلة من دراستنا - وبفضل الله ثم أساتذنا الدكتور فؤاد - في موقف متميز من حيث مستوى المعرفة وحداثة المعلومات التي نلقاها منه، وقد أثرت تلك المعلومات حين ذهبت للدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية، بعد نحو سبع سنوات من النخرج لأجد نفسي محبطاً بكل ما كانت المقررات الدراسية تتضمنه في أيام الستينيات من القرن الماضي، فلم أجد صعوبة تذكر في متابعة تلك المقررات وأداء الاختبارات وإعداد الأوراق البحثية على مستوى ضارع، بل وفاق - وخمد الله وتوفيقه، - مستوى الطلاب الأمريكيين.

حديث سريع عن تجربة مقرر المحاسبة الإدارية

كان الدكتور فؤاد شريف ناقداً وبمسوة لعلم المحاسبة التقليدي وطريقته، أساتذة المحاسبة بالكلية في تدريسه. وكان يرى أن ما يقدمه ذلك العلم بالشكل الذي كان يدرس به، لا يعدو أن يكون نوعاً من البيانات التاريخية التي تخلق من التحليل والمعاني والمؤشرات التي تحتاجها الإدارة في اتخاذ القرارات. وكان يتبع على المحاسبين اهتمامهم بقضايا محاسبية صرف دون الالتفات إلى ما هو أهم، فمثلاً هم يهتمون بإمسك الحسابات وتسجيل العمليات المختلفة في المشروعات والتأكد من دقة القيد والنوحيه المحاسبي

وتساوي الأطراف المدينة والدائنة في الحسابات وما يسمونه ميزان المراجعة - وهو قائمة بأرصدة الحسابات المختلفة في تاريخ معين ينبغي أن يتوازن طرفاه الدائن والمدين - ولكنهم لا يفكرون مثلاً في جدوى الإنفاق ومدى ما حققه من عائد، وهل هناك ثمة بدائل أفضل كان يمكن للإدارة النوجه إليها؟

كما أن المحاسبة بتركيزها على تسجيل وضبط العمليات الماضية في تاريخ سابق، لا تلقت إلى المستقبل، ومن ثم لا تقدم للإدارة المساندة اللازمة لاشترافه والاستعداد الضروي للتعامل مع متغيراته. وكان الدكتور فؤاد حريصاً أن يضمن برنامج الدراسة في شعبة إدارة الأعمال مقرراً في "المحاسبة الإدارية" **Managerial Accounting** وذلك لأول مرة في كليات التجارة المصرية، وهو مجال كان في ذلك الوقت حديث التطور إذ يجمع بين مفاهيم المحاسبة التقليدية ويضعها في إطار من المنطق الإداري الذي يهدف لمساعدة المدير في اتخاذ القرارات. وما كانت مفاهيم وتقنيات المحاسبة التقليدية - ولا تزال - قاصرة عن إمداد الإدارة بالمعلومات التحليلية التي تدعم اتخاذ القرارات بسبب اعتمادها على المعلومات المحاسبية التاريخية، لذا فإن تطوير النظر المحاسبية بدمج مفاهيم التخطيط وتحديد الأهداف ومعايير الأداء التي تعتمد عليها الإدارة تصبح هي التقنية الأفضل من وجهة نظر المدير.

وقد كان من توجيهات الدكتور فؤاد لنا أن ندرس هذا المقرر باستخدام مرجع أجنبي حيث لم تكن هناك مراجع باللغة العربية في مثل هذا الموضوع، وبالتالي مرشح كتاب **Managerial Accounting** وهو مرجع أمريكي تأليف **William Vatter** والصادر في سنة 1950 عن دار النشر الأمريكية **Prentice Hall** وقمنا جميعاً بشراء ذلك المرجع وقد تكون هي المرة الأولى في تاريخ كليات التجارة المصرية أن تنشر الدراسة بالاعتماد على مراجع أجنبية وباللغة الإنجليزية.

وقد تعرضنا في هذه السنة الدراسية المميزة لموضوعات جديدة كان يطررها علينا د. فؤاد لم نكن نعلم بوجودها على ساحة العلم الإداري، ومنها موضوع التمويل والاستثمار، وتطبيقات الإحصاء في المجال الإداري واتخاذ القرارات، وأسلوب المباريات الإدارية **Business Games** كطريقة في تدريب المديرين، وأسلوب دراسة الحالات **Case Method** كوسيلة مهمة في مجال التعليم الإداري. كذلك علمنا أفكاراً مهمة حلت محل ما كنا تلقيناه سابقاً حول ما كان يسمى مبادئ التنظيم والإدارة وفهمنا من أساتذنا دكتور شريف أن تلك المبادئ الجامدة التقليدية لا مكان لها في علوم الإدارة الحديثة، وأن الهيكل التنظيمي للمؤسسات وغيرها من أدوات التنظيم والتشويق ينبغي أن تكون جميعها مرنة وقابلة للتكيف مع تغير الظروف.

كما أفادنا أساتذنا بتوضيح أثر السوق والمناخ الخارجي في تحديد كفاءة الإدارة جنباً إلى جنب مع ما تمتلكه الإدارة من مهارات ومعارف وموارد مادية. وكان دكتور شريف يمزج المعلومات العلمية التي يعطينا إياها بنماذج عملية من واقع الشركات الأمريكية الكبرى التي تعرف عليها أثناء دراسته، ومنها ما حكاه لنا مثلاً عن هنري فورد وكيف أنه كان يسعين بأصحاب الخبرة لحل مشكلات الإنتاج بغض النظر عن مسنوياتهم التنظيمية، فما كان يسعى إليه هو الخبرة والكفاءة وليس المظهر. ومنه علمنا كيف أن قضية الكفاءة قد حسمت ما كان تجري عليه العمل سابقاً من أعمال مبدأ الأقدمية، حين اختار أفراد لشغل مناصب الإدارة وأصبح الاختيار للأكفأ وليس الأقدم.

ولعلمنا تعرفنا من دكتور فؤاد لأول مرة على تعبير "**الإدارة العليا**" **Top Management** للإشارة إلى فريق الإدارة المهتم بأمور التخطيط واتخاذ القرارات على مسنوي المنظمة ككل.

وقد أفادنا دكتور فؤاد بكم هائل من خبرته العلمية ونتائج اتصالاته المحلية بمجالات الأعمال، ومنه تعرفنا إلى الإطار العام لهيكل الإدارة في مصر والذي كانت الإدارة الحكومية تمثل مركزته

الأساسية. ففي تلك الفترة وحتى ما قبل 1957 كان الجهاز الحكومي التقليدي هو القائم بأمر الإدارة في البلاد وفق المبادئ التقليدية للإدارة الحكومية المبينة على أساس استخدام السلطة والتنظيمات البيروقراطية، لتظهير أعمال الخدمات العامة والإشراف على المرافق الرئيسة التي كانت تنسق بينها على المستوى المحلي "البلديات"، ولم يكن ما سمي بعد ذلك بالإدارة المحلية قد ظهر إلى حيز الوجود. كما كانت الإدارة في قطاعات الأعمال موكولة بالدرجة الأولى إلى القطاع الخاص الوطني ممثلاً في شركات بنك

مص



https://youtu.be/uS3cdJ_p2Xk

وشركات أحمد عبود، وشركات علي أمين تقي ومحمد فرغلي وغيرهم من كبار الرأسماليين الذين قامت على أكتافهم النهضة الاقتصادية، صناعية وتجارية، فضلاً عن كبار أصحاب الإقطاعات الزراعية، أمثال البدر اوي عاشور وغيرهم.

وكان للوجود الأجنبي نصيب في تشكيل هيكل الإدارة المصرية، ممثلاً في إدارات البنوك وشركات التأمين وبعض البيوت التجارية الكبرى مثل شركات هانو، صيد ناوي، عمس أفندي، وشيكوريل، وكذلك شركات المرافق العامة، مثل شركة ليون التي كانت تدير مرفق الكهرباء في القاهرة.

والإسكندرية، وشركة مصر الجديدة وشركة المعادي التي أقامت كل منهما ضاحية مهمة وقامت على رعايتها وتنسيق شعولها وإدارة مرافقها بالكامل ومنها خط مترو مصر الجديدة.

وقد صدر في العام 1954 قانون الشركات رقم 26 الذي نظم أوضاع الشركات من حيث الإنشاء والإدارة سواء كانت مملوكة للقطاع الخاص أو لها نصيب من الملكية العامة. كما صدرت في العام ذاته أول خطة خمسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية لتغطي الفترة 1954-1959، كذلك كانت بورصتنا الأوراق المالية في القاهرة والإسكندرية تمارسان نشاطهما بكفاءة تدل على أن الاقتصاد الوطني كان لا يزال يعيش حالة طبيعية، وكان مندوب الحكومة في بورصة الإسكندرية السيد/ أحمد جابر صديقاً للدكتور فؤاد ومنه تعرفنا إلى مفاهيم البورصة ومكانتها في هيكل الاقتصاد الوطني.

وفي تلك الفترة في بدايات الخمسينيات من القرن الماضي كانت الصناعة المصرية مثقوقة في مجالات الغزل والنسيج والصناعات القطنية، وكان القطن سلعة التصدير الرئيسة التي يعتمد عليها الاقتصاد الوطني اعتماداً محورياً، كذلك كانت صادرات المحاصيل الزراعية المهمة كالأرز والبطاطس والبصل تمثل مصدراً مهماً للدخل القومي في مصر.

ولعل الحدث الأهم الذي حرك مياه الإدارة المصرية الرأبدة هو إنشاء "هيئة مشروعات السنوات الخمس" التي اهتمت بإعداد برنامج وطني شامل للتصنيع كان من نتائجه إنشاء شركات الحديد والصلب، القومية للأسمت، كيما، وشركة أدفينا للصناعات الغذائية ثم تلاها بعد ذلك العديد من الشركات الصناعية الكبرى بمقاييس ذلك الزمن والتي قامت بدراسة مشاريعها والترويج لها "هيئة التصنيع" التي حلت محل هيئة مشروعات السنوات الخمس وتولى إدارتها فترة من الزمن أسنانا الراحل أ. طاهر أمين. كما كان من أعقاب ذلك الحدث إنشاء أول وزارة مستقلة للصناعة في مصر عام 1956 والتي شغل منصب وزيرها الأول الدكتور عزيز صدقي.



كما درسنا مع الدكتور الشربيني مقراً تعلمنا منه المعنى الحقيقي للإعلان Advertising باعتبارها وسيلة لترويج المبيعات عرفنا من أسناذا أنها تسمى " المزيج التسويقي " **The Marketing Mix** وتضم المندج ذاته بمواصفاته ومميزاته باعتبارها الأساس في الترويج، وسعر البيع الذي يجب أن يكون متناسباً مع حالة السوق وأوضاع المنافسة، ومنافذ التوزيع التي يمر عبرها توصيل السلعة إلى المستهلكين وكذلك أساليب البيع الشخصي التي تعتمد على كفاءة ومهارة رجال البيع.

وكان من أبرز وسائل التعليم التي أتبعها معنا الدكتور الشربيني ما كان يسميه " **التعلم بالأداء** " **Learning by Doing** إذ كلفنا بإعداد دراسة عن الإعلانات الصحفية وكانت هي أهم وسائل الإعلانات وقتها قبل ظهور إعلانات الإذاعة والتلفزيون، وكان على كل منا أن يعد تحليلاً لعينة من الإعلانات ويقارن بينها وبين الأسس العلمية للإعلان التي درسناها ونحاول الوصول إلى تقديس لتكلفة الحملات الإعلانية التي قمنا بدراستها .

نحوث الشوق والنلمر بالممارسة

كذلك درسنا مع الدكتور الشربني مقرماً في نحوث الشوق مارسنا فيه الدراسة الميدانية فعلاً بالعامل مع مشكلة واقعية حدثت نتيجة قرار الخذنة بلدية الإسكندرية في ذلك الوقت باقضاع جزء من منطقة الميدان الشهيرة من أجل إنشاء طريق يصل وسط المدينة بالميناء مباشرة، وتعوداً للنجار الذين أزيلت مناجرهم لإنشاء الطريق، فقد قامت البلدية بإنشاء سوق بديلة لهم في بناية جديدة على طريق الكورنيش بخوار أثر تاريخي مهم يعرفه أهل الإسكندرية كان يسمى بالمحكمة الكلية. وقد قصر أصحاب تلك المحال من عدم مناسبة الموقع الجديد وعدم اعتياد الناس عليه كما كان للشوق.

واستجابة لطلب الغرفة التجارية بالإسكندرية دراسة المشكلة واقترح حل لها، قام الأستاذان شريف والشربني بتشكيل فريق عمل منا- نحن طلاب شعبة الإدارة - لجمع البيانات عن طبيعة المشكلة ميدانياً.

وقد مارسنا البحث الميداني وقمنا بجمع المعلومات باستقصاء النجار المنضمرين وغيرهم ممن اسنمروا في موقع السوق القديم، كما اسنطلعنا آراء عينات من المستهلكين المترددين على ذلك السوق، وانتهينا بنوجيه من أسناذينا إلى الحقيقة البسيطة التي صنعت المشكلة وهي أن السوق القديم كان ما يزال يلبي مرغبات المستهلكين الذين اعتادوا السوق فيه، وأن الجزء الذي تم اقتطاعه منه قد تم تعويضه حيث عاد بعض النجار إلى مواقع ابكسرها في فجوات من السوق.

وتوصلنا من تحليل بيانات الدراسة الميدانية أن تواصل عمليات السوق القديمة والثامر ما اقتطع منه - بوسائل تلقائية قام بها فريق من النجار الذين أثروا الاسنمروا وعدم الانتقال إلى الموقع الجديد - مجرد السوق البديل من أي ميزة يستطعها أن تجذب العملاء إليه.

وكانت توصيتنا بضرورة إخلاء السوق الجديد واستخدام المحال القائمة به في أي غرض آخر لا يعتمد على تردد المستهلكين العاديين. وأخذت الغرفة التجارية برأي فريق البحث وقررت تعديل غرض السوق الجديد وحولت إلى مقار لشركات النقل الثقيل بالسيارات، وعاد النجار إلى مواقع في السوق القديم ثم تدبيرها لهم.

الروح الجديدة

وقبل أن أغادر أيام كلية التجارة بجامعة الإسكندرية، أورد بعض اللقطات السريعة لألوان من النشاط قمنا بها تعبر عن ملامح شخصياتنا التي تأثرت إلى حد بعيد بشخصية دكتور فؤاد. فقد أصدرنا مجلة أسميناها "الروح الجديدة" تبس بفكر الإدارة الجديدة وتشير صراحة إلى الروح الجديدة التي أخذت تنشئ في الكلية بتأثير دكتور فؤاد وزملاءه أ.د. الشربيني وقد انضم إليهم وأحد جديد هو المرحوم أ.د. رمزي زكي الذي حرصنا الإحصاء على يديه وقت أن كان معيداً بالكلية ثم غادر للحصول على الدكتوراه وعاد ليشارك في غرس وتنمية الروح الجديدة بقيادة دكتور فؤاد شريف. وقد أصدرنا عدداً وحيداً من مجلة "الروح الجديدة" وإن كانت فلسفتها قد استمرت معنا حتى بعد انتهاء الدراسة في كلية التجارة، فقد كانت تدفعنا في كل المواقع والمواقف التي مررنا بها تلك "الروح الجديدة" التي زرناها في فؤاد في نفوسنا تحرك فينا الرغبة في المعرفة والسعي إلى التميز، مع إعمال العقل والتفكير دائماً في جدوى العمل وغاياته، والمقارنة الواعية مع الأنماط والنماذج الأفضل في الدول الأجنبي تقدماً أو المؤسسات والمنظمات التي حققت مراتب عالية ومنصلة من النجاح.

كذلك بدأنا في ممارسة ضغوط مضادة واجهنا في نشر الدعوة بين الطلاب للتعريف بشعبة الإدارة ومزاياها ونجحنا في استقطاب أ. طاهر أمين أسناد المحاسبة والذي أصبح بعد ذلك من أصدقاء الإدارة والعالمين في حقولها بعد تركه كلية التجارة وانتقاله إلى القاهرة وتقلده منصباً مهماً في وزارة الصناعة.

مواجهة الواقع بعد النضج

ولما كان تخرجنا من الكلية - وكنت قد حصلت على تقديري جيد جداً وجاء ترميبي الأول على الدفعة كلها سواء من شعبة الإدارة أو شعبة المحاسبة - فقد التقينا إلى أساتذتنا نسألهم الوفاء بما وعدانا به من هافت الشركات علينا لتوظيفنا . وفعلاً كانت لهما اتصالات ببعض الشركات في منطقة الإسكندرية وما حولها وجاءت عروض من شركة أديفينا للبعض منا . ولكن كل منا استطاع أن يحصل لنفسه على عمل يناسبه بالنظر إلى فرص التوظيف الميسرة نتيجة ظروف السوق وقنفا وقلته أعداد الخريجين واتساع نطاق التوظيف في الهيئات الحكومية بالنسبة لخريجي كليات التجارة وعددها في ذلك الوقت ثلاث كليات فقط واحدة بكل من الجامعات الكبرى القاهرة، الإسكندرية، عين شمس . ومن ثمر لم نقتل على أساتذتنا بعبه البحث عن وظائف لنا، ولو أنهم حققوا وعدهم لنا بعد ذلك بسنوات قليلة كما سأروي في المحطة التالية .

يثير الحديث عن أيام كلية التجارة بجامعة الإسكندرية مشاعر مهمة إذ تتمثل في تلك المرحلة بدايات حركته إدارية لو اسنمرت على نهجها الأول لكانت مص قد حققت إنجازات رائعة على كافة الأصعدة الاقتصادية والاجتماعية، والعلمية، والثقافية، والتقنية . فقد تبلورت في تلك المرحلة فلسفة إدارية رئيسية تقوم على إخصار دور الدولة والحكومة في التوجيه العام دون التدخل في الأنشطة الاقتصادية وترك حرية العمل والأداء لمؤسسات طبيعية لها كيانها وخبراتها مثل الجامعات وشركات قطاع الأعمال الوطنية بل والأجنبية، وأكدت الدولة [الحكومة] وقبض بدور الوجه والمرشد باستخدام آليات السوق وحزمت الشريعات التقليدية، ففي تلك المرحلة كانت مؤسسات وهيكل الاقتصاد الوطني الطبيعية قائمة ونشطة تباش فعاليتها دون محاولة الانقاص منها بوسائل وآليات مصطنعة كالتى تم الانجاء إليها في مراحل تالية، وكانت النظر الإدارية المستحدثة تسير في نفس الاتجاه

العالم للنظر القائمة مثل قيام هيئة مشروع السنوات الخمس بإنشاء شركات مساهمة جديدة وفق قانون الشركات المساهمة السامري وبطريق الاكثاب العام عن طريق البنوك شأن ما تقوم به أي جهة خاصة حين الترويج لإنشاء شركة جديدة.

شهادة التقديرات وقت النخرج

شهادة		جامعة الاسكندرية كلية التجارة	
السنة الثانية دور أول ١٩٥٤/٥٣		السنة الأولى دور أول ١٩٥٣/٥٢	
التقدير	المادة	التقدير	المادة
مقبول	محاسبة	جيد جدا	محاسبة
جيد /	ادارة أعمال	جيد جدا	ادارة أعمال
مقبول	اقتصاد	مقبول	اقتصاد
جيد جدا	احصاء	جيد جدا	تاسون
جيد جدا	تاسون	مقبول	جغرافيا الاقتصادية
جيد /	جغرافيا الاقتصادية	جيد /	تاريخ الاقتصاد
مقبول	لغة ومصطلحات انجليزية	جيد جدا	لغة ومصطلحات انجليزية
مقبول	لغة ومصطلحات فرنسية	مقبول	لغة ومصطلحات فرنسية
جيد /	التقدير العام	جيد /	التقدير العام
السنة الرابعة (شعبة المحاسبة وادارة الأعمال) ١٩٥٦/٥٥		السنة الثالثة (شعبة المحاسبة وادارة الأعمال) ١٩٥٥/٥٤	
التقدير	المادة	التقدير	المادة
جيد جدا	اعلان	جيد /	اقتصاد أ
جيد جدا	تصويل	ممتاز	محاسبة التكاليف
جيد جدا	ترويج مالي	ممتاز	تاسون تجاري
ممتاز	تاسون تجاري	جيد /	ملاقات تجارية
جيد /	تاسون	مقبول	احصاء
ممتاز	مهام تسويق	مقبول	مراجعة
جيد جدا	محاسبة التكاليف	مقبول	مالية عامة
ممتاز	تسويق تجاري	جيد /	اقتصاد ب
جيد جدا	التقدير العام	مقبول	محاسبة شركات
		جيد /	استراتيج
		جيد جدا	ادارة أعمال
		جيد /	احصاء
		جيد جدا	محاسبة عامة سياحة تجارية
		جيد /	التقدير العام

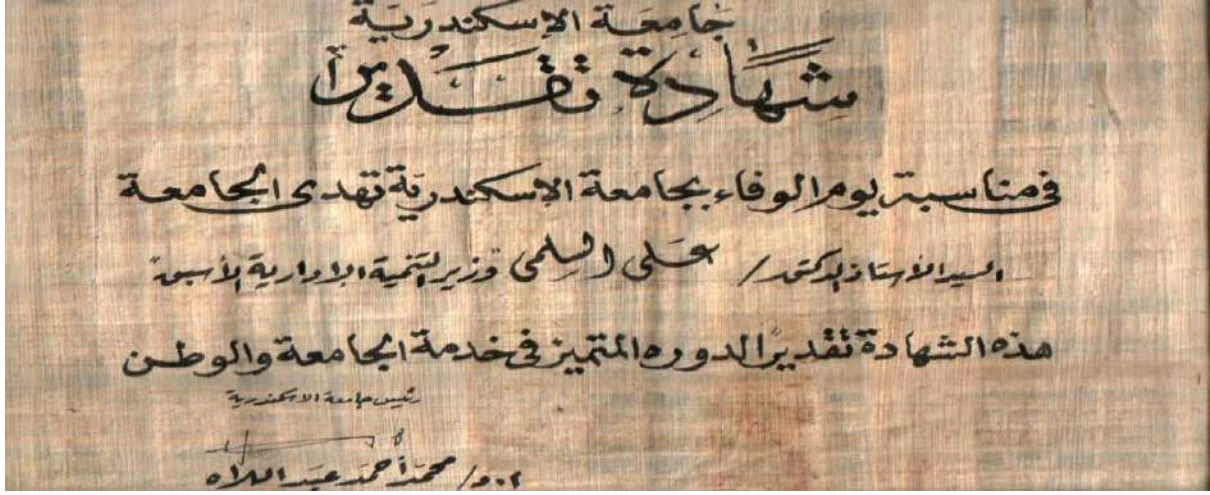
تشهد الكلية ان السيد / علي محمد عبد الحافظ الحلبي قد حصل على درجة بكالوريوس في التجارة (شعبة المحاسبة وادارة الأعمال) عام ١٩٥٦/٥٥ بتقدير جيد جدا . كما حصل على التقدير الموسع حين كل مادة من المواد المذكورة اعلاه خلال سني دراسته بالكلية . وقد اعطيت له هذه الشهادة بناء على طلبه ودون مسئولية الكلية وذلك لتقديره من قبل ادارة المحاسبة .

مدير الكلية
م.سليم

م.عبد الكلية

١٩٥٦/٥٥

وفي النهاية أسعدني تسلم شهادة تقديس من جامعتي جامعة الإسكندرية



كلية التجارة جامعة الإسكندرية الآن



<https://youtu.be/RzqYF6NijAY>



<https://youtu.be/M3wuXcWIKd8>

أيام العمل

قبل السفر إلى البعثة في الولايات المتحدة

1956 – 1963



البنك الأهلي المصري

NATIONAL BANK OF EGYPT

CAREERUN



المعهد القومي للإدارة
National Management Institute

1. العمل في البنك الأهلي المصري والبنك المركزي

1961 - 1956

عقب تخرجه من كلية التجارة بجامعة الإسكندرية في يونيو 1956 شرعت في البحث عن وظيفة تحقق ما كنت أحلم به أيام الدراسة وخاصة فترة تنلميذي على يدي أسناذي دكتور فؤاد شريف. وبدأت ألتقى خطابات من هيئات ومؤسسات حكومية وشركات أعمال حصلت على قوائم الخريجين من الكلية تدعوني - وغيري من أوائل الخريجين - للتقدم لشغل وظائف فيها ومنها مصلحة الضرائب ومكتب خبراء وزارة العدل وشركة شل للبتروول قبل أن تجري تمصيرها وتصبح مص للبتروول.

وفي زيارة للقاهرة تقدمت بطلب توظف إلى شركة اسو Esso للبتروول ونمت إجراءات اخباري وتعييني في نفس اليوم مما كان له وقع غريب في نفسي أن أجد تطبيقاً عملياً لما أخبرنا به أسناذنا دكتور فؤاد عن الإدارة المتقدمة التي تنخبط الر وقتين وتعامل بأساليب تنسب بالمرودة وعدم تركيز الصلاحيات في المستويات العليا فقط. وكان الراتب الذي تقرر لي هو مبلغ ثلاثين جنيهاً شهرياً في وقت كان راتب الخريج الجامعي في الحكومة اثني عشر جنيهاً فقط. لم أتردد في القبول رغم أن هذا القرار كان يعني أن أنقل للعيش في القاهرة وليس الإسكندرية حيث تقيم أسرتي. ومن غرائب الأمور أن وظيفتي كانت " محاسب ".

الانتقال إلى البنك الأهلي المصري

لم اسنم في العمل بشركة اسو أكثر من ثلاثة أشهر في الفترة بين أغسطس وأكتوبر من عام 1956 حيث كنت أسعى إلى العودة مرة ثانية إلى الإسكندرية. وفي تلك الأثناء وصلتني خطابات من جهات مختلفة تدعوني للعمل لها وهي إدارة خبراء وزارة العدل وشركة شل للبتروول وشركة مص للنأمين والبنك الأهلي المصري وبنك مص. وقد كنت مطلعاً إلى العمل في شركة مص للنأمين وأجريت مقابلة شخصية

مع مديرها العام في ذلك الوقت الأستاذ نجيب الحرقاني، وكانت الشركة في مقرها بشارع سليمان باشا [طلعت حرب الآن]، ولكنني ترددت في الانحاق لها حيث كان العمل في القاهرة وأنا أريد العودة إلى الإسكندرية. كذلك أجريت مقابلة في شركة شل والبنك الأهلي المصري. وكان قرارى بقبول وظيفة البنك حيث كانت في فرع الإسكندرية وهو ما أردته. وفي شهر سبتمبر 1956 بدأت عملي هناك لألحق بركب زملاء الدفعة محمود ميسي والذي التحق في وظيفة بينك الإسكندرية [وقد نشأ نتيجة دمج مجموعة بنوك أجنبية في مقدمها البنك البلجيكي]، وحنفي سليمان الذي التحق هو الآخر بينك مصر، وكلاهما بالإسكندرية.

ورغم قص الفترة التي أمضيها في شركة اسو، إلا أنها كانت كافية لأحصل على قدر من المعلومات المفيدة عن واقع العمل في شركة كبرى من شركات توزيع البترول في مصر وهي تابعة لشركة أمريكية كبرى [لم تعد قائمة الآن بعد اندماجها منذ سنوات قليلة مع شركة إكسون موبيل Exxon Mobil لتصبح أكبر شركة بترول في العالم]، إذ وجدت ظروف العمل تتسم بالتنظيم والبساطة في آن واحد، ويرتبط العاملون مع رؤسائهم برباط من المحبة والصدقة أكثر من كونها علاقات رئيس ومسؤول.

الرحلة مع البنك الأهلي المصري

أمضيت السنوات من أواخر العام 1956 حتى منتصف العام 1961 أعمل في البنك الأهلي المصري. وبعد فصل عمليات البنك المركزي والتي كان يمارسها البنك الأهلي المصري منذ نشأته حتى وهو تحت الإدارة الإنجليزية، تم إنشاء البنك المركزي المصري ووجدتني من بين العاملين الذين تقرر انتقالهم إلى البنك الجديد. وأود أن أبين هنا لمحات من طبيعة العمل بالبنوك آنذاك لتوضيح مسنوى العكس الإداري السائد في تلك الفترة:

1. كان الجانب الأكبر من نشاط البنوك المصرية في ذلك الوقت منجهاً إلى خدمة قطاعات الأعمال **Business** بالمقارنة بالنمط الحالي الذي ينجح بنسبة واضحة نحو الأعمال المصرفية الاستهلاكية **Retail Banking**. فقد كان البنك الأهلي المصري مثلاً مهتماً بتمويل صادرات القطن وكانت به إدارة مهمة اسمها "إدارة القطن" كان يرأسها وقت عملي به، مصر في بارع هو أ. مصطفى السقاف، وكان الانتقال للعمل لها أحد آمالي الأساسية طوال فترة عملي بالبنك الأهلي.
2. لم تكن أنواع المنتجات المصرفية المتعارف عليها الآن موجودة في ذلك الوقت، فلم تتعامل البنوك في بطاقات الائتمان أو مختلف الأوعية الادخارية، مثل شهادات الادخار وشهادات الإيداع بأنواعها. وكان أهم أشكال الخدمة المصرفية للأفراد هو الحسابات الجارية وبعض أشكال من حسابات الادخار كانت تأخذ شكل دفاتر ادخار مماثلة لدفتر ادخار البريد.
3. كانت البنوك وقتذاك تعنى - على الأقل هذا ما عايشته في البنك الأهلي المصري - بنكوين قادرة شاملة للعاملين فيها، لذا كانت فترة الاختبار بعد التعيين تخطط بشكل جاد لتعرض الموظف الجديد لمختلف إدارات البنك كي يكتسب المعرفة والإلمام بجميع العمليات المصرفية، ثم يترتب عليه في الإدارة أو القسم الذي يثق مع قدراته وميوله.
4. وقد عايشت تلك التجربة عند النحاق بالبنك إذ ألحقت بإدارة الحسابات العامة [وهي مدرسة مصرفية كاملة]، ثم انتقلت إلى قسم "المالكينات" كما كان يسمى إشارة إلى أنه القسم المخصص بالحسابات الآلية باستخدام آلات حاسبة كبيرة تسجل عليها كافة الحسابات بطريقة يدوية، وكانت الآلات التي عملت عليها من صناعة شركة **Burroughs** السويسرية وكانت من أشهر شركات إنتاج الآلات الحاسبة في العالم.

5. ثم انتقلت إلى قسم "الصرف الأجنبي" أو "الكمبيو" Cambio كما كان يطلق عليه، ويتعامل في العملات الأجنبية، والنحويلات الخارجية. وفي هذا القسم تعرفت على عمليات مهمة تخص واحدة من أكبر الشركات المصرية في ذلك الوقت وهي شركة "بواخس البوسنة الحديدية" وكان يملكها الاقتصادي المصري العبقري أحمد عبود باشا، وكانت تلك الشركة تملك بواخس عابرة للمحيطات تجوب البحار والمحيطات في العالم تنقل الركاب والبضائع. ومن أسف أننا لا نملك هذه الرقابة الآن.
6. كانت القيادات المصرية في ذلك الوقت تنبع من بين العاملين المبرزين في البنوك، وكانت الخبرة والكفاءة في الأساس هما معايير الاختيار للمناصب القيادية. والطريف أن أغلب هؤلاء القادة الناهين لم يكونوا من بين خريجي الجامعات، بل هم حصلوا على دراساتهم الثانوية وشهادات منسطة. ولكن الخبرة لم تكن بالشهادات الجامعية في ذلك التاريخ، بل كان الأساس الخبرة والمهارة والقدرة على التعلم والتعامل مع الغير وتحقيق الأداء الأمثل. وقد كانوا جميعاً ينصفون بتلك المهارات والمميزات، وكانوا ينصحوننا عند أول تعامل معهم "أن العمل بالبنك يختلف عن الدراسة التي حصلنا عليها في الكلية، وأتينا مطالبون بإعادة التعلم حتى نستطيع التلاؤم مع متطلبات العمل المصري".
7. كان إعداد الخبرات والقيادات المصرية لا يعتمد فقط على اكتساب الخبرة من واقع الممارسة، وتوجيهات الرؤساء والمشرفين، بل كان "معهد الدراسات المصرية" آية مهمة في تدريب العاملين وإعداد القيادات إذ كان ترشيح الموظف لدورة بالمعهد مؤشراً على قرب ترقينه إلى وظيفة إشرافية.
8. كان نظام تقييم الأداء كما عايناه في البنك الأهلي المصري يعتمد على ملاحظات الرئيس المباشر وتقييمه لأداء مسؤوليه، ثم تعقد جلسة مناقشة بين الرئيس وكل من هؤلاء المسؤولين على أفراد حيث يطلع الرئيس الموظف على تقرير تقييم أداءه ويشرح له الأسس التي تم بناء عليها تقييمه، كما أنه كان الموظف يحصل على فرصة حقيقية لمناقشة رئيسه فيما انتهى إليه من تقييمه لكفاءته، ويشرح

وجهة نظر. ويكون التقرير النهائي وتقدير الكفاءة المثبت به نتيجة للمناقشة والحوار بين الرئيس والمؤوس. وأتصور أن البنك كان سابقاً لكثير من المؤسسات لهذا التطبيق المنظور لنظام قياس الكفاءة لم تبلغه كثير من منظماتنا حتى الآن.

9. كانت الشفافية عنصراً مهماً في جميع ممارسات الإدارة ذات العلاقة بالموارد البشرية، فكما رأينا كانت تقارير تقييم الأداء معلنة لأصحاب العلاقة، وقرارات الترقية ومنح العلاوات ومكافآت آخر السنة Bonus كلها معروفة ومعلنة وموضحة الأسباب، بحيث لم يكن هناك مجال للتأويل والاجتهاد في البحث عن الأسباب، وبالتالي لم تكن الشائعات والأقاويل معروفة في مناخ البنك.

10. كان البنك يتيح الفرص للناهين من العاملين به للسفر في بعثات تدريبية قصيرة في البنوك العالمية التي يرتبط لها بعلاقات عمل وثيقة ومنها مثلاً بنك ميدلاند Midland Bank في إنجلترا وبنك درزني Dresdner Bank في ألمانيا، وكان الترشيح والاختيار لتلك البعثات تخضع لضوابط ومعايير موضوعية ومعلنة للجميع.

11. كانت أبواب البنك مفتوحة أمام العاملين للترقي إلى الوظائف العليا ولم تكن هناك موانع مادية أو نفسية أو تنظيمية تحول بين العاملين ولقاء قيادتهم وكان من السهل مثلاً على موظف صغير مثلي أن أطلب لقاء أ.د. نظمي عبد الحميد أسنان الاقتصاد الكبير ووكيل محافظ البنك الأهلي بالإسكندرية لأطلب منه قبول استقالتي من البنك حين طلب مني أ.د. فؤاد شريف أن انتقل للعمل معه في لجنة التخطيط القومي بالقاهرة في عام 1957.

2. أيام العمل في المعهد القومي للإدارة العليا⁵

1961-1963

حقيقتة

كنت طوال فترة عملي بالبنك الأهلي المصري ثم البنك المركزي المصري وزملائي خريجي شعبة إدارة الأعمال على اتصال دائم بأساتذتنا دكتور فؤاد ودكتور الشرييني واللذين كانا قد انتقلا للعمل بكلية التجارة جامعة القاهرة نقلًا من تجارة الإسكندرية حيث صادفا هناك أوانًا من المقاومة كما علمنا منهما مما جعلهما يتركان تلك الكلية. وكان دكتور فؤاد على اتصال بالمسؤولين الذين تبنوا خبراته وقدراته وبدأ في تقديم المشورة في جهات مهمة منها لجنة التخطيط القومي متعاونًا مع سكرتيرها العام آنذاك عالم الفلك الكبير أ. د. إبراهيم حلمي عبد الرحمن وطاقتهم خبراتها الأوائل د. أحمد المرشدي ود. محمود الشافعي.

وقد طلب مني دكتور فؤاد في تلك الفترة أن أترك البنك الأهلي لأنقل إلى لجنة التخطيط القومي إلا أن إجراءات التعيين في اللجنة تعطلت ولم ينه هذا النقل. كما كان للدكتور فؤاد دور مهم في إنشاء وإدارة "المؤسسة الاقتصادية" في يناير 1957 وظل يقدم خبراته ومساندته لرئيسها الأول السيد/ حسن إبراهيم عضو مجلس قيادة الثورة ثم الدكتور عبد المنعم القيسوني الذي تولى أمورها بعده. كذلك كان للدكتور فؤاد اتصال وثيق بجهاز النعبة العامة ورئيسه اللواء أمين أنور الشريف وذلك قبل ضم مصلحة الإحصاء إليه ليصير الجهاز المركزي للنعبة العامة والإحصاء فيما بعد.

⁵ تم تغيير اسم المعهد عام 2020 إلى "المعهد القومي للحكومة والشمية المستدامة"

وفي تلك الفترة كان الدكتور فؤاد شريف ملاّ الاسماع والابصار وبدأ نجمه يلمع في أوساط الدولة العليا ومقرباً من السيد/ عبد اللطيف البغدادي الذي كان يشغل منصب وزير التخطيط وجعل منه مستشاراً له. كما اقترب د. فؤاد بعد ذلك من السيد/ زكريا محي الدين وشارك في كثير من الأنشطة ذات الطابع الوطني.

قصة "الإدارة العامة للمؤسسات الإنتاجية"

في أواخر عام 1961 استدعاني أسناذي دكتور فؤاد واثنين من زملاء شعبة الإدارة في كلية التجارة بجامعة الإسكندرية هما محمود منسي وحنفي سليمان للانتقال إلى القاهرة والعمل معه في "الإدارة العامة للمؤسسات العامة الإنتاجية" وهو جهاز جديد أشرف على تكوينه وتطوير أعماله وكان يرأسه اللواء يوسف سيدهم من رجال القوات المسلحة ويعاونه اللواء شرطة صادق حلاوة. وتراندا بنا من البنوك التي كنا نعمل بها في الإسكندرية للعمل بذلك الإدارة الجديدة والتي كان مقرها في مروكسي بمصر الجديدة. وكانت مهمة هذا الجهاز الإشراف على شؤون المؤسسات العامة التي نشأت وعددها سبع مؤسسات.

وكنا جميعاً في حالة حماس وانفعال بفكرة أننا لأول مرة قد تحقق حلمنا بالعمل تحت إشراف أسناذنا د. فؤاد، وأنا في هذا الموقع القريب من السلطة العليا في البلاد سيكون لنا فرصة المشاركة من قرب في صياغة القرارات الاقتصادية والإدارية المهمة.

قرار إعادة تنظيم المؤسسات العامة

وقد تعرفت في الشهور القليلة التي أمضيها أنا وزملائي في تلك الإدارة على فطعجيب من الإدارة بدأ يظهر في المحيط المصري هو ما يمكن تسميته "الإدارة العفوية" التي لا تستند إلى منطق أو سياسات واضحة، وإنما تنطلق إلى إحداث أمور دون تدارس آثارها وقد تكون مدمرة. وقد كانت مظاهر وتجليات

"الإدارة العفوية" واضحة تماماً في قرارات النايمير التي طالت وحدات إنتاجية صغيرة وورش بدائية بزعم أنها مصانع اعتمداً على المعلومات الواردة عنها في دليل أرقام الهاتف.

ومثال آخر على تلك الإدارة العفوية ذلك الذي حدث في الموقف الذي مررنا به، ونحن نعمل في "الإدارة العامة للمؤسسات العامة الإنتاجية". فقد تعرفنا في هذه الإدارة على الزميل الكيماوي طاهر بش والذي أصبح بعد ذلك رئيساً لمجلس إدارة شركة مطابع محرم واسمن فيها عدة سنوات قبل أن يعين رئيساً للشركة القابضة للكيماويات حين أعيد تنظيم شركات القطاع العام وفق القانون رقم 203 لسنة 1991 والذي صدر ضمن برنامج الإصلاح الاقتصادي الذي بدأته حكومة الدكتور عاطف صدقي. فقد أبلغنا الزميل طاهر بش صباح أحد الأيام أن السيد اللواء مدير عام الإدارة يطلب منا أن نعد دراسة سريعة حول موضوع تقسيم المؤسسات العامة السبع القائمة إلى مؤسسات نوعية متخصصة حيث كان النمط الغالب عليها حينذاك هو مطابع المؤسسات المخلطة التي تمتلك كل منها شركات متعددة النشاط منها شركات صناعية وأخرى تجارية وشركات خدمات، فضلاً عن أن كلا منها كان ينبعها بنك رئيسي وشركة تأمين. وكان السؤال محديداً على النحو التالي "إذا رأيت تقسيم المؤسسات المخلطة القائمة الآن إلى مؤسسات نوعية متخصصة، ما هي تلك المؤسسات التي تقترحها وما هي الشركات التي ترى أن تنبع كل منها؟".

واجتهدنا في البحث عن إجابة وكنا نبارى في زيادة أعداد المؤسسات المقترحة فقد استشعرنا أن الأمر هزل ولا يمكن أن يصدر قرار في قضية مهمة كهذه دون دراسة وبغير توفر معلومات عن المؤسسات القائمة وأهداف التقسيم النوعي وغاياته. وفي نهاية الاخبار [كما أطلقنا على هذا الموقف] سلمنا إجاباتنا إلى مكتب المدير العام لنتاجاً في صبيحة اليوم التالي بالصحف تنشر أخباراً في صدر صفحاتها الأولى عن صدور قرارات التقسيم النوعي للمؤسسات التي قفزت لها إلى ما يقرب من 26 مؤسسة نوعية ينبعها 321 شركة من شركات القطاع العام.

النقطة الفاصلة في رحلتي مع الإدارة

في الوقت الذي كنا نفكر فيه في العودة إلى الإسكندرية وإعادة عائلتنا مرة أخرى إلى قواعدها سالمته، كان أساذنا دكتور فؤاد منشغلاً بقضية مهمة هي تطوير معهد الإدارة العليا الذي أنشئ مع بدايات قيام المؤسسة الاقتصادية في العام 1957 وتحولته إلى "المعهد القومي للإدارة العليا" الذي صدر قرار تأسيسه في سبتمبر 1961. وكان الغرض من تطوير المعهد أن ينولى مهام إعداد وتدريب القيادات الإدارية العليا في شركات القطاع العام، والقيام بالبحوث والدراسات وتقديم الاستشارات لمساعدة تلك الشركات في تحسين نظمها الإدارية ورفع كفاءتها وذلك بعد النوسع الكبير الذي حدث في هيكل القطاع العام وتنوع مجالات النشاط فيه وشمولها لكافة نوعيات النشاط الاقتصادي.

وجاء قرار إنشاء المعهد لينقلنا من مناهة العمل في إدارة فقدت معناها، وانقلنا إلى المعهد بقرار من رئيس مجلس الإدارة أساذنا دكتور فؤاد، وترعيننا على بند مكافأة شاملة [أي وظائف غير دائمة] مقدارها خمسون جنيهاً شهرياً لئتمثل طفرة مهمة في دخلي الشخصي كانت تكفي لإعالتني وزوجتي مرحهما الله وابني الأول طارق الذي كنت مرزقت به في أكتوبر 1960 وجاء معنا إلى القاهرة وقد أتم بالكاد سنه الأولى.

وفي المعهد القومي للإدارة العليا عشت الفترة من سبتمبر 1961 حتى مايو 1963 حين سافرت إلى الولايات المتحدة الأمريكية مبعوثاً في بعثة حكومية من جهة لم يكن لي لها أي صلة هي ما كان يسمى وقتئذ "المجلس الأعلى للعلوم" وقد تحول بعد عدة تغييرات واستقر ليكون أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا القائمة الآن. والغريب أنني في جمع مراحل رحلتي مع الإدارة وقد تحققت لي فيها إنجازات بفضل الله سبحانه وتعالى، إلا أنها كانت دائماً تصل إلى عن غير طريق الجهة التي أعمل لها أو أنتمي إليها.

وكانت فترة العمل بالمعهد القومي للإدارة العليا فرصة للتعلم والدراسة والنهل من مجموعة أساطين العلوم الإدارية، أذكر منهم: أ.د. فؤاد شريف، أ.د. عبد العزيز الشربيني، أ.د. إبراهيم سعد الدين، أ.د. حامد كمال الدين، أ.د. نبيل حمد، أ.د. صلاح حامد [وزير المالية ومحافظ البنك المركزي المصري فيما بعد]، أ.د. رمزي زكي، أ.د. طلعت عبد الملك، أ.د. كمال أبو هند، أ.د. نجيب إسكندر، أ.د. لويس مليكه، أ.د. إكرام يوسف سيد، أ.د. خليل نجير، أ.د. ملاك جرجس. وقد شملت تخصصات هؤلاء الأساتذة العظام علوم الإدارة والتسويق والتمويل والمحاسبة والهندسة والعلوم السلوكية. كما كانت فترة المعهد فرصة للتعرف على شخصية متميزة هو المرحوم المهندس سمير فهمي الذي تولى منصب أمين عام المعهد لفترة كان خلالها مثال الأخ الأكبر لنا يساعدنا ويقدم لنا المساعدة في كل ما نطلب. كذلك سنحت لنا الفرصة أثناء العمل بالمعهد للاتصال من قرب بمجموعة الخبراء الأمنيين الذين كانوا ضمن اتفاقية المعاونة التي قدمتها مؤسسة فور د الأمر يكية لمساندة المعهد في سنواته الأولى. كان هؤلاء الأساتذة الأمنيين مصدر مهمل للتعرف على نمط التفكير العلمي الجديد في مجالات الإدارة وللاقتراب من أساليب التعليم والتدريب الحديثة في ذلك الوقت.

مميزات تجربة العمل في المعهد القومي للإدارة العليا

يتميز تجربة المعهد القومي للإدارة العليا إبان فترة رئاسة الدكتور أحمد فؤاد شريف له أمور محددة تبلور فيما يلي:

1. إصرار د. فؤاد على إنشاء المعهد القومي للإدارة العليا خارج نطاق وسيطرة الجامعات، وكان بذلك أول من أرسى بناء مؤسسات الشمية الإدارية الجديدة بعيداً عن سيطرة الفكر الأكاديمي وبيروقراطية الجامعات. صحيح أن معهد الإدارة العامة كان قد أنشئ قبل ذلك بضع سنوات وخارج

نطاق الجامعات أيضاً، لكنه لم تحصل على الاهتمام ولم يكن له نفس التأثير في مسيرة الإدارة المصرية كما كان للمعهد القومي للإدارة العليا.

2. التركيز بصفة رئيسية ولأول مرة في تاريخ الإدارة المصرية على مفهوم "الإدارة العليا"

Top Management وإبراز المسؤوليات الحيوية والدور الجوهري لفتة رؤساء مجالس الإدارة وأعضائها وكبار المديرين في التخصصات الوظيفية المختلفة، ومن ثم لفت الأنظار إلى قضايا مهمة في الإدارة الحديثة ليس أقلها التخطيط واتخاذ القرارات وتفعيل الرقابة والتقويم الصحيح للأداء على المستويات الوحدوية والمؤسسية.

3. لعب المعهد دوراً مهماً في إبراز أهمية وحيوية تفعيل مجالس الإدارة في شركات القطاع العام باعتبارها تجمعات فكرية وتراكمات للخبرة ينبغي توظيفها بفعالية في توجيه عمليات الشركات، ومن ثم الحث على إسناد الصلاحيات الكاملة لمجالس الإدارة والنحول إلى اعتبار رئيس المجلس أقرب إلى العضو المنتدب المسؤول عن تنفيذ قرارات المجلس أكثر من كونه هو المسيطر والمنصرف في أمور الشركة.

4. الأخذ بمنطق تزاوج "العلوم والتخصصات" **Interdisciplinary Approach** فقد ضم المعهد منبجاً

مشاغماً من الأساتذة الباحثين والخبراء في مجالات علوم الإدارة المختلفة، والمحاسبة والنمويل، والعلوم السلوكية، والاقتصاد، والهندسة.

5. الجمع بين الخبرات الأكاديمية لأساتذة الجامعات والباحثين المتخصصين في علوم الإدارة والاقتصاد،

وبين الممارسين من رجال الإدارة الناهين والاسنعة، نهر جميعاً في صياغة فلسفة شاملة توجه أنشطة المعهد في بناء وتنمية القيادات الإدارية.

6. الانتباه المبكّر إلى أهمية العلوم والدراسات السلوكية في فهم سلوك المدبرين والعاملين وصياغة إستراتيجيات ونظم تطوير السلوك وتوجيهه بما يحقق أهداف الشركات. وليس من قبيل المصادفة أن تجتمع في هيئة أعضاء المعهد في وقت واحد أربعة من كبار علماء السلوك ودارسيه، هم أ. د. كمال أبو هند، أ. د. نجيب إسكندر، أ. د. لويس مليك، أ. د. ملاك جرجس.

7. الانفتاح على مصادر العلم الإداري المنجدة في الولايات المتحدة الأمريكية وإقامة برامج مشتركة مع جامعات أمريكية شهيرة منها جامعتي نورث ويسترن Northwestern وجورجيا Georgia وغيرهما، وفتح المجال أمام أعضاء المعهد من الباحثين للحصول على فرص استكمال دراساتهم العليا في تلك الجامعات المتطورة.

8. توليف الفكر الإداري في إطار سياسي وتوجه قومي حيث كان لبعض أعضاء المعهد مثل أسناذنا الجليل أ. د. إبراهيم سعد الدين توجهات سياسية واضحة تميل إلى الفكر الاشتراكي انعكست في ممارسات المعهد وبرامجه الموجهة إلى فرق الإدارة العليا بشركات القطاع العام. وقد وضعت هذه التوجهات في أنشطة المعهد وفعالياته التي كان د. فؤاد شريف يشارك فيها بنفسه في لقاءات مع ممثلي المنظمات النقابية والعمالية، وكثير من دورات تأهيل ممثلي العمال والموظفين في مجالس إدارات شركات القطاع العام.

9. محاولة المزج بين الفكر الإداري المناسب مع طبيعة المنظمات الحكومية وبين مطالب شركات الأعمال بهدف صياغة أسس عملية لإدارة شركات القطاع العام ومؤسساته الفوقية وهي كيانات تنسر خصائص بعضها مستمد من نط الإدارة الحكومية بدواعي الإشراف والرقابة والنخطيط المركزي، وبعضها مثليه طبيعة العمل الإنتاجي والتعامل في الأسواق وما تتطلبه من خصوصية ومرنة.

ولعل عدم استكمال هذه الغاية وعدم بلورة فكر إداري متميز يناسب خصائص التكوين الفريد للقطاع العام كان من أسباب المشكلات التي عانت منها شركات هذا القطاع وانعكست بالنالي على الأداء العام للاقتصاد الوطني كله.

10. سبق في تطبيق نظم وتقنيات تدريجية حديثة لم يكن لمصر ولا العالم العربي إحاطة لها حتى بدأها المعهد القومي للإدارة العليا، من ذلك مثلاً أسلوب المباريات الإدارية وتحليل الحالات التطبيقية، واستخدام أسلوب ورش العمل **Work Shops** في بحث قضايا تطبيقية تهم المشاركين في برامج المعهد.

11. تكوين فلسفة متكاملة للشمية الإدارية تجمع بين التدريب المتميز والاستشارات الموجهة لتحليل مشكلات الشركات ومساعدتها في علاجها، وبناء قاعدة معلوماتية مهمة عن أوضاع الإدارة المصرية، وأوجاعها من خلال البحوث الإدارية المخططة.⁶

وكانت أهم الإضافات الفكرية التي حصلت عليها شخصياً من عملي بالمعهد واتصالي بأساتذته في التدريب والبحوث والاستشارات **أن تحقق لي الاقتراب من واقع الإدارة المصرية في مؤسسات وشركات القطاع العام** نتيجة المناجعة اليقظة لكل ما يدور من مناقشات وحوارات بين أعضاء الدورات التدريبية التي كان يعقدها المعهد لرجال الإدارة العليا وما يدور من شكوى ويطرحونه من مشكلات تقابلهم في أعمالهم. كما أتحت لي فرص المشاركة في غوث تتعلق بمشكلات وقضايا القطاع العام واتجاهات تطوره.

ومن الفوائد الجليلة التي أكسبها من عملي بالمعهد **النرس في مسائل التدريب والشمية الإدارية** من خلال مباشرة أعمال مساندة للخبراء والأساتذة المصريين والأمريكيين والاقتراب من أدوات وتقنيات

⁶ لم يكن تعبير " التنمية الإدارية " Management Development معروفاً قبل إنشاء المعهد.

تدريسية، جديدة مثل دراسة الحالات التطبيقية، والمباريات الإدارية، فضلاً عن التعرف على آليات ومضامين إدارة العمل التدريسي.

وكان في التعامل مع مكتبة المعهد ومناخه ما يرد إليها من كتب وإصدارات ما ساعدني شخصياً على التعرف المتجدد على علوم الإدارة الحديثة وجعل مهمتي حين سافرت إلى الولايات المتحدة الأمريكية للدراسة في جامعة إنديانا مهمة سهلة نسبياً. كذلك كانت إصدارات المعهد من البحوث والحالات الدراسية وحقائب المواد التدريسية لبرامج الإدارة العليا كلها خير زاد لي وزملائي في الاقتراب الموضوعي من مجال دراستنا لعلوم الإدارة.

كذلك كانت مشاركاتنا في نشاط البحوث بالمعهد فرصة للتدرب على منهجية البحث العلمي في مجالات الإدارة، والتعرف على أساليب البحوث الإدارية سواء الميدانية أو المكتبية وأدوات التحليل الإحصائي المناسبة في كل حالة، فضلاً عن اكتساب القدرة على إعداد التقارير بنتائج البحوث.

وكانت اللقاءات والندوات التي فخرنا بها مع أساتذة المعهد فرصاً تعليمية فائدة بالنسبة لنا نتعرف من خلالها على حصيلة علمهم وجهات نظرهم واهتمامهم البحثية. وقد كان أ. د. إبراهيم سعد الدين من أكثر هؤلاء الأساتذة تأثيراً في نفسي نظراً لقدرة الرائعة على تجميع خيوط أي موضوع يتحدث فيه، وبراغمته الفاتحة في العرض والتلخيص والوصول إلى النتائج والاستنتاجات. وكانت أفكاره تعكس لنا ميوله الاشتراكية ومشاركته الفاعلة في صياغة مفاهيم الإدارة الجديدة في عهد الناصر والنخبة المركزية والإدارة الحكومية الشاملة للاقتصاد الوطني. ونتيجة لهذا كله تولى بعد ذلك بسنوات مسئولية "المعهد

⁷ أستطيع أن أتذكر الآن اسم مسئول المكتبة في ذلك الوقت أ. زهيري ومساعدته الآنسة أمل فرغلي وكانا يقومان بمساعدتنا في الحصول على ما نبحث عنه أخذاً في الاعتبار غياب وسائل البحث الحديثة المتاحة في المكتبات الآن.

الاشتراكي الذي أسس بغرض تدريب وتنمية الكوادر السياسية للاتحاد الاشتراكي، كما عمل أميناً للفكر والدعوة في الاتحاد.

ولقد تبنى المعهد القومي للإدارة العليا إعداد حالات عملية من واقع دراسات ميدانية لشركات ومؤسسات مصرية، فكانت بذلك خير بديل عن الحالات الدراسية الأمريكية التي لم تكن تطابق طبيعة المواقف في مصر، فنحن كنا في مرحلة تحول نحو نظام اشتراكي يقوم على ملكية الدولة لوسائل الإنتاج وإدارة الأسواق والعمليات الاقتصادية والإنتاجية بقرارات إدارية وتعطيل آليات السوق. بينما تأتي الحالات الأمريكية لتعكس توجهات نظام الاقتصاد الرأسمالي **ونظام المشروع الحر Free Enterprise System** واحترام آليات السوق وقوى العرض والطلب وحرية المنافسة وأهمية إتاحة الفرص للمستهلكين في الاختيار بين البدائل.

ولا شك أن أكبر وأجل الفوائد التي حصلت عليها من عملي بالمعهد هي الاقتراب من فك الأسناد والمعلم الدكتور فؤاد شريف ومناجاة جهوده من أجل تنمية وتطوير الإدارة المصرية وإحداث نقلة حضارية في مصر من خلال تطوير الإدارة العامة وإدارة القطاع العام. وكان رحمه الله شديد الحب لمصر وكل ما فيها، ومن ثم كان مشروعه الحلم أن يعد كتاباً ضخماً عن **"وصف الاقتصاد المصري"** يرسر صورة واقعية لهيكل الاقتصاد ومنظوماته العامة والخاصة ونوعية الفكر الإداري السائد وأسلوب ممارسة الوظائف الإدارية الأساسية، وكان دائم الحديث عن هذا المشروع واصفاً إياه بأنه كتاب **"وصف مصر الجديد"**، ولكن للأسف لم يتحقق حلمه هذا وإن كان على تلاميذه ومريديه واجب العمل من أجل إحياء هذا المشروع.

ورغم تعاضد مسؤوليات الدكتور فؤاد سواء داخل المعهد أو خارجه فيما كان يطلب منه من بعض القيادات الذين اقترب منهم وخاصة السيد/ عبد اللطيف بغداداي والسيد/ زكريا محي الدين وما يكلف

به دائماً من إعداد دراسات وتقارير تستغرق جل وقته، فلم يكن يدخل علينا نحن تلامذته الأوائل بوقته وغالباً ما كان يحدد مواعيد لقاء بنا في أوقات متأخرة تبدأ من الساعة الحادية عشر مساءً حين يفرغ نفسياً من أعباء أعماله المتعددة.

وقد انضم إلى أسرة المعهد زملاء آخرون ممن لم يدرسوا على أيدي دكتور فؤاد في تجارة الإسكندرية منهم محمد علي شلبي وعبد العليم شرارة وقد أتيا من لجنة التخطيط القومي، وعادل الأنصاري وعمس وغنايم وأحمد صقر عاشور وفريد النجار وصبري الشبراوي ونيل شعث وكلهم من نجوم الإدارة المصرية والعربية الآن بفضل الله ثم ما وفره لهم المعهد والقيادة الملهمة للدكتور فؤاد شريف من فرص وإمكانيات. وبمرأهنا دكتور فؤاد بنا جميعاً وحصلنا على تنمية قدراتنا وتوفير فرص الدراسات العليا لنا، إلا أنني أشعر ونحس أننا تلامذته في تجارة الإسكندرية كنا نمنع بعناية خاصة منه وكنا بمنزلة أخوته وأصدقاءه.



مع محمد شلبي ومحمود منسي وعبد العليم شرارة وأحمد جابى

بصمة تاريخية للمعهد القومي للإدارة العليا

لا شك أن المعهد القومي للإدارة العليا كان يمثل مدرسة متميزة في الفكر الإداري ومناهج التدريس والشمية الإدارية، تخرج منه الآلاف من قادة شركات القطاع العام عبر سنوات طويلة، تكونت منهم "جماعة خريجي المعهد القومي للإدارة العليا" تضم في عضويتها مئات من أفضل عناصر المديريين المصريين، وتنظم مؤتمراتها السنوية بانتظام تحسد عليه، منذ خمسة وثلاثين عاماً. وتقوم جماعة خريجي المعهد القومي للإدارة العليا بنشاط واضح ينجلي سنوياً في مؤتمرات يعقد بمدينة الإسكندرية ويتناول موضوعاً محدداً ينصل وهموم الاقتصاد الوطني ومشكلات النمو والتنمية. ويجتمع في هذا المؤتمر السنوي أعداد غفيرة من رؤساء وأعضاء مجالس إدارة شركات القطاع العام [قطاع الأعمال العام الآن] والأعضاء المنتدبين لشركات وكثير من المهتمين بقضايا الإدارة في مصر من الأكاديميين والممارسين.

ورغم أن الجماعة قد غيرت اسمها منذ بضع سنوات المعهد إلى "جماعة الإدارة العليا" دون الإشارة إلى المعهد، إلا أنها لا تزال تتخذ مقرها في مقر المعهد القديم في شارع 26 يوليو بالقاهرة، كما لا يزال ينسق أعمال مؤتمراتها السنوية أحد أبناء المعهد القومي للإدارة العليا وهو الأخ د. عمس وموسى⁸.

المعهد بعد د. فؤاد شريف

من أسف أنه بعد أن ترك دكتور فؤاد شريف قيادة المعهد بسبب سفره للعمل في الأمر المنحلة خيراً مسؤلاً عن تطوير الإدارة العامة في دول أفريقيا، فقد طالت المعهد تغييرات أضاعت هويته ومسخت شخصيته.

وكانت قمة المسخ والشويه حين أدمج المعهد مع كل من معهد الإدارة العامة ومعهد الإدارة المحلية في عام 1969 فيما سمي آنذاك "المعهد القومي للتنمية الإدارية" الذي ألغي بعد ذلك بسنوات قليلة.

⁸ ترك العمل هو الآخر في جماعة الإدارة العليا منذ فترة.

وفي تلك الفترة والتي أسميها "سنوات الغربة" التي ابتعد أثنائها الدكتور فؤاد شريف عن المعهد القومي للإدارة العليا وتداول الإشراف عليه وتسيير أموره قوم لم يكونوا من أهله أساساً ولم يعرّفوا على فلسفته وتوجهاته الإستراتيجية التي قام عليها، فقد ساءت أحواله وهجره أغلب أعضاء الأصليين الذين عاصروا فترة النشأة والازدهار أيام رئاسة الدكتور فؤاد شريف له.

وعندما تولى الدكتور فؤاد شريف منصب وزير التسمية الإدارية في وزارة السيد / ممدوح سالم عام 1975 أعاد المعهد مرة أخرى إلى نشاطه السابق وتم من خلاله أول وأشمل برنامج لتحديث الإدارة في مؤسسات وشركات القطاع العام بتطبيق منهجية "الإدارة بالأهداف" MBO وشارك فيه مجموعة أعضاء هيئة المعهد في ذلك الوقت ومنهم أ. د. عصمت المعايير جي وأ. د. حمدي عفيفي وأ. د. محمد حسن ياسين.

وبوفاة الدكتور فؤاد يوم السادس من أغسطس عام 1976

توقف برنامج "الإدارة بالأهداف" ولم تستح فرصة مماثلة مرة أخرى لإحيائه رغم الاهتمام الشخصي للسيد / ممدوح سالم ورغبته في استئنافه لاقتناعه بزيادة كخطوة مهمة على طريق تحرير إدارة القطاع العام وتطوير أداءها.

واسنم المعهد على حاله من الانكماش وسادت بين أعضاء الخلفاء والمنازعات إلى أن تولى أمره أ. د. عادل عز وقام بتحويله إلى "أكاديمية السادات للعلوم الإدارية" منضمة في هيكلها كياناً أسموه "المعهد القومي للإدارة العليا" دون أن يكون على المسنوي الذي يوحى به اسمه.

ولعلي أضيف اليوم أننا بحاجة ماسة مرة أخرى إلى كيان علمي مرصين يماثل ما كان عليه المعهد في فترة ازدهاره ليؤدي دوراً مهماً لا يزال مطلوباً في تطوير وتحديث الإدارة المصرية وإعداد قيادات جديدة ومنجدة تحمل مسؤولية النهوض بمؤسساتنا الحكومية ومنظمات الأعمال العامة والخاصة وتخليصها من

الشوائب والمشكلات التي تعاني منها ومصدرها الرئيس فقر القيادات الإدارية وعجزها عن مجاراة المتغيرات المحلية والعالمية في عصر سمنة الأساسية التغيير المسمى والمشاريع.

دكتورة شريفة ابنته دكتور فؤاد هي اليوم المديرة التنفيذية للمعهد [2019]



الاستعداد للشف إلى أمريكا

كنت أحاول جهدي الحصول على فرصة للشف إلى الخارج واستكمال دراستي العليا وقد توقفت عن مشروعات دراستي الماجستير في كلية التجارة بجامعة الإسكندرية لأسباب رئيسية منها أن غياب دكتور فؤاد عنها بانقاله إلى جامعة القاهرة وكنا دكتور الشربيني أعاد قسم الإدارة وشعبتها إلى الحال القديم فلم يكن هناك مجال للاستمرار على نفس النهج الذي علمانا إياه. ولهذا فقد اتجهت إلى تسجيل رسالتي للماجستير في المالية العامة تحت إشراف أ. د. دلاور علي واخترت موضوع "دور الميزانية العامة للدولة في التنمية الاقتصادية" على أمل أن يباح لي من خلال هذه الدراسة الغوص مرة أخرى إلى مجال الإدارة بالبحث في كيفية إدارة التنمية باستخدام آليات النوجيه بالميزانية.

وفي سيل إعداد تلك الرسالة كان أول تعر في بالأخ والزميل أ. د. عاطف عيد، إذ كان وقتها مدرسا في تجارة القاهرة وعلمت أنه سبق وأن أعد رسالته للماجستير في موضوع مشابه، فسعيت إلى لقائه بالكلية، ولكن لم يتحقق اللقاء إلا بعدها بسنوات حين عدت في 1967 وأصبحت زميلا له في قسم إدارة الأعمال. وبسبب ابتعادي عن الإسكندرية وفي ضوء ما عايشته في المعهد من تطورات فكرية وإضافات معرفية تبين أن الاستمرار في إعداد رسالة الماجستير في المالية العامة هو نوع من العبث لن يحقق لي ما أصبو إليه من تخصص في علوم الإدارة.

وكنت أحصل على الوعود المثالية من الصديق الراحل م. سمير فهمي أمين عام المعهد في ذلك الوقت أن فرصة الأبحاث إلى أمريكا قائمة بالنسبة لي وزملائي، وكذلك كان الصديق / إبراهيم رفاعي مدير مكتب دكتور فؤاد يكر على مسامعنا تأكيدات د. فؤاد شخصياً عن اهتمامه بقضية دراستنا في الخارج ومحاولاته المنكسرة تدير التمويل اللازم حيث لم يكن المعهد من الجهات المستفيدة من خطة الدولة للبعثات.

وكان لا بد لي من طرق كافة الأبواب، إلى أن جاء اليوم الذي أعلنت فيه الخطة العامة للبعثات منضمة بعثة إلى أمريكا للدراسة إدارة الأعمال والحصول على الدكتوراه مدتها أربع سنوات لصالح "المجلس الأعلى للعلوم"، فقدمت لتلك البعثة وفزت لها بحمد الله. **ومن ثم بدأت الاتصال بالجامعات الأمريكية المختلفة للحصول على قبول بإحداها Admission** وتحقق الحلم بفضل الله وجاءني قبول من جامعة **إنديانا Indiana University** وكان أن سافرت إليها في شهر مايو سنة 1963.



<https://youtu.be/7ufMcAqlv2U>

وكما سأوضح في المحطة التالية، فإن علاقتي بالمعهد استمرت خلال فترة البعثة، وذلك من خلال الاتصال بأستاذنا الدكتور فؤاد وهو في نيويورك وبزملاء أعضاء كانوا لا يزالون يعملون بالمعهد. كان قرار السفر إلى الولايات المتحدة الأمريكية مفاجأة للأهل، ورغم أن أحداً لم يتحاول إثنائي عن قراري، إلا أنني كنت أشعر بمدى القلق الذي يعايناه جميعاً - خاصة الوالد والوالدة وشقيقي الأكبر المستشار حافظ السلمي عليهم رحمة الله - .



الشقيق الغالي



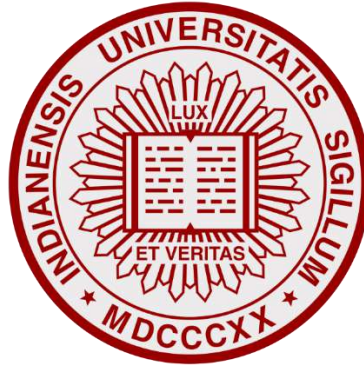
الوالد الحبيب



أيام البعثة في الولايات المتحدة الأمريكية

1967-1963

أيام جامعة إنديانا



INDIANA UNIVERSITY BLOOMINGTON



تمهيد

كان السفر إلى أمريكا للدراسة حلماً كبيراً تمنيت على الله دائماً أن يحققه لي، وقد استجاب المولى عز وجل ووجدت نفسي أرتب أوراقتي وأجمع حاجاتي وعائلي الصغيرة المكونة من الزوجة مرحها الله وابني البكر محمد طارق مرعاه الله وبارك فيه وأخوته وأبناءهم جميعاً.

وقد مر بي وبعائلي حدث جسيم قبل الموعد المحدد للسفر بأيام قليلة، إذ سقط ابني طارق من شرفة الشقة التي كنا نساكنها في شارع على الروبي في حي مروكسي وهو يلوح لي حيث مررتني قادماً من أول الطريق وكنت عائداً لنوي من شركة مصر الجديدة حيث أهيئت الإجراءات الخاصة برفع عداد الكهرباء قبل إخلاء الشقة بغرض السفر، فإذا بي أجده يهوي أمامي على إفريز الطريق تحت الشرفة. وخمد الله وفضله فقد هيا لنا من قام بالجراحة اللازمة في مستشفى هليوبوليس على أعلى مستوى من الكفاءة، ومن الله عليه بالشفاء ووافق الأطباء على سفره بعد أن كنت قد صرفت النظر عن موضوع السفر. وغادرتنا القاهرة وهو معصوب الرأس بعد عملية الترتيب التي أجريت له.



دكتور طارق السلمي

ووصلنا إلى نيويورك بعد رحلة على طائرة مص للطيران حتى لندن ومنها بطائرة صغيرة إلى أمستردام حيث أمضينا ليلة لتغادرها في اليوم التالي على متن طائرة الخطوط الجوية الهولندية KLM التي قطعت المسافة إلى نيويورك في حوالي إحدى عشر ساعة.

وأمضينا ليلة ثانية في نيويورك ثم واصلنا الرحلة إلى واشنطن حيث كان علينا أن نذهب إلى المكتب الثقافي المصري حيث استقبلنا أخ كريمة هو المسؤول عن شؤون المبعوثين أكد أن اسمه الأول أ. سلامة، وقد هيى لنا الرجل مكاناً نستريح فيه لحين إنهاء الإجراءات المالية واستلام الشيك الأول لنا وكان عبارة عن مبلغ \$280 دولار راتب شهر للمبعوث المتزوج ويعول طفلاً وكذلك مبلغ مماثل منحة شراء الكتب وكانت تصرف مرة واحدة سنوياً، وهكذا وجدت نفسي أملك خمسمائة وستين دولاراً أمريكياً بالإضافة إلى الثمانين دولار التي تمكنت من تجميعها قبل سفري من مص. ⁹ وهي ما يعادل ما تبقى من مكافأة نهاية الخدمة التي صفاها لي البنك المركزي بعد استقالي منه حيث كنت في حكم المعاصر طوال فترة العمل بالمعهد القومي للإدارة العليا.

وأمضينا ليلتنا في واشنطن بفندق يقع في منطقة يسكنها الأمر كان السود ولم تغادر الغرفة من وقت دخولها حتى اليوم التالي حين جاء أ. سلامة ليقبلنا بسيارته الفولكس الفولكس المنواضعة إلى المطار لنستقل طائرة من وحية صغيرة أقلتنا إلى بلومنجتون Bloomington المدينة التي تقع بها جامعة إنديانا. وكان أ. سلامة قد زودنا بأسماء وأرقام هواتف الطلاب المصريين بالجامعة وقد استقبلونا أفضل استقبال وهيوا لنا مناخاً لم نشعر معه بالغربة عن مص. ولا أزال أذكر هؤلاء الأخوة الأعزاء وهم:

1. حبيب شنودة، عمدة المصريين في بلومنجتون وطالب الدكتوراه المخضمر في كلية التربية.

⁹ كان الدولار الأمريكي يساوي وقتها أقل من ثلاثين قرشاً مصرياً أي أن الجنيه المصري كان يفوق قيمة 3 دولارات أمريكية وسبحان الله المعز المذل.

2. وصفي إسكندر، نائب عمدة المصريين في الجامعة وطالب الدكتوراه في الاقتصاد .

3. مصطفى شعبان، وكان يدرس للدكتوراه في الاقتصاد .

4. عزيزة الدميري، وكانت تدرس أيضاً اقتصاد مع مصطفى شعبان ثم تزوجا بعد ذلك .

5. موريس جرجس، وكان يدرس الاقتصاد أيضاً بالجامعة .

أردت من ذكر الأسماء ومجال الدراسة أن أبين أنني كنت أول مصري يلحق بجامعة إنديانا للدراسة الإدارية في كلية الدراسات العليا للأعمال لها **Graduate School Of Business**، ومن ثم بدأت لي التجربة محيطة إذ لم يكن من الأخوة المصريين من يستطيع تزويدي بأي معلومات عن نظام الدراسة وموضوعاتها والأساتذة وغير ذلك من المعلومات المهمة التي يشوق الطالب المسنجد أن يعرف عليها . كذلك أردت أن أبين كيف يتعامل المصريون في الغربة إذ تجمعهم صداقة تلقائية وأخوة فطرية تساعد على اجتياز الصعاب ومواجهة التحديات .

وصادف يوم وصولنا إلى بلومنجتون يوم إجازة " يوم الذكرى " **Memorial Day** وهو يوم الحادي والثلاثين من شهر مايو وتعطل فيه الجامعة، لذا لم يكن ممكناً إنهاء إجراءات الحصول على سكن في مساكن الطلاب، فأخلى لنا الأخ وصفي إسكندر شقته - وكان غير متزوج - لتبيت فيها وأمضى هو ليلته مع حبيب شنودة . وعندما أرشدنا إلى شقته وكانت تقع في الميدان **Square** في وسط المدينة **Downtown** وجدناه قد أعد لنا وجبة شهية من الدجاج والبطاطس على الطريقة المصرية .

ودون الدخول في تفاصيل الجانب الاجتماعي من هذه المرحلة في رحلتي مع الإدارة، أقول إن تجربة الدراسات العليا في الجامعات الأمريكية تعتبر بكل المقاييس تجربة عميقة في ذاتها يُصقل فيها الطالب صقلًا وتُنمى مهاراته ومعارفه تنمية متكاملة، وتُهيأ أمامه الفرص للإبداع والإجاز طالما كان مدفوعاً برغبة حقيقية في التعلم والتفوق . وقد كنا نحن الطلاب المصريين نحمد الله من المشوقين إلى الحد الذي دعا

إحدى الصحف المحلية أنها جرد إدارة الجامعة من مهمة إياها بما ملثنا نظراً لأننا نذبح رسوماً دراسية أعلى من الرسوم المفروضة على الطلاب الأمر يكين أو المقيمين:

مرحلة الماجستير

بدأت الدراسة في برنامج الماجستير في إدارة الأعمال مع بدايات يونيو 1963 وذلك في الفصل الصيفي Summer Session ويستغرق عادة ثمانية أسابيع. وقد أهيت المتطلبات للحصول على الدرجة بدراسة ما يعادل 36 ساعة معتمدة أي اثني عشر مقراً في سبع موضوعات هي التالية:

الإدارة Management، التمويل Finance، تحليل مناخ الأعمال Business Conditions Analysis، إدارة الأفراد Personnel Management، إدارة الأعمال الدولية International Business، اقتصاديات العمل Labor Economics، التسويق Marketing.

وكان النظام يتطلب إنهاء هذه المقررات بنجاح ثم اجتياز اختبار شامل Comprehensive Exam على مرحلتين، الأولى اختبار تحريري يغطي الموضوعات التي تمت دراستها في جميع المقررات، والثانية تحليل حالة شاملة Case Study تستغرق يوماً كاملاً.

وحمداً لله فقد أهيت هذه المتطلبات وتسلمت خطاباً من عميد الكلية جورج بينل George Pinnell مؤرخاً 30 مايو 1964 تخبرني فيه بنجاحي في الاختبار بمرحلتين والذي كان تاريخه 16 مايو 1964. أي أن الأمر استغرق أسبوعين فقط كي تنتهي كافة إجراءات تصحيح الاختبار وإعلان النتيجة وإخطاري لها. وكان وصول مثل هذا الخطاب يوم عيد في كل مرة تخبرني فيها العميد أو رئيس القسم المختص بنتيجة ما أديت من اختبارات أو قبول مشروع رسالة الدكتوراه Proposal أو إنهاء متطلبات الحصول على الدرجة العلمية.

وقد يكون من المفيد أن اسعرض جانباً من الموضوعات والمفاهيم والأفكار التي اكتسبها من هذه الدراسة في واحدة من أكبر عشر كليات أعمال في الولايات المتحدة الأمريكية في ذلك الوقت وواحدة من أحسن تلك الكليات في العالم حتى اليوم.

النسويق .. أول مقرر في البرنامج

كانت مادة التسويق أول احنكاك لي بنظام الدراسة في برنامج الماجستير في إدارة الأعمال، وقد درست أول مقرر في التسويق مع أسناذ يدعى كيللي Prof. Kelly وكان تركيزه في لقاءاته معنا أن يبرز المعاني الحقيقية لفكرة التسويق باعتبارها تواصل بين منظمة الأعمال وعملائها . وقد وضحت لي في هذه الدراسة السمات المميزة لعلم التسويق الحديث الذي يبدأ من دراسة السوق والتعرف على احتياجات العملاء ورصد حالات المنافسة وتحليل عناصر الطرح التسويقي الذي يتقدم به المنافسون إلى السوق . وشملت الدراسة مفاهيم كثيرة مستمدة من العلوم السلوكية التي كانت تقف ع الأبوأ آنذاك كملهم للإدارة في فهم مشكلات السلوك الإنساني واستثمار مفاهيمها في توجيه سلوك العاملين والمستهلكين . وأوضحت الدراسة أهمية نخوآ السوق وخاصة ما ينصل منها بدراسة دوافع الشراء لدى المستهلكين

"نخوآ الدوافع" Motivation Research .

ولم يكن هناك مرجع محدد نستخدمه في دراستنا ، بل كان البروفيسور كيللي يطرح الموضوعات ويرفق لها قوائم بالقرآات المقترحة List of Recommended Readings علينا أن نبحث عنها في المكتبة ونطلع عليها ونعد منها ما نشاء من مذكرآات وغيرها نخسب طريقة كل شخص في القراءة والتلخيص¹⁰ .

¹⁰ لم تكن رفاهية البحث في شبكة الإنترنت معروفة وقتها، لذا كان الأمر يتطلب قضاء ساعات طويلة في مكتبة الكلية.

كذلك كان استخدام أسلوب دراسة الحالات شائعاً خاصة مع البروفيسور كيللي حيث إنه من خريجي كلية الأعمال بجامعة هارفارد **Harvard Business School** الشهيرة لهذا الأسلوب ، وكان من أساليب تدريسنا على دراسة الحالات وتحليلها هو تكوين مجموعات **Groups** تتولى كل منها دراسة الحالة وإعداد تقرير بنتائج التحليل وتبين المقترحات لحل ما تمرصده من مشكلات. وكانت مجموعات دراسة الحالات تجتمع بشكل منظم خارج ساعات الدراسة بالكلية، وتتم مناقشة الحالة وإبداء الآراء في جو من الحماس والنفوس، حيث كانت تقارير المجموعات تطرح للنقاش في وقت محدد بإشراف البروفيسور كيللي، وتحصل كل عضو في مجموعة على التقدير الذي حققته تقريرها .

كذلك كان يطبق ذات الأسلوب في التعامل مع "مباريات الأعمال" **Business Games** حيث كانت كل مجموعة تمثل شركة محددة وتتمسك بأنشطة الإدارة لها انطلاقاً من معلومات مبدئية، مناقشة لها، ثم عليها استقراء الأوضاع والمؤشرات من خلال متابعة المعلومات الإضافية التي يفاقمها أسناد المادة .

إدارة الأفراد والدراسة في اسنيديو تليفزيوني

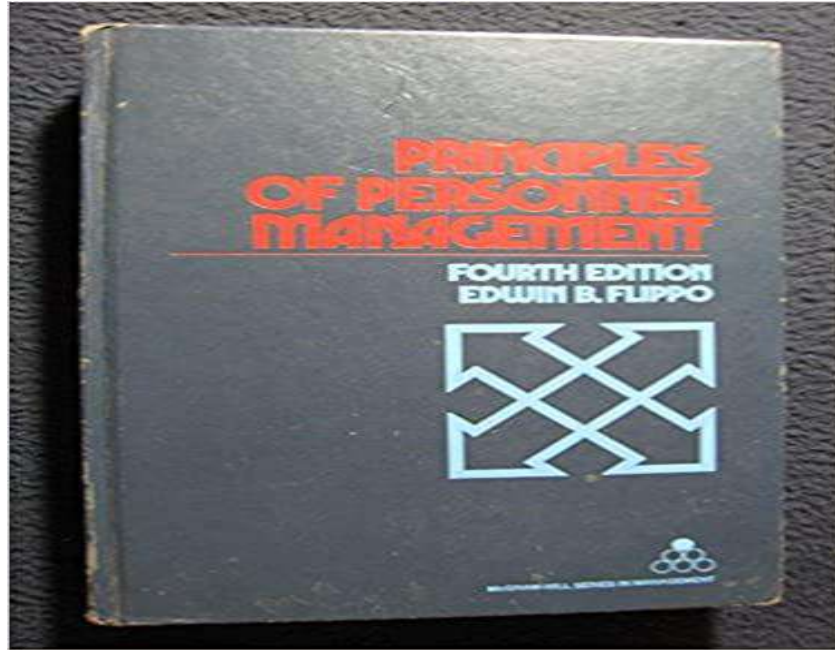
ثم درست مقرراً في "إدارة الأفراد" **Personnel Management** المسمى الآن "إدارة الموارد البشرية" **"Human Resources Management"** .

وكان يدرس لنا هذه المادة أسناد يدعى **William Scott**، وقد كان يميل إلى المدرسة التقليدية في تدريس هذه المادة حيث يركز على مجموعة الوظائف التي تباشرها إدارة الأفراد في منظمات الأعمال من حيث تخطيط الاحتياجات **Manpower Planning**، والبحث والاستقطاب للحصول على العناصر المناسبة، من الأفراد ذوي المهارات والقدرات المتوافقة مع الوظائف **Recruitment**، وبعدها تبدأ عمليات

" الآن " إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية." **Strategic Human Resources Management.**

المفاضلة بين المتقدمين وإعمال أشكال الاختبار والتقويم المختلفة حتى يتم اختيار الفرد أو الأفراد الأفضل لشغل الوظيفة Selection .

وكانت موضوعات المقرر تتضمن توصيف الوظائف Job Description وتقويم الوظائف Job Evaluation وتحديد هيكل الراتب والمزايا المالية والعينية المناسبة. كذلك اهتم المقرر بعرض بدايات ما يسمى بفرص التوظيف المتساوية Equal Opportunity وكانت قد بدأت في الظهور والمقصود بها إجراءات تضمن المساواة بين العاملين وعدم التمييز بينهم بسبب الجنس أو اللون أو غير ذلك من أشكال التمييز. وكنا نستخدم مراجع مختلفة من أشهرها في ذلك الوقت كتاب "إدوين فليبو" عن "مبادئ إدارة الأفراد"¹² الذي صدرت طبعته الأولى في عام 1961 منضمناً سبعة وعشرين فصلاً تقع في 585 صفحة تتناول موضوعات كانت تناسب مستوى المقرر الإداري في ذلك الوقت.



صورة غلاف الطبعة الرابعة

¹² Edwin B. Flippo, Principles of Personnel management, N.Y.: McGraw-Hill, 1961.

وبطبيعة الحال فقد كان لا يخلو أي من مراجع إدارة الأفراد هناك من فصل أو أكثر يتناول مشكلات العلاقات الصناعية والحلقات بين الإدارة وتقابات العمال والمساومة الجماعية **Collective Bargaining** والتي كنت قد تعرفت عليها من أسناذي دكتور فؤاد شريف فقد كانت أول ما درس لنا في مقرر " العلاقات الصناعية" في الفصل الدراسي الثاني من السنة الثالثة بكلية التجارة جامعة الإسكندرية في عام 1955/1954، ولذلك كنت أشعر بسعادة غامرة أن أبدي للدكتور سكوت معرفتي بهذه المواضيع بينما كان كثير من الطلاب الأمريكيين ممن معنا غير ملمين بها.

كذلك كان من بين الوسائل التعليمية التي تعرضت لها في هذا المقرر، تحليل الحالات الدراسية والاشتراك في مباراة إدارية حيث انقسم طلاب المقرر إلى مجموعات صغيرة كل واحدة تضم أربعة أو خمسة أشخاص، وكنا نجتمع أسبوعياً لندرس موقف الشركة التي تمثلها في المباراة ونخذ قرارات في ضوء المعلومات الواردة لنا من دكتور سكوت عبر مساعده، ونرسل هذه القرارات على قوائم إلى مركز الحاسب الآلي بالجامعة ليصير تحليلها وإظهار آثارها على المركز المالي للشركة، وفي نهاية المقرر تطرح نتائج المجموعات المختلفة ويتم تحليل القرارات التي اتخذناها وبيان مدى اتفاقها مع المبادئ العلمية التي درسناها. وتحصل كل مجموعة على درجة وفق أداءها تخسب ضمن الدرجة النهائية لكل منا. وإن كان لهذا الأسلوب من ميزة فهي التدريب على العمل الجماعي والمناقشة وممارسة عملية اتخاذ القرارات.

وكنا ندرس هذا المقرر مع بروفيسور سكوت في اسنديو التليفزيون بالجامعة حيث كان طلاب آخرون يتابعون عبر دائرة تليفزيونية مغلقة نفس المحاضرات في مقر الجامعة بعاصمة الولاية **مدينة إنديانا بولس Indianapolis** وتبعد حوالي مائة ميل عن مقر كليتنا في بلومنجتون، وكان هذا أول احتكاك لي ببنجربا الدراسة "من بعد" من خلال التليفزيون وهو أسلوب انشئ بسرعة في الجامعات الأمريكية في تلك

الفترة . وكانت المحاضرات تسير بسلاسة شديدة وينبادل الطلاب في إنديانا بوليس الحديث مع الأساذ يسألونه وهو يجيب ويشكهم في المناقشات كأنهم معنا في ذات القاعة دون أن يصدر منهم ولا منا أي تشويش أو مداخلات لا معنى لها .

الرحلة مع دراسة السلوك التنظيمي

من أمع المقررات في برنامج الماجستير مقرر " السلوك التنظيمي " مع البروفيسور ل. ل. كمنجز L.L. Cummings وقد أصبح المشرف على رسالتي للدكتوراه فيما بعد . وكان ذلك المقرر هو أول اقتراب لي من موضوعات العلوم السلوكية ومفاهيمها في التطبيق الإداري والتي بدأت في إثارة اهتمام الأكاديميين ورجال الإدارة في آن واحد منذ بدايات الستينيات من القرن الماضي . ورغم التاريخ الطويل لعلوم اعثت بدراسات السلوك الإنساني مثل علم النفس وعلم الاجتماع وتنوعاهما ، إلا أن استعادة العلم الإداري منهما كانت محدودة إلى حين ظهور "علوم السلوك" Behavioral Sciences .

وقد كانت أهم تطبيقات علم النفس مثلاً في المجالات الإدارية هي تطوير مجموعات من الاختبارات Tests للمساعدة في اختيار الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف في المنظمات ، وكان أغلب تلك الاختبارات يركز على جوانب الشخصية Personality Tests أو بعض السمات الإنسانية مثل الذكاء Intelligence .

ومع بدايات الستينيات من القرن الماضي بدأ أساتذة الإدارة - والمختصين منهم في إدارة الأفراد بوجه خاص - البحث عن مصادر علمية جديدة تساعد في تكوين مفاهيم أوضح لمظاهر "السلوك الإنساني في العمل" Work Behavior والتي تسبب إزعاجاً شديداً للإدارات المعنية بالأداء وتحقيق النتائج .

وكان هذا التحول مؤشراً على تطور أهم في اهتمامات علم إدارة الأفراد ذاتها ، فلم يعد قاصراً على طرح قضايا البحث عن الأفراد وتوظيفهم حسب متطلبات الإدارات المختلفة بالمنظمات من موقف السكون Static ، بل بدأ ينجم لمناقشة قضايا تشغيل الأفراد من موقف الحركة والغير Dynamic

Performance. ولعل هذا التحول ينضح من عنوان الكتاب الذي أعرض له الآن لأبين الموضوعات التي تناولها المقتر، وهو كتاب أصدره كمنجز بالاشتراك مع سكوت الذي درست معه مادة إدارة الأفراد، والكتاب بعنوان "قراءات في السلوك التنظيمي والاداء الإنساني"¹³ حيث يشير الجزء الثاني من عنوانه إلى قضية الأداء **Performance** وهو ما أصبح محل الاهتمام الأساسي في دراسة السلوك التنظيمي.

ولم تكن طريقة بن و فيسور كمنجز في تدريس هذا المقتر تختلف عن غيره من الأساتذة الذين تعاملت معهم عبر مرحلة الماجستير ثم الدكتوراه، فهو يطرح القضايا ويثير الحوار بين طلابه ويرشد إلى القراءات والمصادر المساعدة للحصول على مزيد من المعلومات، ثم يكلفنا بإعداد أوراق خثية قصيرة **Term Papers**. وقد كان للمقر وأسناذه تأثير كبير في نفسي جعلني أهوى هذا المجال وأرغب في التخصص فيه، فلما كانت مرحلة الدكتوراه لم يكن غريباً أن يكون مجال تخصصي **Major** هو السلوك التنظيمي وموضوع رسالتي هو "**دوافع المديرين**" وتلك لها قصة سنأتي بعد قليل.

وفي مجال العلوم السلوكية التي كانت بداياتها آخذة في الوضوح كان كتاب "علم النفس الاجتماعي للمنظمات" وقد صدر عن دار النشر **Wiley** في عام 1966 لمؤلفيه كاتز وكان¹⁴ **Katz and Kahn** وكليهما من جامعة ميشيجان التي ينتمي إليها رنسيس ليكرت **Rensis Likert** وهو من الرواد الأوائل في طرق مجال الدراسات السلوكية وتطويع مناهج البحث الاجتماعي لمعالجة قضايا التنظيم والإدارة والعلاقات بين العاملين في المنظمات.

فقد كانت البدايات الأولى لحركة تطبيق العلوم السلوكية في الإدارة التي شهدتها أعوام السنينيات من القرن الماضي ترجع إلى سنوات الأربعينيات من ذلك القرن حيث بدأ **Likert** مشروعه البحثي في مركز

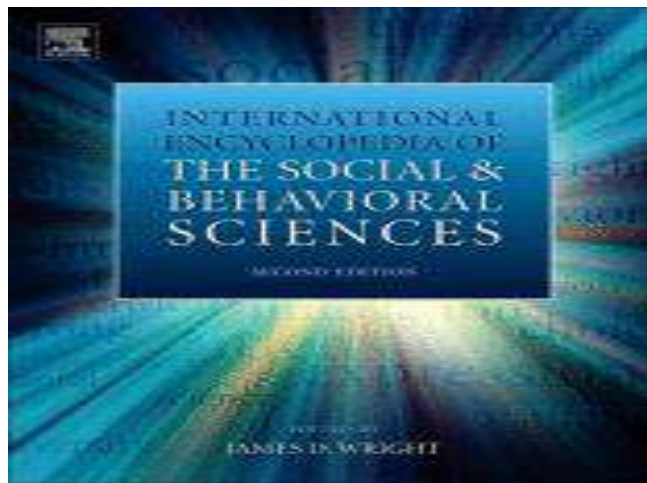
¹³ L.L Cummings and W. E. Scott, Jr. Readings in Organizational Behavior and Human Performance," Homewood, Illinois, Richard D. Irwin, 1969.

¹⁴ Daniel Katz and Robert L. Kahn, The Social Psychology of Organizations, N.Y.: John Wiley & Sons, INC., 1966.

البحوث المسحية في جامعة ميشيجان The Survey Research Center واهنرفيه بدراسة موضوعات
تمس النواحي السلوكية منها الحالة المعنوية للعاملين Morale ، الدافعية Motivation ، الإنجابية
Productivity ، الفعالية Effectiveness ، علاقات القوة والرقابة في التنظيم وأنماط القيادة وتأثيرها في
سلوك التنظيم، فضلاً عن مسائل إدارة التغيير التنظيمي .

وجاء كتاب Katz and Kahn امتداداً لأفكار Likert وتأكيدها، ويوضح المؤلفان أنهما في هذا الكتاب
قد بدءا في التحول عن الاعتماد على المفاهيم التقليدية المستمدة من علم النفس الفردي Individual
Psychology إلى استخدام مفاهيم تعتمد منطق النظام المفتوح Open System والتي وجدوا أنها أقرب إلى
التعبير عن حقيقة السلوك بين الأفراد والجماعات في التنظيم.

ولعل هذا التحول يعتبر في الحقيقة البداية الصحيحة لتكوين مفهوم متكامل عن السلوك التنظيمي
ومحدداته وأنماطه من موقع الحركة والتغيير Dynamic بعكس النماذج السابقة المعتمدة على فكر
نظريات التنظيم التقليدية التي رأت التنظيم نظاماً مغلقاً لا يتعامل مع البيئة المحيطة، كما اهتمت بالسلوك
الفردي الموجه وفق التعليمات واللوائح وتصميم العمل دون أن تأخذ في الاعتبار المحددات النفسية
والاجتماعية لهذا السلوك.



[International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences | ScienceDirect](https://www.sciencedirect.com/encyclopedia/International-Encyclopedia-of-the-Social-and-Behavioral-Sciences)

تجربة التنبؤ بالأحوال الاقتصادية

واخترت مقرراً في مجموعة العلوم الاقتصادية المساعدة للإدارة كان يسمى " تحليل ظروف الأعمال " **Business Conditions Analysis**. وكان يدرس هذا المقرر أسناذ مشهور اسمه روبرت تيرنر **Turner** ووقتها كان من أعضاء مجلس المستشارين الاقتصاديين للرئيس الأمريكي كينيدي **Council of Economic Advisors**.

وكان هذا المقرر يُطرح مرة واحدة في السنة الدراسية ويعتبر من المقررات الإجبارية **Required Course** وبالتالي كانت أعداد كبيرة من الطلاب تحشد في المدرج **Auditorium** وصل عددهم في الفصل الدراسي الذي درست فيه هذا المقرر إلى ما يزيد على الثلاثمائة وهو رقم كبير جداً بالنسبة للحجم المعتاد لأي مقرّر حيث لا يزيد العدد عادة عن العشرين أو الثلاثين على الأكثر. والسبب في هذه الزيادة يرجع كما قلت إلى أن المقرر كان يعرض مرة واحدة في السنة فضلاً عن الخبرة العالية والنمك الواضح للبروفيسور تيرنر مما كان يجعل الطلاب يفضلونه دائماً على غيره من الأساتذة الذين يقدمون نفس المقرر، ويقوم المقرر في أساسه على طرح مجموعة العوامل الاقتصادية العامة ذات التأثير على حركة الأعمال ومعدلات نموها ومسئول النشاط الاقتصادي العام.

وكان برنيسور تيرنر يشرح العوامل العامة المحددة للطلب على السلع والخدمات ومنها مثلاً حجم النقود وميزانية الدولة ومسئول الإنفاق العام للحكومة الفيدرالية ومدى تأثير ذلك على خلق فرص التوظيف وزيادة دخول العاملين في الصناعات المستفيدة من هذا الإنفاق كصناعة الحديد والبناء.

من زاوية أخرى، كان يشرح محددات العرض من السلع والخدمات مشيراً بالدرجة الأولى إلى خطط مشروعات الأعمال للإنفاق الاستثماري في إنشاء مشروعات جديدة أو توسيع وتطوير المشروعات والطاقت الإنتاجية القائمة. ويوضح المقرر الآليات التي تنبع عادة في بناء هذه الخطط الاستثمارية ومنها

مثلا استطلاع نوايا الشراء لدى عينات من المستهلكين في شرائح الدخل المختلفة للتعرف على نواياهم لشراء سلع معمرة مثل السيارات أو البيوت وغيرها مما يستدل به المخططون في الشركات على حجم الإنفاق الاستهلاكي المتوقع، ومن ثم يبنون خططهم الاستثمارية في ضوءها .
وكان اجنياز المقرر يتطلب أمرين:

الأول، أداء الاخبار التحريري في نهاية الفصل الدراسي،

الثاني، إعداد تقرير للشئو نخالة الاقتصاد الأمريكي للعالم التالي وفق الأسلوب والمنهجية التي تقدم شرحها .

وكانا نحاول الحصول على المعلومات اللازمة لإعداد هذا الشئو من مصادر مختلفة منها وزارة التجارة الأمريكية **Commerce Department** والتقارير المنشورة عن المجلس الاقتصادي الاستشاري للرئيس وتقارير مماثلة للشئو بأحوال الاقتصاد الوطني تشسها البنوك الكبرى وبنك الاحتياط الفدرالي **Federal Reserve Bank** [البنك المركزي] وغيرها من المؤسسات ذات العلاقة مثل مراكز البحوث التابعة للمجلات المتخصصة .

وتعتبر تجربة إعداد تقرير للشئو نخالة الاقتصاد الأمريكي لسنة قادمة من أصعب المهام الدراسية التي تعرضت لها في برنامج الماجستير، وهي في ذات الوقت من التجارب الممنعة التي أضفت لي الكثير من الخبرة بمصادر المعلومات وكيفية الاستفادة منها في بناء نموذج يوضح علاقات التفاعل بين العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثنية ذات التأثير على مسنوي النشاط الاقتصادي وتوقعاتها في فترة قادمة .



John F. Mee

كان على أن أدرس مقرراً متقدماً في الإدارة وأوصاني المشرف الأكاديمي وأنا في خيمة¹⁵ التسجيل للفصل الدراسي قبل الأخير في برنامج الماجستير باختيار " سمنار متقدم في الإدارة " Graduate Seminar In Management مع الأستاذ John F. Mee، وشدد على ضرورة أن انهي من هذا التسجيل قبل أي شيء آخر حيث إن العدد الذي يسمح له بالتسجيل محدود كما أن البروفيسور Mee هو الآخر يقدم هذا السمنار مرة واحدة كل عام. وتر التسجيل وجدت نفسي أجلس ضمن مجموعة لا تزيد عن

¹⁵ كانت عملية تسجيل المقررات في بداية كل فصل دراسي وسداد الرسوم وشراء الكتب والمراجع التي يوصي بها الأساتذة تتم في خيمة كبيرة تقام في أرض الإستاد الرياضي للجامعة وذلك قبل بناء المبنى الحديث للكلية الذي شهدت مراحل بناءه، ولكنني أنهيت دراستي قبل أن يفتتح. وكانت عملية التسجيل هذه أشبه بمهرجان جميل يستمر طوال اليوم حيث ترى الطلاب يتشاورون حول المقررات التي ينوي كل منهم التسجيل فيها، والسباق بينهم للفوز بمكان في المقرر الذي يرغبه مع الأستاذ المفضل لديه قبل أن يعلن قفل باب التسجيل فيه نظراً لاكتمال العدد المحدد.

عشرة طلاب في غرفة مكتب البروفيسور Mee وقد بدأ بالعرف علينا والسؤال عن خلفية كل منا العلمية والعملية. ثم بدأ يوضح لنا دورة في هذا المقرر وما يجب علينا عمله.

كان الرجل في أوائل السنين من العمر آنذاك أشيب شعر الرأس دمت الأخلاق طيب المعش تشع لأول وهلة حين تراه أنك تعرفه منذ فترة طويلة ويثير لديك الشعور بخيمية الوالد تجاه أولاده.

كان البروفيسور Mee من أقدم أساتذة الإدارة في الولايات المتحدة الأمريكية، حصل على بكالوريوس في الآداب من جامعة ميامي Miami University ثم الماجستير من جامعة مين Maine وعلى درجة دكتوراه الفلسفة من جامعة ولاية أوهايو Ohio State. وفضلاً عن كونه أساتذاً أكاديمياً شهيراً، فقد كانت له مساهمات كبيرة في الجمعيات والمجافل العلمية والمهنية. كان الرجل أساتذاً كامل الأستاذية كما يقولون في الجامعات الأمريكية Full Professor، وفي الوقت الذي درست معه في عام 1963 كان عدد طلاب الماجستير الذين تتلمذوا عليه حتى ذلك التاريخ يربو عن الألف طالب، بينما حصل خمسون طالباً على درجة الدكتوراه في الإدارة تحت إشرافه.

وقد سُجِّل اسمه في سجل الأساتذة المرموقين في جامعة انديانا والنعرف به على النحو التالي:¹⁶

John Franklin Mee



¹⁶ John Franklin Mee: IU Alliance: Indiana University

At a time when the field of business administration was in its infancy as an academic discipline, John F. Mee brought into focus the principles that today form the basis of management theory. His innovative approach to management problems and his synthesis of diverse ideas profoundly influenced the course of business education and practice. John Mee joined the faculty of the Indiana University School of Business in 1939. In that year, he devised the first course in the country on the principles of management. The school's Department of Management, which did not exist when he came, owes its international reputation today in large measure to his seminal ideas in the field and his commitment to the department's development.

As an educator, Dr. Mee sharpened his students' thinking by expecting of them the same effort of creative analysis and insight into fundamental concepts that he brought to his own work on management philosophy. His Socratic method in the classroom forced students to probe to the heart of a problem, creating an atmosphere of intellectual ferment that was demanding and inspiring.

A colleague has said of him, "There is perhaps no other faculty member in the School of Business who has so enshrined himself in the hearts and minds of so many students." Few others have left so indelible a mark on the leadership abilities and approach to management of generations of business graduates.

John Mee was born in Ada, Ohio, and received the A.B. from Miami University in 1930, and the A.M. from the University of Maine in 1932. He served as dean of Beal College in Bangor, Maine, from 1932 to 1934, then returned to Ohio as instructor in business and director of placement at The Ohio State University, positions he held from 1932 to 1939. He was awarded the Ph.D. by Ohio State in 1959.

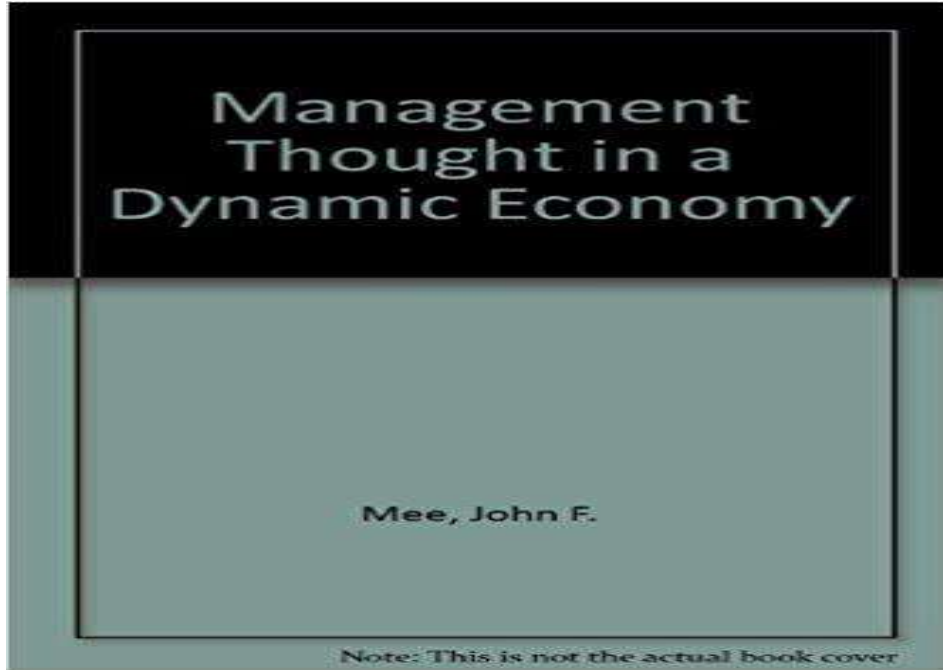
His experience in placement was one of the many skills that John Mee brought to Indiana University and put to work on behalf of the School of Business. He founded the school's Placement Service, now looked upon as a model for university placement services, and devoted his remarkable energies to building relationships with corporations throughout the country. These relationships are invaluable to the school today and provide unmatched opportunities for Indiana University graduates.

Dr. Mee also initiated and served as the first director of the Indiana University Executive Development Program. He saw very early the importance of midcareer development for executives, a relatively new concept at the time. This concern led him to organize similar programs in this country and abroad. Throughout his career, John Mee was a leading international figure in management theory. His publications include the widely used book, *Management Thought in a Dynamic Economy*, and numerous articles in professional, business, and government journals. As an editor he helped to develop a distinctive series of books on management that has contributed significantly to American business curricula in the field. His ability to translate theoretical knowledge into practical applications placed him in great demand as a speaker at management conferences, and as a result he was a force in professional development in business firms for many years. His services were also in demand by federal and state government: following World War II he served as special consultant to the White House and on the Federal Mediation and Conciliation Service, led a management team to France, and advised branches of the armed forces.

In 1948, he was Commissioner of Revenue for the state of Indiana, and later directed the Indiana Study on Intergovernmental Relations. Many honors have come to him in recognition of his contributions to business theory, among them the Taylor Key Award from the Society for the Advancement of Management, designation as a Distinguished Scholar by Beta Gamma Sigma, and the presidency of the Academy of Management. In 1962 he was appointed the Mead Johnson Professor of Management at the School of Business. Recently the Irwin Family Foundation established the John F. Mee Distinguished Professorship Award, administered by the American Assembly of Collegiate Schools of Business.

Upon his retirement, John Mee generously donated to Indiana University his personal library on the history of management, one of the most extensive collections of books on the subject. This library, a unique resource, reflects the range and depth of his career.

وكان بن و فيسومر Mee يتناول في مقمره تطور الفكر الإداري ويبين العوامل المؤثرة في هذا التطور والمفاهيم والأفكار الناشئة في كل مرحلة. وتتمثل مساهمة بن و فيسومر Mee في إثراء المكتبة الإدارية في كتيب من القطع الصغير لا تزيد صفحاته عن المائة، ولكنه يعتبر من جعاً نفساً لما احنواه من تأصيل لحركة الفكر الإداري وبلورة مفاهيم الإدارة ونظرياتها.



ومن أجل الاستعداد للاختبار في مقمر بن و فيسومر Mee كان الذهاب إلى مكتبة الكلية وقضاء الساعات الطوال أمراً عادياً وكنا نلجأ إلى استعارة الكنب التي يشند عليها الطلب بنظام الاستعارة الليلية Overnight بمعنى أنه يجب إعادة الكتاب مرة أخرى في الصباح التالي مباشرة وقبل أن تفتح المكتبة أبوابها وذلك بوضعه في فتحة خاصة في باب المكتبة الرئيس، وفي حالة التأخير عن إعادة الكتاب في الموعد المحدد ينحمل الطالب غرامة مالية كما يتعرض لاحتمال منعه من الاستعارة الخارجية للكنب.

وقد توفي بن و فيسومر Mee في عام 1985 وكان بعض ما كُتب عنه ما يلي:

At a time when the field of business administration was in its infancy as an academic discipline, John F. Mee brought into focus the principles that today form the basis of management theory. His innovative approach to management problems and his

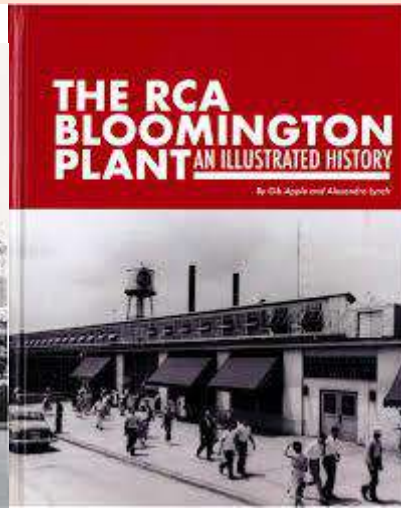
synthesis of diverse ideas profoundly influenced the course of business education and practice. John Mee joined the faculty of the Indiana University School of Business in 1939. In that year, he devised the first course in the country on the principles of management. The school's Department of Management, which did not exist when he came, owes its international reputation today in large measure to his seminal ideas in the field and his commitment to the department's development.

As an educator, Dr. Mee sharpened his students' thinking by expecting of them the same effort of creative analysis and insight into fundamental concepts that he brought to his own work on management philosophy. His Socratic method in the classroom forced students to probe to the heart of a problem, creating an atmosphere of intellectual ferment that was demanding and inspiring.

A colleague has said of him, "There is perhaps no other faculty member in the School of Business who has so enshrined himself in the hearts and minds of so many students." Few others have left so indelible a mark on the leadership abilities and approach to management of generations of business graduates.

Upon his retirement, John Mee generously donated to Indiana University his personal library on the history of management, one of the most extensive collections of books on the subject. This library, a unique resource, reflects the range and depth of his career.

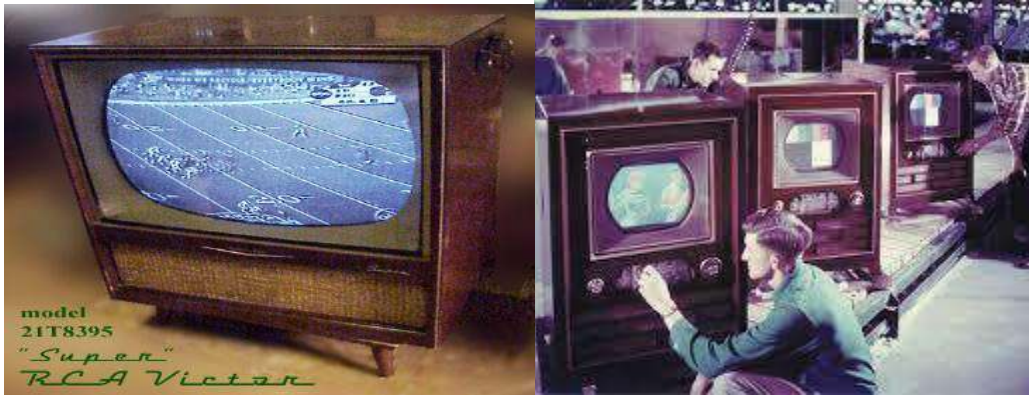
قصة العمل في مصنع RCA أو تعلم الإدارة بالمعايشة



تقع جامعة إنديانا في مدينة بلومنجتون Bloomington بولاية إنديانا في وسط غرب الولايات المتحدة الأمريكية. وغتل الجامعة النشاط الرئيس بالمدينة فهي كما يقولون "مدينة جامعة" A university town تعيش تماماً على تواجد آلاف الطلاب وأعضاء هيئات التدريس والعاملين بالجامعة وعائلاتهم. وفي الصيف وفترات الإجازات الجامعية تكاد تخلو المدينة من سكانها وتصبح أشبه بالمكان المهجور. ومع ذلك كان لها مصنع أو اثنين أحدهما مصنع لتجميع أجهزة التليفزيون تابع لشركة RCA [Radio Corporation of America] كما كان يوجد لها محطة تليفزيون محلية تبث برامجها لبضع ساعات يومياً وتدمج مع أحد الشبكات القومية National Networks في أوقات إذاعة الأخبار.

ومما كنت قد أهيت دراسته الماجستير وبضع مقررات في برنامج الدكتوراه، فقد تيسر بعض الوقت أردت استثماره في اكتساب خبرة عملية بالإضافة إلى بضع مئات من الدولارات، وكان أن قررت العمل بمصنع RCA مع غيري من طلاب الجامعة بصفة مؤقتة Part-timer.

وكانت طبيعة العمل هي ضبط ألوان جهاز التليفزيون أثناء مروره على خط الإنتاج، وهي عملية تبدو سهلة، ولكن الصعوبة فيها هي سرعة الأداء وانظماه بشكل يتناسب مع سرعة حركة خط الإنتاج وعدم حجز الجهاز إلا للوقت المحدد لإلغاء عملية الضبط، وإلا يعطل الخط وتتراكم الأجهزة في بدايته، بينما يقف العمال في مراحل العمل الأخرى معطلين.



مثل هذا الجهاز الذي كنت أعمل على خط إنتاجه

فوائد العمل في شركة RCA

1. التعرف على الواقع الصناعي الذي قرأت عنه في كتب ومجلات الإدارة، ومعاينة صعوبة الأداء المنكسر الذي يولد الضجر والملل رغم سهولته، ومن ثم الاقتراب من فهم أسباب ثورة العمال على أفكار " الإدارة العلمية" التي مروج لها فريدريك تايلور في أوائل القرن الماضي، والاقتراع بأفكار " مدرسة العلاقات الإنسانية" التي ظهرت لتخفف من آثار " الإدارة العلمية".
 2. المعايشة الفعلية لظروف العمل الصناعي والعامل مع ضغوط الآلية وقسوة خط الإنتاج المتحرك **Production line** الذي اعتبرته الدراسات المختلفة أساس النهضة الصناعية.
 3. فهم معاني الإشراف وأنماطه من خلال دراسة أساليب المشرفين المختلفين الذي تعاملت معهم وكيف كان بعضهم أكثر براعة وحنكة في كسب ثقة العاملين ومن ثم تحسن إنتاجيتهم، والبعض الآخر كان محل غضب العمال وكرهيتهم التي تنعكس على أدائهم وإنتاجيتهم.
 4. الدراسة الواقعية لأنماط السلوك التنظيمي **Organizational Behavior** من خلال التفاعل مع نوعيات مختلفة من العاملين أثناء ساعات العمل وخلال فترات الراحة بطعم المصنع حيث كنا نشاغل وجبات خفيفة لخصها معنا في الصباح.
 5. معايشة الشعور بالإجهاز حين ينمر العمل المكلف به الفرد على الوجه الصحيح، وكذلك الإحساس بمشاعر القلق والنورس حين النعرض لمشكلات في الأداء يترقب عليها قصور الإجاز.
 6. ممارسة مقارنة العلم بواقع التطبيق وإتاحة فرص إخبار الأفكار والمفاهيم التي نلقاها في الدراسة الأكاديمية مع ممارسة العمل فعلا في منظمة حقيقية وليست واحدة من المنظمات الوهمية التي طالما تعاملنا معها في الحالات الدراسية والمباريات الإدارية في فصول الدراسة.
- وفي مرحلة الدراسة للماجستير والدكتوراة تعرفت على عمالقة الفكر الإداري هناك:



<https://youtu.be/vdYJGz6mkq0>

قصة بحث الدكتوراه

لم يمنعني العمل في مصنع RCA من بذل الجهد لإهاء المقترحات اللازمة في برنامج الدكتوراه، وقد تمكنت بفضل الله من اجتياز جميع المقترحات في الميادين الخمس التي اخترتها. وكان نظام الدراسة يقضي باجتياز المقترحات ثم أداء اختبار عام في كل ميدان، يعقبه اختبار شفهي في جميع موضوعات البرنامج. وقد اجتزت بحمد الله الاختبارات المتخصصة في الميادين الخمسة في الفترة من سبتمبر 1965 وحتى فبراير 1966. وُعقد الاختبار الشفهي بعد ظهر يوم الأربعاء 11 مايو 1966 بحضور لجنة من سبعة أشخاص منهم اثنين يمثلون لجنة برنامج الدكتوراه، وخمسة يمثل كل منهم أحد ميادين الدراسة التي اخترتها. وبناء على اجتيازي للاختبار الشفهي العام أصبحت مطالباً بتقديم مشروع لبحث الدكتوراه، وكنت قد اخترت موضوع "دوافع المديرين في مص والولايات المتحدة الأمريكية - دراسة مقارنة"، وكان اختيار الموضوع بعد مناقشته مع أسنادي دكتور أحمد فؤاد شريف الذي كان مقيماً وقتها في نيويورك بسبب عمله في هيئة الأمر المنحد، حيث أثنى على الموضوع ووعدني بأن يساعدني المعهد القومي للإدارة العليا في

عملية جمع المعلومات اللازمة من عينة المديرين المصريين الذين سنعتمد عليهم في الدراسة. وقد تعرضت في هذه المرحلة إلى مشكلتين:

المشكلة الأولى

كانت المشكلة الأولى هي رفض الجهاز المركزي للتعينة العامة والإحصاء في مصر إجراء الدراسة حسب نص الخطاب التالي:



وكان الخطاب قد وصلني من أ. د. أحمد كمال أبوالمجد مدير المكاتب الثقافية المصري في واشنطن في ذلك الوقت بتاريخ 30 يناير 1967 أي بعد أكثر من ستة أشهر من المكاتبات والمراسلات ومحاولات الأخوة في المعهد بالقاهرة الحصول على تصريح من الجهاز بإجراء الدراسة.

وكانت صدمة إذ أن أحد أسباب اهتمام أعضاء لجنة الدكتوراه بالجامعة بالموضوع هو طرفه لجمال غريب عنهم وهو الدراسة المصرية ثم مقارنتها بالوضع بالنسبة للمديرين الأمريكيين، وقد كانت الجامعات الأمريكية في تلك الفترة مهتمة بالانفتاح على الجانب الدولي وتشجيع الدراسات الدولية المقارنة للكشف عن الفروق الناتجة عن اختلاف الثقافات والظروف الاجتماعية والاقتصادية بين الدول المختلفة.

وقد اضطررت بناء على هذا الرضا أن أغير موضوع البحث ليكون دراسة دوافع المديرين مع الاعتماد على عينته من المديرين الأمريكيين فقط.

المشكلة الثانية

ثم كانت المشكلة الثانية وهي عدم وجود مشرف أكاديمي لديه وقت للإشراف على رسالتي، واسم هذا الموقف منجماً منذ أهيت الاخبار الشهري في مايو 1966 وحتى شهر يوليو من نفس السنة، حين اضطر البروفيسور بول جوردان رئيس قسم الإدارة في ذلك الوقت أن يوجه خطاباً بتاريخ 3 يوليو 1966 إلى زميله ستان سنوكوتون Stan Stockton رئيس قسم إدارة الإنتاج يلفت فيه نظره إلى أن عمليات إعادة تنظيم أقسام الكلية قد قربت عليها مشكلة لطلاب الدكتوراه الذين تقع موضوعاتهم في منتصف الطريق بين تخصصات أكثر من قسم كما هي الحال بالنسبة لي حيث أعتبر موضوع رسالتي قريباً من قسم الإدارة وقسم إدارة الأفراد والسلوك التنظيمي في ذات الوقت، الأمر الذي جعل كل منهما يلقي مسؤولية تدبير الإشراف عليها إلى القسم الآخر. وفي نهاية الأمر اتفق القسمان على أن موضوعي أقرب إلى

اهتمامات قسم إدارة الأفراد والسلوك التنظيمي، ومن ثم أسند الإشراف على الرسالة إلى البروفيسور L.L. Cummings والذي سبق لي أن درست معه أول مقترري السلوك التنظيمي.

رسالة الدكتوراه

بعد رفض إجراء الدراسة في مصر قمت بتعديل خطة البحث لتتنص على عينة من المديرين الأمريكيين واستبعاد الدراسة المقارنة مع الواقع المصري، وبذلك أصبح موضوعها "دوافع المديرين، دراسة أثر بعض العوامل التنظيمية والشخصية"

Managerial Motivation - The Impact of Some Organizational and Personality Variables

ووافق المشرف الأكاديمي وبدأت بعون الله في التحضير للبحث.

فكرة الموضوع

كان الهدف من الرسالة التعرف على دور الدوافع في تحديد سلوك المديرين في العمل. وقد ترينا نموذج أسمينه "نموذج الفجوة" **The Discrepancy Model** يُستخدم لقياس مدى شعور أعضاء العينة من المديرين بـ احتياجات معينة ودرجة رضائهم عن مستوى الإشباع الفعلي مقارنةً بمستوى الإشباع المأمول أو المستهدف، وكذا تقديرهم لاحتمال تحقق الإشباع المرغوب. ومن خلال تحليل العلاقة بين المستويات الفعلية للإشباع والمستويات المستهدفة، يمكن تحديد "الفجوة" وهي النسبة أو القدر من الحاجات غير المشبعة التي تمثل حسب نظرية **ماسلو Maslow**¹⁷ الدافع للعمل.

¹⁷ A. Maslow, Motivation and Personality, N.Y.: Harper, 1954.

أهداف الدراسة

تحددت للدراسة أربعة أهداف هي:

1. فحص العلاقات بين المتغيرات التابعة وهي بعض مقاييس إدراك المديرين للحاجات ومدى إشباعها، وبين المتغيرات المستقلة وهي بعض المتغيرات التنظيمية وخصائص العمل.
 2. فحص التفاعل والداخل بين المتغيرات المستقلة في تأثيرها على المتغيرات التابعة.
 3. دراسة أثر اختلاف الخصائص الشخصية للمديرين موضع البحث في تعديل العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة، أي هل يؤدي اختلاف شخصيات المديرين في تعديل أثر العوامل التنظيمية وخصائص العمل على إدراكهم للحاجات ومدى إشباعها؟
 4. اختبار صلاحية نظرية هيرزبرج عن الدافعية¹⁸ ومدى عموميتها في تفسير سلوك المديرين.
- واحتوت الدراسة على عرض تفصيلي لأدبيات نظرية الدافعية وتحليل للدراسات السابقة التي تناولت موضوع دوافع المديرين. كما اشتملت على توضيح للمنهجية التي اتبعت في البحث والنموذج الأساسي الذي تم الاعتماد عليه من دراسات بورتر السابقة¹⁹.

مقدمة الرسالة

بدأت الرسالة بالمقدمة التي نوهت عن أهمية دور المديرين في المنظمات المعاصرة، ثم أشارت إلى مقولة Vroom "أن الأداء محصلة التفاعل بين القدرة والدافعية"²⁰ مبيّنة أن دراسات الدوافع قليلة في أدبيات الإدارة مما يجعلها موضوعاً مهماً يجب أن تنطرق إليه أبحاث السلوك التنظيمي. كما بينت أن جانب المهارة في تشكيل العمل الإداري أقل تأثيراً مما هو عليه بالنسبة للأعمال غير الإدارية، مما يجعل عنصر الدافعية

¹⁸ Herzberg, Work and the Nature of Man, Cleveland, Ohio, The World Publishing Co., 1966.

¹⁹ Lyman W. Porter, A Study of perceived need satisfaction in bottom and middle management jobs. Journal of Applied Psychology, 1961, 45, 1-10.

²⁰ V. Vroom, Work and Motivation, N.Y.: Wiley, 1964, p.203.

هو العامل الأهم في تحديد وتوجيه سلوك المديرين . واسترشدت المقدمة بعبارة لاثنين من الكتاب ²¹Kogan & Wallach تقول " أن عملية اتخاذ القرارات وغيرها من العمليات الفكرية تسيطر عليها العوامل المنصلة بالدافعية".

وكانت أدبيات الإدارة وقت إعداد الرسالة مروج بكتابات تروج لنظرية "هرم الحاجات" **The need hierarchy theory** التي قدمها إبراهيم ماسلو²²، واستندت إليها دراسات **ليمان بومرتن**²³. **L. Porter** عن اتجاهات المديرين وإدراكهم للخصائص السيكولوجية لأعمالهم **the psychological characteristics of their jobs** وذلك من خلال دراسة العلاقة بين بعض خصائص العمل من ناحية، وبين إدراك المديرين للحاجات ومدى إشباعها من ناحية أخرى.

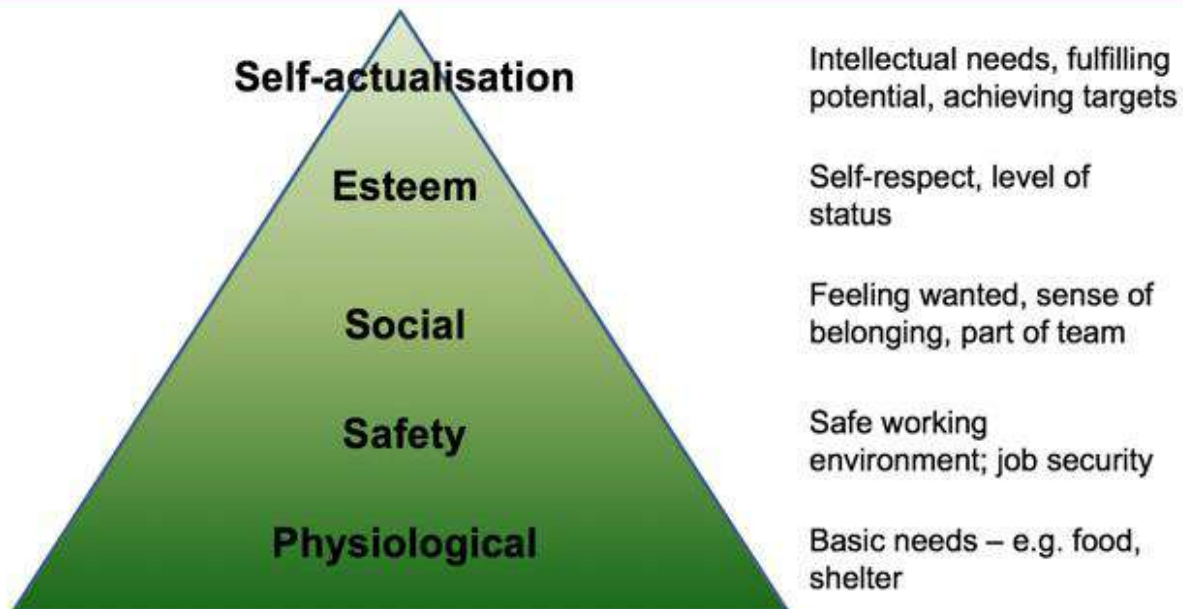
لذلك جاء تصميم البحث أقرب من حيث المنهجية إلى دراسات بومرتن، كما استخدم مفهوم الحاجة غير المشبعة باعتبارها دافعا كما جاء في نظرية ماسلو دون الالتزام بمنطق الهرمية والندرج الذي تبنته تلك النظرية.

²¹ N. Kogan, and M. Wallach, Risk Taking: A Study in cognition and personality, N.Y.: Holt, Rienhart, & Winston, 1964, p. 1.

²² A. Maslow, Op.Cit.

²³ L. Porter, A study of perceived need satisfaction in bottom and middle management jobs. Journal of Applied Psychology, 1961, 45, 1-10.

Maslow's Hierarchy of Needs

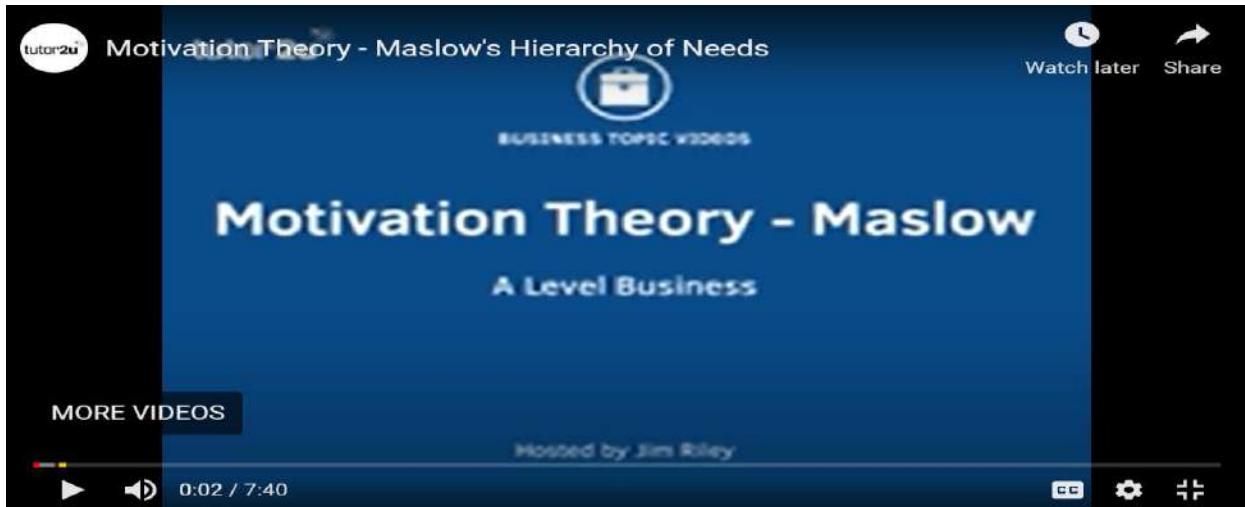


All of the needs are structured into a hierarchy and only once a lower level of need has been fully met, would a worker be motivated by the opportunity of having the next need up in the hierarchy satisfied. For example, a person who is dying of hunger will be motivated to achieve a basic wage in order to buy food before worrying about having a secure job contract or the respect of others.

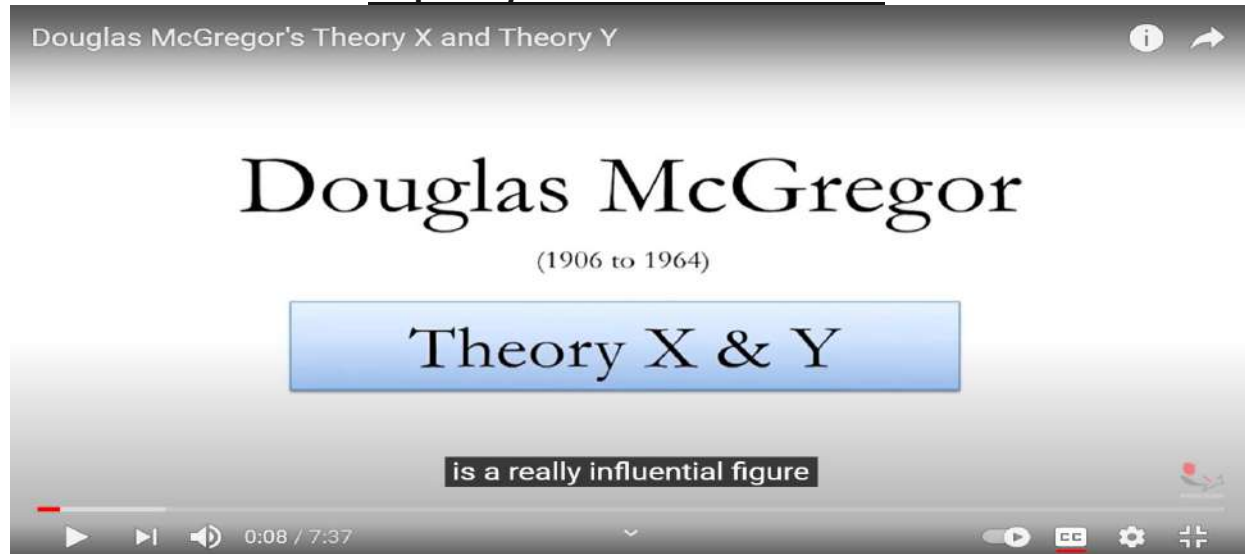
A business should therefore offer different incentives to workers in order to help them fulfil each need in turn and progress up the hierarchy. Managers should also recognize that workers are not all motivated in the same way and do not all move up the hierarchy at the same pace. They may therefore have to offer a slightly different set of incentives from worker to worker.

Key summary for Maslow:

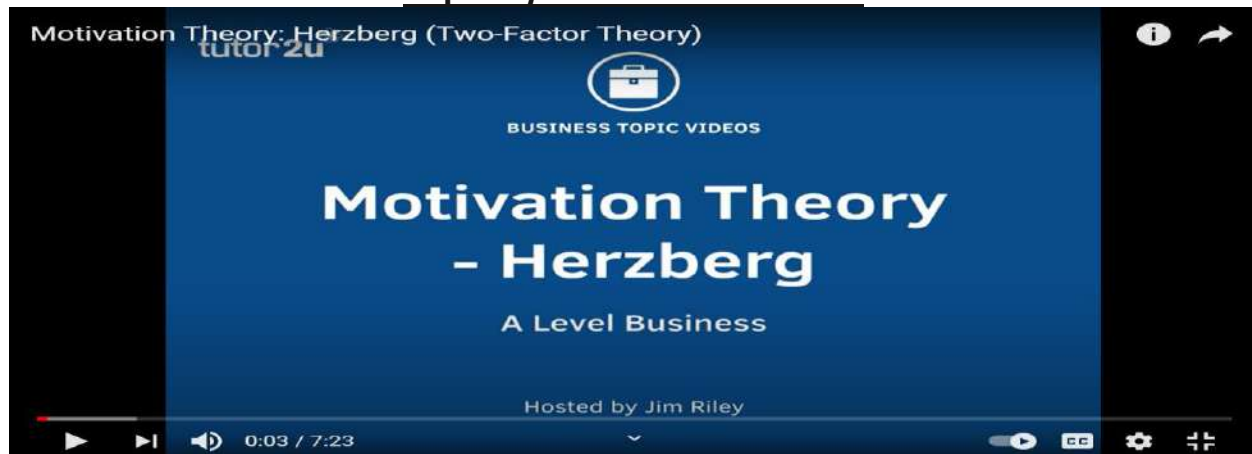
- Workers motivated by having each level of need met in order as they move up the hierarchy
- Levels of needs are: Physical, Security, Social, Self-esteem, Self-fulfilment
- Workers must have lower level of needs fully met by firm before being motivated by next level



<https://youtu.be/3St50oLYTJQ>



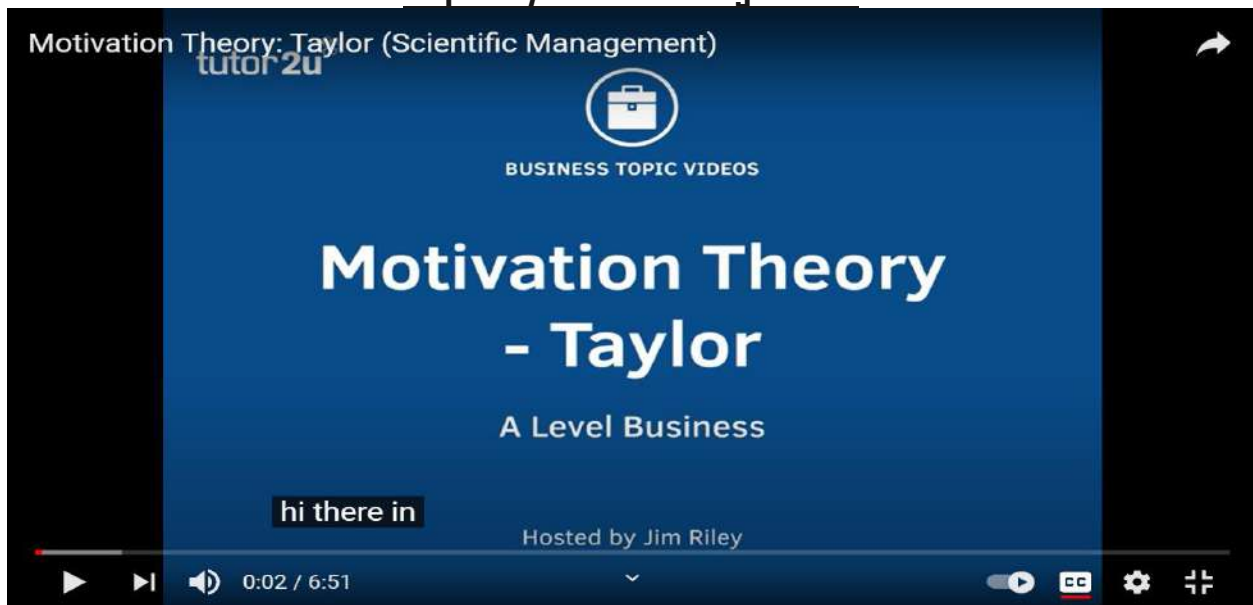
<https://youtu.be/CXAzZRnJo2o>



<https://youtu.be/f-qbGAvR4EU>



<https://youtu.be/GIXUq6N-eDs>



<https://youtu.be/z4qdXvodZaE>

المتغيرات موضع الدراسة

واشتملت الدراسة على مجموعات المتغيرات التالية:

المتغيرات الناجمة:

1. إدراك أهمية الحاجة Perceived need importance

2. إدراك مدى إشباع الحاجة Perceived need fulfillment

3. إدراك النقص في إشباع الحاجة Perceived need fulfillment deficiency

4. إدراك احتمال تحقيق الإشباع المطلوب **Perceived possibility of need fulfillment**
5. إدراك المتغيرات المناخية المؤثرة في إشباع الحاجات كمصادر للإشباع أو عدم الإشباع **Perception of the environmental variables affecting need fulfillment as sources of satisfaction or dissatisfaction**

المتغيرات المستقلة:

1. المستوى الوظيفي **Managerial Level**
2. حجم الوحدة التنظيمية **Organizational subunit size**، ويشير إلى حجم النجم من أعضاء التنظيم الذي يوجد به المدير ويستبعد باقي أعضاء التنظيم.
3. تنوع مجموعة الدور للمدير **Role-set diversity** ويشير هذا المتغير إلى عدد علاقات العمل المختلفة التي توجد بين المدير وغيره من الناس داخل وخارج التنظيم.
4. تدفق المعلومات ذات الصلة بالعمل **Flow of Job-related Information**.
5. الطبيعة المكانية لعمل المدير **Organizational Location**، ويشير هذا المتغير إلى ثلاثة أنواع أساسية من الطبيعة المكانية للعمل، إما عمل مكثبي بالأساس، أو عمل ميداني بالأساس، أو عمل مختلط فيه الطبيعة المكثبية والميدانية.

المتغيرات الوسيطة:

1. العمل
2. التعليق
3. الرغبة في العمل
4. أقدمية العمل بالشركة

وقد تم اختيار العينة من بين المديرين الأمريكيين الذين حضروا برامج التسمية الإدارية التي انعقدت خلال السنوات 1952-1966 في كل من معهد إنديانا للإدارة Indiana Management Institute وبرنامج الإدارة التنفيذية Indiana Executive Program وكليهما تابعان لجامعة إنديانا .

فروض الدراسة:

1. تختلف دوافع المديرين حسب اختلاف بعض العوامل التنظيمية.
2. تميل بعض الخصائص الشخصية للمديرين إلى تعديل وقع واتجاه العلاقات بين دوافع المديرين والمغريات التنظيمية.
3. تميل المغريات التنظيمية المؤثرة على دوافع المديرين إلى الترابط.
4. المغريات التي تؤدي إلى الرضا عن العمل ليست مستقلة ولا منعزلة عن المغريات المسببة لعدم الرضا.

عرض الأدبيات

انتقلت الرسالة في الفصل الأول إلى استعراض الأدبيات المناحة حول موضوع دوافع المديرين، وانتهت إلى الخلاصة التالية:

1. لا توجد حتى ذلك الوقت نظرية متكاملة ومحددة عن دوافع المديرين.
2. كانت الأفكار السائدة في وقت إجراء الدراسة عن دوافع المديرين يسيطر عليها تياران فكريان أساسيان:

النبار الأول: نظرية العاملين لهس زبرج The Two Factor Theory، والتي ترى أن هناك مجموعة من العوامل المتصلة بالعمل وطبيعته ومحتواه Job content هي التي تؤدي إلى الرضا في العمل "الدوافع Motivators". وثمة مجموعة أخرى من العوامل ذات الصلة بمناخ العمل Job context هي التي تؤدي إلى عدم الرضا في العمل Dissatisfaction ويطلق عليها "العوامل الوقائية Hygiene".

النيار الثاني: دراسة الدوافع وفق أفكار **Maslow** عن هرم الحاجات **The Need Hierarchy**

وفي مقدمتها دراسات بورتر والمبنية على نظرية ماسلو في الدافعية.

3. تخلل مفهوم " الحاجة " **Need** موقعا مهما في كلا النيارين، بينما يروج هرزبرج لفكرة الحاجة

المزدوجة لتجنب الألم **Pain avoidance** من ناحية وتحقيق النمو النفسي **Psychological growth**

من ناحية أخرى، نرى بورتر يستخدم هرم الحاجات لماسلو مع استبعاد الحاجات الفسيولوجية التي جاءت في قاعدة الهرم حسب نظرية ماسلو.

4. يركز النياران على مفهوم الحاجات **Needs** باعتبارها محلاة بعوامل نفسية واجتماعية [أي

يستبعدان الحاجات البيولوجية] في تفسير دوافع المديرين.

5. يلعب **المناخ المحيط Environment** دوراً مهماً في تشكيل ظاهرة دوافع المديرين.

6. تمثل فكرة " تحقيق الذات **Self-actualization** " عنصراً مهماً في كل من النيارين، ففي نظرية ماسلو

تأتي الحاجة لتأكيد الذات في قمة هرم الحاجات ومن ثم تطرح مفهوم الدافع للنمو **Growth**

Motivation بالمقارنة بمفاهيم الدافعية المبنية على فكرة تخفيض الشعور بالحاجة كوسيلة للإشباع

Drive Reduction Theories. كذلك يهتم هرزبرج في نظريته بالدور الذي تلعبه الدوافع المؤدية

للرضا في العمل من إشباع الرغبات في النمو النفسي للإنسان. وقد استعرضت الرسالة ثلاثة وثلاثين

دراسة سابقة أجراها باحثون لهم قتلهم في مجال الدراسات السلوكية، وعرضت أهم الإجراءات

البحثية التي استخدموها والنتائج الأساسية التي توصلوا إليها²⁴.

²⁴ Ali M. Elsalmi, Managerial Motivation, the impact of some organizational and personality factors, Unpublished Doctoral Dissertation, Graduate School of Business, Indiana University, Bloomington, Indiana, 1967.

نموذج الفجوة لتفسير دوافع المدبرين

كان من أهم إنجازات الدراسة تطوير نموذج "الفجوة" لتفسير ظاهرة دوافع المدبرين وذلك بتوفيق مفهوم "الفجوة" الذي اقترحه Hebb شارحاً من خلاله الأثر المترتب على اختلاف مستوى الإشباع الفعلي كما يدركه الفرد عن توقعاته، فكلما كان إدراك الواقع أعلى من المتوقع يشعر الفرد بالرضا [السعادة]، وحين ينقص إدراك الواقع عن المتوقع ينحصر عدم الرضا أو الحزن، وحين ينساوى الواقع والمنتوق لا يستثار الفرد ويكون في حالة تعادل.

كذلك اعتمد نموذج "الفجوة" على الفكرة التي قدمها ماسلو في نظريته عن كون الحاجة غير المشبعة هي الدافع، وأن إشباع الحاجة إلى الحد الذي يتوقعه الفرد ينهي تأثيرها كدافع.

ويقوم نموذج "الفجوة" على المفاهيم التالية:

1. يشعر الإنسان بخاجات سيكولوجية رئيسية يسعى إلى إشباعها [أهداف متعددة يريد تحقيقها].
2. يكون الفرد مسنوي من النوقعات بالنسبة لمدى الإشباع المأمول من كل حاجة في مواقف الإشباع المختلفة.
3. وحين يتعامل الفرد مع المناخ المحيط، يدرك المسنوي الفعلي للإشباع الذي تحقق فعلاً من كل حاجة من حاجاته التي يستشعر أهميتها.
4. إذا كان مسنوي الإشباع الفعلي [المدرك] يقل عن المسنوي المتوقع [المأمول] تنشأ " فجوة" **Discrepancy** وهي تمثل الحاجة غير المشبعة أي القوة الدافعة حسب نظرية ماسلو. كذلك تنشأ الفجوة إذا زاد الإشباع الفعلي عن المسنوي وإن كان تأثيرها على الدافعية سيكون في اتجاه مخالف عن تأثير فجوة نقص الإشباع.

5. تتحدد حالة الفرد من حيث الرضا أو عدم الرضا بخسب حجم الفجوة، فكلما كانت الفجوة كبيرة قل الرضا أو ازداد عدم الرضا، وبالعكس يزيد الرضا أو يقل عدم الرضا حين تكون الفجوة ضيقة.
6. يتفاعل مع حجم الفجوة في توليد حالة الرضا أو عدم الرضا عاملان آخران، هما إدراك الفرد لأهمية الحاجة **Need importance** وإدراكه لاحتمال **Probability** تحقق المستوى المأمول من الإشباع. فيزيد الرضا إذا كانت الحاجة مهمة واحتمال تحقق المستوى المأمول كبير وحين تكون الفجوة صغيرة، وبالعكس يزيد عدم الرضا في حالة كبر حجم الفجوة مع كون الحاجة مهمة واحتمال تحقق المستوى المأمول ضعيف.

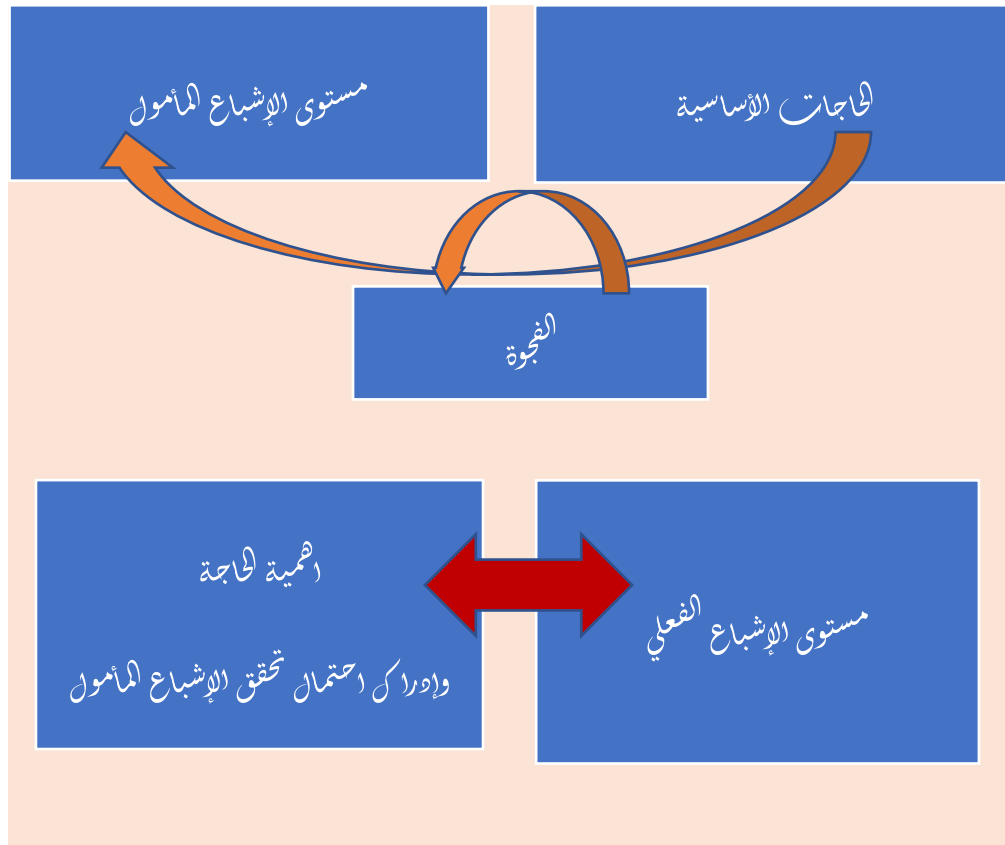
وبذلك احنوى النموذج على خمس متغيرات رئيسية هي:

1. **الحاجات الأساسية Basic needs** أي الأهداف والنتائج النفسية والاجتماعية التي يسعى الفرد لتحقيقها،
 2. **التوقعات Expectations** أي الآمال في تحقق مستوى معين من إشباع الحاجة في موقف معين،
 3. **الفجوة Discrepancy** وهي الفارق بين مستوى الإشباع المأمول [المنوَّج] والمستوى الفعلي كما يدركه الفرد،
 4. **أهمية الحاجة Need importance** وهي إدراك الفرد لمدى أهمية الحاجة عنده،
 5. **احتمال تحقق الإشباع Probability of need fulfillment** وهي إدراك الفرد لإمكانية تحقق ما يرغبه من إشباع لحاجاته في موقف معين.
- وتتلوور فكرة النموذج في أن قوة الدافع هي محصلة التفاعل بين تلك المتغيرات الخمس، وأن أي تغيير يحدث في أي منها ينعكس على المتغيرات الأخرى، ومن ثم يؤثر على المستوى العام للدافعية عند الفرد.

ويبدو واضحاً أن مفناح تلك المتغيرات ومحركها هو "الإدراك" Perception حيث يلعب الدور الأساس في تحديد الشعور بخاجة معينة، وتحديد المستوى المستهدف، وكذا تحديد الإحساس بالإشباع الفعلي والأهمية النسبية للحاجة، واحتمال الوصول إلى المستوى المستهدف من الإشباع.

نموذج الفجوة

أن قوة الدافع هي محصلة التفاعل بين تلك المتغيرات الخمس،
وأن أي تغير يحدث في أي منها ينعكس على المتغيرات الأخرى



نتائج الدراسة

لقد نبعت هذه الدراسة عن اقتناع بأهمية دور المديرين في إدارة وتسيير المنظمات الكبرى والمعقدة في مجالات الأعمال وغيرها من مجالات النشاط الإنساني. كذلك نشأت الدراسة عن رغبة في تفهم

ظاهرة الدافعية لدى المديرين بأمل النوصل إلى استنتاجات تساعد في توجيه سلوكهم وتطويره بما يفيد المنظمات التي يديرها. واستندت الدراسة إلى مفاهيم علمية نتجت من دراسات سابقة أهمها أفكار ليان بورتس **Lyman Porter** وبدرجة محدودة فكرة **Maslow** عن كون الحاجة غير المشبعة دافعا للسلوك، وذلك دون تبني كامل نظريته حيث إن عليها اعتراضات ولم تثبت صحتها في دراسات كثيرة أجريت للتحقق منها.

وقد كان الفرض الأساسي للدراسة أن المتغيرات الخمس المتصلة بقضية الدافعية عند المديرين وهي الحاجات، إدراك المستوى المأمول من الإشباع، إدراك المستوى الفعلي من الإشباع، أهمية الحاجة، وإدراك احتمال تحقق المستوى المأمول من الإشباع تتغير بتغير العوامل التنظيمية التي يتعامل معها المديرين. وقد أثبتت نتائج التحليل الإحصائي صحة هذا الفرض حيث تبين أن بعض المتغيرات التنظيمية لها علاقة أقوى بمتغيرات الدافعية عن بعضها الآخر.

فقد أوضحت النتائج أن المعلومات ذات الصلة بالعمل، مستوى الوظيفة في التطوير، وتنوع مجموعة الدور للمدير لها أقوى علاقة مع المتغيرات التابعة المعبرة عن دافعية المدير. أي أنه كلما زادت المعلومات المتصلة بالعمل الواصلة إلى المدير كلما كان إحساسه بالرضا أعلى نتيجة حصوله على قدر من إشباع حاجته إلى المعرفة بنسبة تكاد تعادل المستوى الذي يتوقعه ويطمح إليه وهكذا.

كذلك أكدت نتائج الدراسة صحة الفرض الثاني حيث أوضحت أن المتغيرات التنظيمية تتفاعل معاً في تأثيرها على دافعية المديرين، ومن ثم فلم يعد مقبولاً النظر إلى علاقة أي من هذه المتغيرات التنظيمية وتأثيرها على الدافعية منعزلاً أو مستقلاً عن باقي العوامل التنظيمية ذات العلاقة. كذلك أوضحت الدراسة اختلاف تأثير المتغيرات التنظيمية على دافعية المديرين باختلاف خصائصهم الشخصية خاصة العمر، الأقدمية، التعليم، ودرجة الاهتمام بالعمل. أي أن تأثير دافعية المديرين بالمتغيرات التنظيمية مثل

مسنوى الوظيفة أو حجم المنظمة أو غيرها سيختلف بحسب السن ومسنوى التعليم ونوعه، ومن ثم لا ينصوّر أن يتفعل جميع المديرين بالمتغيرات التنظيمية بنفس الدرجة، الأمر الذي يثير أهمية تصنيف المديرين إلى مجموعات متناسقة بقدر الإمكان من حيث خصائصهم الشخصية وذلك حتى يصير تصميم المتغيرات التنظيمية المناسبة لهم وتحقيق مسنوى مناسب من الدافعية.

ومن ناحية أخرى أوضحت نتائج الدراسة عدم صحة نظرية هيرزبيرج التي افترضت أن العوامل المؤدية إلى الرضا في العمل تختلف نوعياً عن العوامل التي تسبب عدم الرضا، فقد بينت الدراسة أن نفس العوامل قد تسبب الرضا أو عدم الرضا بحسب طبيعة الموقف ونوعية المديرين المعنيين.

وقد تم تلخيص نتائج الدراسة على النحو التالي:

Summarizing its findings in the following way can conclude this study: managers' perceptions of needs need satisfaction, and the environmental variables influencing need satisfaction appear to be affected by the managers' positions on certain organizational variables. On the other hand, organizational variables tend to interact as they relate to managers' perceptions. Moreover, the relationships between some of the organizational variables studied and managerial motivation are moderated by managers' age, seniority, education, and interest in job.

المناقشة ومنح الدرجة

أتمت إعداد الرسالة وكنت أكتبها على الآلة الكاتبة بنفسى [لم يكن الحاسب الشخصي PC ولا الحاسب المحمول Laptop قد وجدا طريقتهما للاستعمال بعد]، وكان البروفيسور Cummings المشرف على الرسالة يقر ألى الفصول أو بالأبواب ويدي ملاحظاته فأقوم بالتعديل، وحين يجيز الفصل بعد التعديل أرفع به إلى سكن تيرة عجوز متعاذة تعمل من مسكنها في كتابة الرسائل الجامعية كي تضعها في الإطار الصحيح حسب الأصول الجامعية.

وقد انتهت من الرسالة في شهر مايو 1967 وقد منها للقسر الذي شكل لجنة للفحص والمناقشة ضمت إلى جانب المشرف برنيسور ويليام سكوت William E. Scott Jr. الذي درست معه في مرحلة الماجستير أول مقرر لي في إدارة الأفراد كما كانت تسمى آنذاك، والبرنيسور ريتشارد فارمر Richard N. Farmer أسناذ إدارة الأعمال الدولية وقد حضرت معه أحد المقررات في هذا الميدان وكاد أن يصبح المشرف على الرسالة وقت أن كانت معدة على أساس أن العينة ستكون من المديريين المصريين مع المقارنة مع عينة أمريكية، ولكن بعد رفض الجهاز المركزي للعبئة العامة والإحصاء إجراء الدراسة في مصر، واضطراري لتعديل خطة البحث، فقد أصبح موضوعها أقرب إلى تخصص السلوك التنظيمي منه إلى إدارة الأعمال الدولية وعهد بالإشراف إلى برنيسور Cummings.

وبعد المناقشة بعد ظهر أحد أيام مايو 1967 وقد انعقدت اللجنة في غرفة صغيرة بمبنى الكلية ولم تخض المناقشة سوى أعضاء اللجنة، فليس معروفاً هناك دعوة الأهل والأصدقاء لحضور مناقشة الرسائل الجامعية كما وجدته يحدث في جامعاتنا بعد العودة إلى مصر واستلام عملي بجامعة القاهرة.

وأخطرت المكاتب الثغافي بانتهائي من الدراسة ومرغيتي في العودة إلى مصر بعد الانتهاء من مراسم منح الدرجة رسمياً والتي تسغرق عادة فترة معقولة من الوقت، ولكن بسبب حلول فصل الصيف بعد انتهائي من المناقشة، كان على أن انظر حتى شهر سبتمبر حين تسلمت الشهادة الرسمية الدالة على حصولي على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال DBA والموقعة يوم الخامس من سبتمبر 1967.

وقد كان إعجاب الدكتور Cummings بالرسالة كبيراً الأمر الذي دعاه أن يطلب مني إعداد مقالة عن بعض جوانب من نتائج الرسالة للنشر في مجلة متخصصة باسمنا نحن الاثنين، وهو عرف شائع في الجامعات

الأمريكية، أن ينشر أجزاء من الرسائل العلمية في المجلات المتخصصة، باسم الباحث والأسناد المشرف.
وقد قرئ مقال عن جانب من الرسائل في مجلة "علم نفس الأفراد" **Personnel**.²⁵

MANAGERS' PERCEPTIONS OF NEEDS AND NEED ...

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1744-6570.1968.tb02046.x>

MANAGERS' PERCEPTIONS OF NEEDS AND NEED SATISFACTIONS AS A FUNCTION OF INTERACTIONS AMONG ORGANIZATIONAL VARIABLES. A. M. EISALMI. Graduate School of Business University of Wisconsin. Search for more papers by this author. L. L. CUMMINGS.

MANAGERS' PERCEPTIONS OF NEEDS AND NEED ...

<https://www.semanticscholar.org/paper/MANAGERS'-PERCEPTIONS-OF-NEEDS...>

DOI: 10.1111/J.1744-6570.1968.TB02046.X Corpus ID: 145769816.

MANAGERS' PERCEPTIONS OF NEEDS AND NEED SATISFACTIONS AS A FUNCTION OF INTERACTIONS AMONG ORGANIZATIONAL VARIABLES

@Article {Elsalmi1968MANAGERSPO, title={MANAGERS' PERCEPTIONS OF NEEDS AND NEED SATISFACTIONS AS A FUNCTION OF INTERACTIONS AMONG ORGANIZATIONAL VARIABLES}, author={Aly M. Elsalmi and Larry L. Cummings...}

وفي فترة الانتظار حدثت النكسة

كان المفروض أن استمعي وأسرتي بفترة الانتظار لحين منح الدرجة واستلام الشهادة بعد طول معاناة امتدت لأربع سنوات، ولكن كانت النكسة يوم 5 يونيو 1967 ضربة لآمالنا وصدمة نفسية أضاعت كل مشاعر الفرح بالحصول على الدكتوراه. وبثنا نشاهد التلفزيون الأمريكي يعرض مظاهر الهزيمة والاندحار والانسحاب غير المخطط للقوات المصرية، وآلاف الضباط والجنود يتنادون معصوبي الأعين أسرى لدى الصهاينة، وفي ذات الوقت نسمع إذاعة صوت العرب تشدو بأنباء الانتصارات الوهية والهزائم القاسية التي ألحقناها بإسرائيل. وكانت الصدمة أكبر من أن تخمد، وزاد في قسوتها البعد عن الوطن والناس الأخبار من التلفزيون الأمريكي وكله تعاطف مع الموقف الإسرائيلي، بينما نحاول عبثاً الوصول

²⁵ A.M. Elsalmi and L.L. Cummings, Manager's perceptions of needs and need satisfactions as a function of interactions among organizational variables, *Personnel Psychology*, Volume 21, Number 4, Winter, 1968.

إلى سماع الإذاعة المصرية عبر الموجة القصيرة. وكان أضعف الإيمان أن قررنا نحن مجموعة الطلاب المصريين الدارسين في الولايات المتحدة الأمريكية أن نبرع بمرتب شهر من كل منا للمجهود الحربي، وفعلاً أرسلت شيكاً بقيمة مراتب شهر إلى المكتب الثنائي وإن كنا لا نعلم ماذا كان مصير تلك التبرعات!

وجاء يوم التاسع من يونيو لنوضح لنا حقيقة الموقف وهول الهزيمة والانكسار حين شاهدنا الرئيس عبد الناصر يعلن تنحيه عن كافة مناصبه الرسمية، والمظاهرات التي نظمت لحنه على التراجع ثم تراجعاً عن قرار التنحي. في تلك الفترة كان بعض زملاء الدارسين معي في إنديانا يتعون علي قرارتي بالعودة إلى مصر ويلحون في إغرائني بالبقاء في الولايات المتحدة الأمريكية والحصول على عمل في الجامعة أو غيرها من الجامعات وكانت فرص النوظف وقها ميسرة في وظائف أعضاء هيئة التدريس، وكان معظم زملائي الحاصلين على درجة الدكتوراه في نفس الوقت معي قد ترقى شيوخهم بالفعل في وظائف جامعية في جامعات مختلفة، ولكنني رفضت - وأيدتني في ذلك زوجتي نديرة رحمة الله -، وأكملنا خططنا استعداداً للعودة، وتر ذلك بفضل الله حيث غادرنا الولايات المتحدة الأمريكية في الأسبوع الأخير من شهر أغسطس 1967 من ميناء نيويورك مستقلين الباخرة الشهيرة في ذلك الوقت "الدسنور" Constitution والتي أوصلتنا إلى نابولي في إيطاليا بعد حوالي أحد عشر يوماً، ومنها استقلنا باخرة أصغر استغرقت رحلتها إلى الإسكندرية ثلاثة أيام لتصلها يوم 13 سبتمبر 1967 وكنا قد تلقينا ونحن على متن الباخرة في طريقنا إلى الإسكندرية نبأ انقحار المشير عبد الحكيم عامر.

عدت إلى مصر يوم انقحار المشير عبد الحكيم عامر، ووجهت نفسي أتساءل هل ما حدث يوم 5 يونيو هو كما تردد وسائل الإعلام الحكومية "نكسة وخسارة معركة وليس هزيمة في حرب"، أم هناك تفسير آخر لتلك الواقعة التي هزت مصر هزاً وحطمت كل ما كان تعلم به المصريون ويتشاورون به؟ كما

سألت نفسي هل ما حدث في 5 يونيو كان نتيجة الظروف والعوامل المحيطة في تلك الفترة من أيام مايو 1967 والأزمة التي نشأت نتيجة قرار عبد الناصر من سكتير عام الأمر المنعقدة أن تنسحب قوات الطوارئ الدولية من حدودنا الشرقية وموقف يونات مرفض الانسحاب الجزئي لتلك القوات مشروطاً إما بقاءها في أماكنها أو سحبها كلها من الحدود الشرقية ومن غزة وشم الشيخ، أمر أن الهزيمة تمت قبل ذلك بسنوات طويلة وكان 5 يونيو هو يوم إعلانها؟

إنني باستقراء ما حدث وإعادة قراءة نتائج ما حققته حكومات ما بعد يوليو 1952 أجدني أميل إلى تقرير الصورة الثالثة التي وقعت في نفسي يوم وصولي إلى ميناء الإسكندرية في ذلك اليوم من شهر سبتمبر 1967 بعد ثلاثة شهور من النكسة:

1. إن هزيمة حرب الخامس من يونيو 1967 هي بالدرجة الأولى هزيمة إدارية قبل أن تكون نكسة عسكرية، فقد خالفت القيادة المصرية كل الأسس والمبادئ الإدارية السليمة في إدارتها لتلك الحرب. يقول د. ثروت عكاشة في مذكراته²⁶ إن القيادتين السياسية والعسكرية في مصر وجدتا فرصة في أبناء جاءت من سوريا يوم 13 مايو أن هناك حشوداً إسراييلية على حدودها لتطلب سحب قوات الطوارئ الدولية - وعلى الرغم من أن رئيس أركان حرب القوات المسلحة المصرية قد نفي وجود هذه الحشود وكان قد أوفد إلى دمشق لينحقق من هذه الأنباء والتي أكدها أيضاً الاتحاد السوفيتي - وذلك لكي تخلصنا من لوم بعض الدول العربية التي كانت تعارض مصر بأن قوات دولية تربط على حدودها.

²⁶ ثروت عكاشة، مرجع سابق، ص 900 وما بعدها.

2. لم تكن القوات المسلحة المصرية مستعدة لتلك الحرب، فلم تكن في وضع هجومي يسمح لها أن تبادر بنوجيه الضربة الأولى، كما لم تكن في موقف استكملت فيه تجهيزاتها الدفاعية ولا كانت في مواقع دفاعية حصينة.
3. كان الخلاف بين أعضاء القيادة العسكرية واضحاً والصراع على أشده بين عبد الناصر وعبد الحكيم عامر، وكانت القوات المسلحة موزعة الولاء بينهما.
4. أهدرت القيادة المصرية التهديدات الإسرائيلية المعلنة من أن إغلاق خليج العقبة في وجه الملاحات الإسرائيلية معناه الحرب، وأقدمت على قرار الإغلاق غير مقدره العواقب ومن دون استعداد عسكري متناسب مع خطورة القرار.
5. في الوقت الذي لجأت فيه القيادة العسكرية والسياسية المصرية إلى اتخاذ قرارات تؤدي إلى المواجهة العسكرية بناء على معلومات غير دقيقة، وانضباعاً لدعاوى ومؤثرات عاطفية أو انفعالية، ومن دون تخطيط وتقدير لعواقب القرارات، ومن دون تنظيم وتنسيق واستكمال للتجهيزات اللازمة للحرب هجومية كانت أم دفاعية، نجد العدو الإسرائيلي يوفد قبل الحرب بفترة عددًا من كبار القادة العسكريين على رأسهم موسى ديان إلى جامعة هارفارد ليدرسوا في كلية الأعمال لها برنامجاً للماجستير في إدارة الأعمال ويبنمون بنقنيات التخطيط الإستراتيجي ونحو العمليات.
6. كما يمكن القول إن الهزيمة كانت قد بدأت مع قرارات التأمير وفرض الحراسة على المصريين ومصادرة أموالهم وإلغاء الديمقراطية في موقعة مارس 1954، والنحول إلى نمط الحكم الفردي واستحواد الرئيس عبد الناصر على جميع السلطات وإهدار مبدأ الشورى، وإقامة التنظيم السياسي الواحد الذي يزين للقائد أعماله ويدفع لنظامه بالحق وبغيره.

7. كما أن الهزيمة كانت قد صنعت فعلا في اليمن التي كانت استنزافا عسكريا واقتصاديا وأمنيا لمصر، وكان لها كما يقول ثروت عكاشة " أثر كبير في الهزيمة التي لحقت بنا في عام 1967".²⁷

هكذا رأيت مصر ...



<https://youtu.be/4uNePdbtHi8>

يوم عودتي في الثالث عشر من سبتمبر 1967، أجواء الهزيمة تخير على سماءها، وآثار النكسة غالبية على أقوال الناس وأفعالهم، والإحساس بالضيق يسود ويطغى على أحاديثهم، ويغلب نظرهم إلى المستقبل كثير من الشاؤم وعدم الاطمئنان. وفي هذا الجو كان على أن أبدأ من حلة جديدة من رحلتي مع الإدارة. ووجدتني في تناقض غريب، الإدارة التي تعلمتها في الولايات المتحدة الأمر بكيفية هي سبب رئيس في تقدمها الاقتصادي والعسكري والسياسي، وعنها تنقل أوروبا وتحاول أن تجاريها في تقدمها الإداري، وكذلك اليابان تصارع من أجل تثبيت أركان اقتصادها وتحقيق طفرة صناعية تأخذها إلى

19. المرجع السابق، ص 901.

مقدمة الدول في العالم بمحاكاة أسس وأفكار الإدارة الأمريكية بعد أن تطوعها لتتوافق مع القيم والثقافة اليابانية. وعلى الجانب الآخر، أجد الإدارة في بلدي مهينة وعاجزة عن أن تحقق للناس ما وعدتهم به القيادة السياسية، من عزة وكرامة، بل وتفشل في أن تحافظ على تراب مصر وتاريخها.

فيلم وثائقي عن نكسة 5 يونيو 1967



https://youtu.be/x1GqWmNm7_A



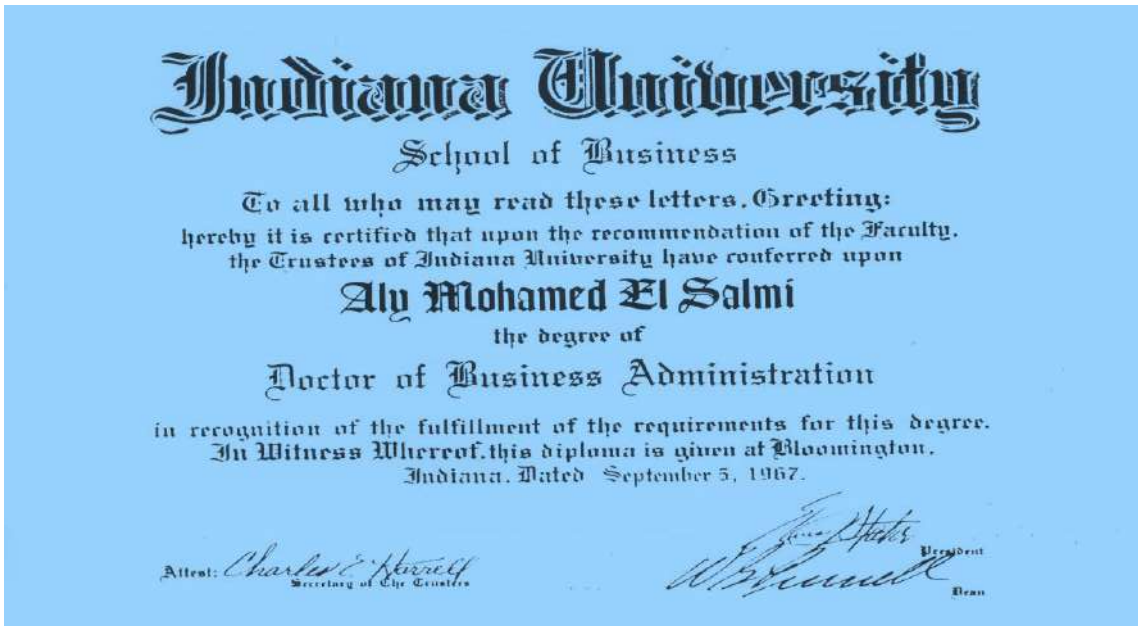
<https://youtu.be/a0aWZmcDrSM>



<https://youtu.be/Nhqrm1IXaPU>

ومع ذلك كان على أن أبدأ المرحلة الجديدة منوكلًا على الله وأملًا في المستقبل.

شهادة M.B.A و D.B.A من جامعة إنديانا



AMERICAN FRIENDS OF THE MIDDLE EAST, INC.

Middle East House • 1607 New Hampshire Avenue, N.W.
Washington, D. C. 20009

CABLE ADDRESS: AMIDEAST

September 21, 1966

TEL: 234-7500

Mr. Aly Mohamed El Salmi
Hepburn Apts. C-206
Bloomington, Indiana

Dear Mr. El Salmi:

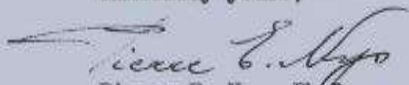
As you may know, American Friends of the Middle East asked your Foreign Student Adviser to nominate the most outstanding Middle Eastern students on your campus this year. In addition to academic excellence, participation in campus and community extra-curricular activities as well as cultural ambassadorship were considered.

You probably have learned of your nomination for this awards program. Although you were not among the twelve finalists you can take great pride in being one of the one hundred and fifty young men and women who in the opinion of the universities reflect the highest standards of their homeland. This group represents such a concentration of talent that the mere fact of being included is a great honor. Its contribution toward friendly relations between the Middle East and our country is outstanding.

In view of this important aspect of cultural exchange, I am sending you a complimentary subscription to AMID EAST (formerly VIEWPOINTS) a magazine published by AFME to inform Americans about the many important developments taking place in the countries of the Middle East today.

I hope to have a chance to visit your campus and to meet you personally sometime during the academic year.

Sincerely yours,


Pierre E. Nys, Ph.D.
Director for Development
and Information

PEN:lf

OFFICES IN THE U.S.:
OVERSEAS OFFICES:

AMMAN
JERUSALEM

NEW YORK

BAGHDAD
TEHRAN

SAN FRANCISCO
CAIRO
TRIPOLI

DAMASCUS
TUNIS

Reprinted from
VOLUME 21, NUMBER 4 - WINTER, 1968

Personnel Psychology

**MANAGER'S PERCEPTIONS OF NEEDS AND NEED
SATISFACTIONS AS A FUNCTION OF
INTERACTIONS AMONG ORGANIZATIONAL
VARIABLES**

A. M. ElSALMI

and

L. L. CUMMINGS

*Graduate School of Business
University of Wisconsin*

MANAGERS' PERCEPTIONS OF NEEDS AND NEED SATISFACTIONS AS A FUNCTION OF INTERACTIONS AMONG ORGANIZATIONAL VARIABLES

A. M. ELSALMI¹
and
L. L. CUMMINGS²

*Graduate School of Business
University of Wisconsin*

AFTER a long period of neglect, managerial motivation has been the subject of an increasing number of empirical studies over the last few years. Two basic concepts provide the bases for most of the empirical research in this area at the present time; the *motivation-hygiene* concept (Herzberg *et al.*, 1959), and the *need-hierarchy* concept advocated by Maslow (1954). Maslow's concept provides a framework for the work of Porter (1961, 1962, 1963a, 1963b, and 1963c) as well as being reflected in the several other studies following Porter's approach.

Both Herzberg's and Porter's approaches share a basic characteristic: that of trying to relate job attitudes or other measures of managerial motivation to task or organizational variables. However, Porter and Lawler (1965, p. 48) pointed out that "more attention has to be given to the possible interrelationships between and among different organization structural variables than has been the case so far." Similarly, Vroom (1965, p. 65) expressed his desire "to see researchers begin to turn their attention from relatively simple problems involving only two variables to more complicated problems involving interactions among variables."

¹ Now assistant professor, Cairo University, Egypt.

² The authors wish to thank L. W. Porter for suggestions concerning this study and for permission to utilize parts of the questionnaire.

Few reported studies have investigated the interrelationships among variables affecting managerial motivation. Porter (1963c) pointed to the possibility of some interaction effects between managerial level and total company size as size affects perceived need fulfillment deficiencies. He found that, at lower levels of management, small company managers were more satisfied than large company managers. However, at higher levels of management, large company managers were more satisfied than small company managers. On the other hand, Porter and Lawler (1964) and Porter and Siegel (1965) found that total company size (in terms of the total number of employees) seemed to interact with the type of organization structure to produce certain patterns of managerial need satisfaction. In companies with less than 5000 employees, flat organization structures produced more need satisfaction (especially self-actualization needs), while in companies with more than 5000 employees, tall structures produced greater satisfaction (especially security and social needs).

Given the importance of the question and the relative absence of systematic treatment of it, the present study was partially designed to test the hypothesis that organizational variables tend to be interrelated in their relationships to managerial motivation. In the present article, findings are reported regarding the interaction among job level on the one hand and total organizational size, organizational structure, and line vs. staff type of job on the other hand as these interactions influence managerial motivation.

Method

Questionnaire

The data for this study were collected by means of a Porter-type questionnaire (Porter, 1961, 1962). The results reported here are based on answers to parts of 15 items contained in one section of the questionnaire. These items are patterned along a Maslow-type classification of needs according to their prepotency and including five need areas: security, social, esteem, autonomy, and self-actualization. This section of the questionnaire attempts to get at managers' perceptions of need fulfillment (How much is there now?), and need fulfillment deficiency (the difference between "How much is there now" and "How much should there be?"). For each of the above two questions the managers were asked to give their ratings along the following seven-point scale.

____: ____: ____: ____: ____: ____: ____:
 (minimum) 1 2 3 4 5 6 7 (maximum)

In the above scale, the numbers 1 through 7 represent increasing amounts of the need item being rated from "very little or none" = 1 to "very much or maximum" = 7.

Moreover, for each need item the respondents were asked to indicate their perceptions of the possibility of obtaining the level of need fulfillment they thought should exist in their management positions on the following scale.

____: ____: ____: ____: ____: ____: ____: ____: ____: ____:
 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%

The higher the percent checked, the greater the perceived possibilities for need fulfillment.

Perceived need fulfillment, perceived need fulfillment deficiencies, and perceived possibility of need fulfillment were considered as the dependent variables. The independent variables were four organizational properties: job level, total company size, organization structure, and line vs. staff type of job. Information on these variables was provided by a number of personal data questions included in the questionnaire.

Job level was classified into top, middle, and lower-middle categories. Respondents indicating their position title to be president, vice president, or the equivalent were assigned to the top category. Other respondents were classified either as middle or lower middle according to the ratio of

$$\frac{\text{number of supervisory levels above the respondent}}{\text{total number of supervisory levels in the company}}$$

A point system was developed whereby managers having a ratio of $\leq .6$ were assigned the middle management category, while those having a ratio of $> .6$ were classified as lower-middle managers.

Total company size was measured in terms of the total number of employees (management and nonmanagement) and three size categories were adopted:

- a. large—companies having 5000 employees or more
- b. medium—companies having from 500 to 4999 employees
- c. small—companies having less than 500 employees.

Organizational structure was classified into flat, intermediate, and tall according to the ratio of the number of supervisory levels to

the total number of employees in the company within each total size category:

- a. *flat*—companies having the fewest levels relative to their size.
- b. *intermediate*—companies having a middle number of levels relative to their size.
- c. *tall*—companies having the greatest number of levels relative to their size.

Finally, the respondent's answer to a question regarding the type of his job was used to classify him as line, staff, or combined line/staff.

Sample

The questionnaire was mailed to approximately 950 managers who had participated in the Indiana University Executive Development Programs over the period 1953–1966. Usable responses were obtained from 425 individuals or 44.7% of the population.

Statistical Procedure

To ascertain the interactions between organizational variables as they relate to managers' perceptions of needs and need satisfaction, the means of each dependent variable (perceived need fulfillment, for example) were sorted on the dimensions of two organizational variables at a time (job level and total size for instance).³ A sign test was then applied by computing the number of changes in the size of each mean when moving along the dimensions of one organizational variable within each dimension of the second organizational variable (for example, the changes in mean perceived need fulfillment for top manager when moving from large to small total size). A change of $> .05$ scale points was assigned a plus or a minus sign according to the direction of the change, while changes of $\leq .05$ scale points were assigned a 0 or no change. The total of such changes was then subjected to a chi-square test for significant interaction effects.

Results

The Interaction Between Job Level and Total Size

As Table 1 indicates, at the top management level small-sized companies produce significantly more need fulfillment than larger-sized companies. On the other hand, at the middle and lower

³ The BMDROID computer program with the category sort option developed by the Health Sciences Computing Facility, UCLA as modified by the Research Computing Center, Indiana University was used.

TABLE 1

Mean Need Fulfillment for Each Need Item as a Function of Job Level and Total Company Size

Need Category and Item		Job Level								
		Top			Middle			Lower Middle		
		Total Size			Total Size			Total Size		
		Small <i>n</i> = 46	Medium <i>n</i> = 30	Large <i>n</i> = 7	Small <i>n</i> = 70	Medium <i>n</i> = 100	Large <i>n</i> = 90	Small <i>n</i> = 23	Medium <i>n</i> = 35	Large <i>n</i> = 24
Security	1	5.5	5.1	5.1	5.3	5.3	5.3	6.2	5.1	4.9
Social	1	5.7	5.4	5.0	5.5	5.3	5.6	5.7	5.4	4.5
	2	4.8	4.6	4.4	4.6	4.4	4.5	4.7	4.4	4.5
Esteem	1	5.1	4.8	4.6	5.0	4.8	4.9	5.1	4.5	4.1
	2	5.0	4.9	4.1	5.0	5.1	5.1	5.5	4.5	4.0
	3	5.2	4.9	4.7	5.2	5.0	5.0	5.6	5.2	4.0
Autonomy	1	5.5	4.8	4.2	5.3	5.0	5.0	5.0	4.2	3.8
	2	5.7	5.2	5.1	5.3	5.5	5.1	5.1	4.5	5.0
	3	5.5	5.1	4.5	5.0	5.2	5.3	4.8	4.4	3.9
	4	5.3	4.8	4.2	4.9	5.0	5.4	5.2	4.5	4.7
Self-actualization	1	5.6	5.1	4.5	5.5	5.5	5.5	5.7	4.5	4.5
	2	5.5	5.0	4.7	5.4	5.2	5.2	5.1	4.4	4.5
	3	5.5	5.0	6.1	5.6	5.3	5.2	5.1	4.4	5.0
Pay		5.1	5.1	4.8	4.9	5.1	5.3	4.8	4.4	4.6
Information		5.2	5.0	3.8	5.1	5.1	5.1	4.7	4.4	4.4

The chi-square test applied on the plus and minus totals of the number of changes in the sizes of the above means produced a $\chi^2 = 21.7$ (with 2 *df*) significant at the .001 level.

middle levels, larger-sized companies produce more need fulfillment than smaller-sized companies. This interaction by a chi-square test proves to be significant at the .001 level (chi-square = 21.7 with two degrees of freedom). This finding contradicts that of Porter (1963c) where he found a highly significant interaction effect between job level and company size but in the opposite direction from that found here. This difference may be explained by taking into consideration the interaction effects between total size and subunit size on need fulfillment. Large-sized subunits produce more need fulfillment than smaller-sized subunits within all total size categories. For a higher-level manager, a small organization may be conceived as a large subunit or a large work group (a president of a small bank, for example), hence the positive effects of subunit size will be reflected in more perceived need fulfillment than in the case of a higher-level manager in a large organization whose immediate work group may be small relative to the total organization. The negative effects of small-sized subunits may be reflected in less perceived need fulfillment. The same reasoning applies to the other two levels of management. However, our finding is limited by the relatively small sample size of top managers from large organizations ($N = 7$).

From Table 2 it appears that job level and company size are significantly interrelated in their relationships to perceived possibility of need fulfillment (chi-square = 19.45 with two degrees of freedom is significant at the .001 level). Larger-sized organizations provide significantly less possibilities of need fulfillment for top managers. However, at the middle and lower middle management levels, small-sized companies provide significantly less possibilities of need fulfillment than larger-sized companies.

The Interactions Between Job Level and Structure

Tall organization structures were found to produce relatively less need fulfillment deficiencies than flat structures but more than intermediate structures (ElSalmi, 1967). However, when the variable of job level is taken into consideration, it is apparent that at top levels of management taller structures produce significantly less need fulfillment deficiencies than both flat and intermediate structures. On the other hand, at lower levels of management (middle and lower middle), tall structures produce significantly more need fulfillment deficiencies than the other two types (Table 3). This latter finding could be interpreted as supporting Worthy's (1950) notion that flatter organization structures are more con-

middle levels, larger-sized companies produce more need fulfillment than smaller-sized companies. This interaction by a chi-square test proves to be significant at the .001 level (chi-square = 21.7 with two degrees of freedom). This finding contradicts that of Porter (1963c) where he found a highly significant interaction effect between job level and company size but in the opposite direction from that found here. This difference may be explained by taking into consideration the interaction effects between total size and subunit size on need fulfillment. Large-sized subunits produce more need fulfillment than smaller-sized subunits within all total size categories. For a higher-level manager, a small organization may be conceived as a large subunit or a large work group (a president of a small bank, for example), hence the positive effects of subunit size will be reflected in more perceived need fulfillment than in the case of a higher-level manager in a large organization whose immediate work group may be small relative to the total organization. The negative effects of small-sized subunits may be reflected in less perceived need fulfillment. The same reasoning applies to the other two levels of management. However, our finding is limited by the relatively small sample size of top managers from large organizations ($N = 7$).

From Table 2 it appears that job level and company size are significantly interrelated in their relationships to perceived possibility of need fulfillment (chi-square = 19.45 with two degrees of freedom is significant at the .001 level). Larger-sized organizations provide significantly less possibilities of need fulfillment for top managers. However, at the middle and lower middle management levels, small-sized companies provide significantly less possibilities of need fulfillment than larger-sized companies.

The Interactions Between Job Level and Structure

Tall organization structures were found to produce relatively less need fulfillment deficiencies than flat structures but more than intermediate structures (ElSalmi, 1967). However, when the variable of job level is taken into consideration, it is apparent that at top levels of management taller structures produce significantly less need fulfillment deficiencies than both flat and intermediate structures. On the other hand, at lower levels of management (middle and lower middle), tall structures produce significantly more need fulfillment deficiencies than the other two types (Table 3). This latter finding could be interpreted as supporting Worthy's (1950) notion that flatter organization structures are more con-

TABLE 2

Mean Perceived Possibility of Need Fulfillment for Each Need Item as a Function of Job Level and Total Company Size

Need Category and Item		Job Level								
		Top			Middle			Lower Middle		
		Total Size			Total Size			Total Size		
		Small n = 46	Medium n = 30	Large n = 7	Small n = 70	Medium n = 100	Large n = 95	Small n = 23	Medium n = 35	Large n = 24
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	
Security	1	82.9	77.1	72.8	80.5	94.3	100.0	85.0	70.0	100.0
Social	1	88.6	82.1	77.1	80.6	88.2	88.0	88.7	82.5	71.6
	2	83.3	81.7	78.5	77.7	82.4	84.7	87.5	75.8	84.1
Esteem	1	99.7	82.8	62.8	83.4	82.9	83.3	75.0	81.6	70.8
	2	100.0	83.3	65.7	83.1	96.1	83.1	86.2	80.0	100.0
	3	83.6	78.9	72.8	82.4	84.4	85.4	85.0	79.1	71.6
Autonomy	1	100.0	76.8	74.2	81.1	80.4	78.2	76.2	65.8	62.5
	2	82.0	75.7	77.1	79.1	92.7	77.7	77.5	70.0	100.0
	3	81.3	77.2	70.0	77.1	81.6	81.9	78.7	74.1	56.6
	4	81.3	89.5	68.5	79.4	81.6	84.5	87.5	66.6	77.5
Self-actualization	1	98.9	71.4	77.1	79.1	93.3	81.7	82.5	77.5	100.0
	2	77.8	76.4	64.2	80.0	89.0	100.0	68.7	68.3	100.0
	3	82.1	73.7	60.0	83.8	77.8	77.6	71.2	62.5	70.8
Pay		79.7	100.0	81.4	79.1	83.0	83.6	72.5	65.8	72.5
Information		79.1	96.5	61.4	98.0	76.8	80.0	77.5	68.8	62.5

The chi-square test applied on the plus and minus totals of the number of changes in the sizes of the above means produced a $\chi^2 = 19.45$ (with 2 *df* significant at the .001 level).

TABLE 3
Mean Need Fulfillment Deficiencies for Each Need Item as a Function of Job Level and Organization Structure

Need Category and Item		Job Level								
		Top			Middle			Lower Middle		
		Structure			Structure			Structure		
		Flat n = 14	Inter- mediate n = 43	Tall n = 16	Flat n = 44	Inter- mediate n = 134	Tall n = 82	Flat n = 9	Inter- mediate n = 61	Tall n = 12
Security	1	3.2	1.7	1.2	1.2	1.6	2.1	1.0	0.7	2.3
Social	1	2.1	1.5	1.2	1.3	1.3	1.4	1.4	1.5	1.0
	2	1.7	1.5	1.0	1.1	1.5	1.6	2.0	1.4	1.0
Esteem	1	2.3	1.6	1.3	1.5	1.8	1.4	1.6	1.4	1.8
	2	2.7	1.4	1.1	1.4	1.5	1.3	1.3	1.6	1.4
	3	1.5	1.5	1.2	1.2	1.4	1.1	1.7	1.5	1.0
Autonomy	1	2.5	1.6	1.3	1.8	1.3	1.6	1.5	1.6	1.3
	2	3.3	1.3	1.0	1.2	1.5	1.6	1.5	1.4	1.5
	3	2.6	1.7	1.4	1.5	1.5	2.0	2.4	2.4	2.6
	4	2.0	1.6	1.6	1.9	1.4	2.0	2.5	2.0	1.0
Self-actualization	1	2.8	1.6	1.5	2.1	1.5	1.3	1.7	1.7	2.6
	2	2.5	1.8	1.5	1.3	1.6	1.6	2.2	1.4	2.0
	3	1.7	1.7	2.0	1.5	1.6	1.8	2.3	2.0	2.0
Pay		1.6	1.4	1.3	1.5	1.5	1.8	1.5	1.5	1.5
Information		2.5	1.5	1.6	1.3	1.4	1.7	2.5	2.0	1.3

The chi-square test applied on the plus and minus totals of the number of changes in the sizes of the above means produced a $\chi^2 = 29.4$ (with 2 *df*; significant at the .001 level).

ducive to higher employee morale and greater job satisfaction when taking managerial level into consideration. The greatest differences in need deficiencies between taller and flatter structures at the lower levels of management occur in the security, social, autonomy, and information areas.

The Interactions Between Job Level and Line/Staff Type of Job

The trend for line managers to get more need fulfillment (Porter, 1963b; ElSalmi, 1967) does not hold up across all levels of management. At the middle level of management, staff managers tend to get more need fulfillment than line managers, while at the lower level, line managers perceive more need fulfillment than staff managers (Table 4). This relationship approaches the .05 level of significance (chi square = 3.7 with one degree of freedom).

The findings of the present study are summarized in Table 5. It is clear that the effects of hierarchical level on managerial need

TABLE 4
Mean Need Fulfillment for Each Need Item as a Function of Job Level and Line vs. Staff Type of Job

Need Category and Item		Job Level					
		Middle			Lower Middle		
		Line <i>n</i> = 80	Staff <i>n</i> = 88	Combined L/S <i>n</i> = 92	Line <i>n</i> = 25	Staff <i>n</i> = 27	Combined L/S <i>n</i> = 30
Security	1	5.1	5.3	5.6	5.2	4.6	6.1
Social	1	5.6	5.5	5.5	5.1	5.0	5.4
	2	4.6	4.6	4.6	4.8	4.3	3.7
Esteem	1	4.9	4.8	5.0	4.8	3.6	4.5
	2	5.0	4.9	5.3	4.6	3.8	5.0
	3	5.0	5.1	5.2	5.1	3.8	5.1
Autonomy	1	5.2	4.7	5.4	4.5	1.8	4.2
	2	5.3	5.4	5.3	5.2	4.3	4.5
	3	5.5	4.9	5.2	4.8	3.3	3.7
	4	5.0	5.0	5.2	5.2	4.1	4.1
Self-actualization	1	5.4	5.5	6.3	5.1	3.8	5.0
	2	5.1	5.1	5.5	5.0	3.6	4.4
	3	5.4	5.1	5.6	5.0	4.1	4.8
Pay		5.0	5.2	5.1	4.6	4.3	4.8
Information		4.9	5.2	5.1	4.6	3.5	4.8

The chi-square test applied on the plus and minus totals of the number of changes in the sizes of the above means produced a $\chi^2 = 3.7$ which with 1 *df* approaches significance at the .05 level.

satisfaction are moderated significantly by a manager's position on several other organizational characteristics, e.g., organizational size, structure, and authority position (line *vs.* staff).

Discussion

The recognition of the interaction effects among organizational variables as they affect managers' perceptions of needs and need satisfaction provides a better and more realistic understanding of managerial motivation. For example, when considering the effect of job level on managerial motivation, it is no longer adequate to accept the generalization that higher-level managerial positions are associated with more need fulfillment and less need fulfillment deficiencies than lower-level managerial positions since this does not consider the interaction between job level and such variables as total company size, organization structure, or line *vs.* staff type of job. It is clear from the above results that the effects of any organizational variable on managerial motivation are dependent at least on a number of other organizational variables. Specifically, in the explanation of managerial motivation we argue that there are complex interactions between the organizational variables in the determination of managers' perceptions of needs and need satisfaction which militate against their prediction or explanation in terms of any one organizational variable alone. This tends to support the assertion by Porter and Lawler (1965, p. 8) that "organizations appear to be much too complex for a given variable to have a consistent unidirectional effect across a wide variety of types of conditions."

Such recognition of the interaction effects between organizational variables and motivation provides additional knowledge regarding the conditions under which optimum motivation is most likely to occur. Managers at the same organizational levels, but working within different structural arrangements, may not respond similarly to the same reward system since job level and the type of organization structure interact to produce different patterns of perceptions of needs and need satisfactions. The beginnings of a theoretical model to aid in explaining the psychological bases for the effects of such organizational variables has been provided by Porter and Lawler (1968). The differences in perceptions of needs and need satisfactions found in this study, as well as previous work, may be accounted for by the *perceived relationships* among a manager's efforts, performances, rewards, and need satisfactions. These perceived relationships may be conditioned by organizational

TABLE 5

Interaction Effects Between Job Level and Each of Three Organizational Variables Affecting Managers' Perceptions of Needs and Need Satisfaction

Interacting Variable	Dependent Variable Affected	Direction of Interaction	χ^2	df	P
Total Company Size	Need fulfillment	<ol style="list-style-type: none"> 1. At top management level, small sized companies produce more need fulfillment than larger sized companies. 2. At middle and lower middle levels, larger sized companies produce more need fulfillment than smaller sized companies. 	21.7	2	.001
Organization Structure	Need fulfillment deficiencies	<ol style="list-style-type: none"> 1. At top levels of management, taller structures produce less need fulfillment deficiencies than both flat and intermediate structures. 2. At lower levels of management, tall structures produce more need fulfillment deficiencies than the other two types. 	29.4	2	.001
Line/Staff type of job	Need fulfillment	<ol style="list-style-type: none"> 1. At the middle management level, staff managers tend to get more need fulfillment than line managers, while at the lower level, line managers perceive more need fulfillment than staff managers. 	3.7	1	approaches .05

E. SALMI AND CUMMINGS

475

variables such as those investigated here and in previous work. This suggests that there are significant empirical questions awaiting data.

Summary

Four hundred and twenty-five managers were classified on four organizational variables. Managers' perceptions of need fulfillment and need fulfillment deficiencies were elicited by a Porter-type questionnaire. Significant interaction effects were found among organizational variables as they relate to managerial motivation. It is concluded that it is inadequate to explain managerial motivation in terms of any one organizational variable alone. Moreover, such findings suggest the need for maximum feasible individuality in designing reward systems. Let us assume that organizational reward systems are designed to generate managerial effort directed toward organizational goals. Secondly, let us assume that meaningful rewards are directed toward the satisfaction of unsatisfied needs. If these assumptions are even partially true, then variations in perceived need deficiencies as a function of organizational variables imply that maximum managerial performance can only be forthcoming when reward systems are consciously designed and administered in the perspective of these organizational influences.

REFERENCES

- EL-SALMI, A. M. "Managerial Motivation: The Impact of Some Organizational and Personality Variables." Unpublished D.B.A. thesis, Graduate School of Business, Indiana University, 1967.
- HERZBERG, F., MAUSNER, B., AND SNYDERMAN, B. B. *The Motivation to Work*. New York: John Wiley and Sons, Inc., 1959.
- MASLOW, A. *Motivation and Personality*. New York: Harper and Row, 1954.
- PORTER, L. W. "A Study of Perceived Need Satisfaction in Bottom and Middle Management Jobs." *Journal of Applied Psychology*, XLV (1961), 1-10.
- PORTER, L. W. "Job Attitudes in Management: I. Perceived Deficiencies in Need Fulfillment as a Function of Job Level." *Journal of Applied Psychology*, XLVI (1962), 375-384.
- PORTER, L. W. "Job Attitudes in Management: II. Perceived Importance of Needs as a Function of Job Level." *Journal of Applied Psychology*, XLVII (1963), 141-148. (a)
- PORTER, L. W. "Job Attitudes in Management: III. Perceived Deficiencies of Need Fulfillment as a Function of Line vs. Staff Type of Jobs." *Journal of Applied Psychology*, XLVII (1963), 267-275. (b)
- PORTER, L. W. "Job Attitudes in Management: IV. Perceived Deficiencies in Need Fulfillment as a Function of Size of Company." *Journal of Applied Psychology*, XLVII (1963), 385-397. (c)
- PORTER, L. W. AND LAWLER, E. "The Effects of Tall vs. Flat Organization

Structures on Managerial Job Satisfaction." *Personnel Psychology*, XVII (1964), 135-148.

PORTER, L. W. AND LAWLER, E. "Properties of Organization Structure in Relation to Job Attitudes and Job Behavior." *Psychological Bulletin*, LXIV (1965), 23-51.

PORTER, L. W. AND LAWLER, E. *Managerial Attitudes and Performance*. Homewood, Illinois: The Dorsey Press, 1968.

PORTER, L. W. AND SIEGEL, J. "Relationships of Tall and Flat Organization Structures to the Satisfaction of Foreign Managers." *Personnel Psychology*, XVIII (1965), 379-392.

VROOM, V. *Motivation in Management*. New York: American Foundation for Management Research, 1965.

WORTHY, J. C. "Organizational Structure and Employee Morale." *American Sociological Review*, XV (1950), 169-179.

Motivation Theories Explained in 10 Minutes

Theories of Motivation

Content Theories

- Maslow's Hierarchy of Needs
- Herzberg's Two Factor Theory
- McClelland's Three Needs Theory
- McGregor's Theory X and Theory Y
- Alderfer's ERG Theory
- Mayo's Motivation Theory

Process Theories

- Adam's Equity Theory
- Vroom's Expectancy Theory
- Taylor's Motivation Theory
- Bandura's Self-Efficacy Theory
- Skinner's Reinforcement Theory
- Locke's Goal Setting Theory

Motivation Theories Explained

hello and welcome to today's

0:01 / 10:51

<https://youtu.be/woa2Qa8i80U>

أيام التدريس والتدريب والاستشارات

والإعارة إلى جامعة الكويت

1967-1977



أيام كلية التجارة جامعة القاهرة



مقدمة

عدت إلى مصر وكلي شوق للذهاب إلى القاهرة لاختاذ تربيّات الانتقال إلى المعهد القومي للإدارة العليا كما أوصاني أسنّاذي دكتور فؤاد. وما هي إلا أيام قليلة أمضيتها مع العائلة في الإسكندرية حتى كنت في القاهرة أطرق باب المعهد وألّفتي برئيسه في ذلك الوقت أ. د. إكرام يوسف سيد وهو من الخبراء الذين استعان بهم دكتور فؤاد لتطعيم هيئة المعهد بعناصر من الممارسين. وكان الرجل واضحاً وكرماً في إظهار أمرين، الأول إبداء الترحيب بعودتي إلى المعهد إذا نجحت في إنهاء الموضوع مع المجلس الأعلى للعلوم الذي أوفدت في بعثته تخصص، والآخر الثاني أن أمور المعهد قد تغيرت بعد مغادرة دكتور فؤاد وأني يجب أن أقتبل أوضاعاً لم تكن قائمة وقت أن عملت بالمعهد قبل أربع سنوات.

وغادرت مكنته شاكرًا وقد اتخذت قراري بأن المعهد لم يعد هو المكان المناسب طالما أن فلسفته وتوجهات دكتور فؤاد لم تعد هي السائدة فيه. وذهبت إلى مقر المجلس الأعلى للعلوم، وكان يشغل مبنى أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا الآن في شارع قص العيني، واستقبلني لدقائق معدودة أمين عام المجلس وقتها أ. عادل ثابت - على ما أذكر - الذي أهداني مفاجأة لم أكن أتوقعها، إذ فور علمه بأنني مبعوث عائد من الولايات المتحدة الأمريكية، ودون أن يسمنع إلى باقي القصة أخبرني بأن علي أن أتوجه إلى الإدارة العامة للبعثات حيث إن المجلس ليس في حاجة إلى تخصصي في إدارة الأعمال، وقد أخطرت الإدارة العامة للبعثات بذلك كي تنصرف معي.

وفي مقر الإدارة العامة للبعثات التقيت بالأخ فاروق والذي كان قد باش كل الإجراءات الخاصة بسفري إلى البعثة، وكان لديه المفاجأة الثانية لي في يوم واحد، إذ أخبرني أنه بناء على تنازل المجلس الأعلى للعلوم عن بعثتي، وبما جاءهم إخطار من المكنت الثقافي المصري في واشنطن بانتهائي من الدراسة وقرب

عودتي إلى مصر، فقد تم إبلاغ كليات التجارة بالجامعات المختلفة بذلك، وكانت كلية التجارة بجامعة القاهرة هي الأسبق في إبداء رغبتها في تقلي إليها.

اللقاء الأول مع أ.د. حسن توفيق²⁸



دكتور حسن توفيق

اتجهت من فوري إلى كلية التجارة بجامعة القاهرة حيث التقيت ولأول مرة مع المرحوم أ.د. حسن أحمد توفيق أسناذ الإدارة ورئيس قسم إدارة الأعمال وقتها. وكان اللقاء دافئاً وحميماً، فقد كان الرجل مرحه الله غاية في البساطة والنواضع يشعرك بأذك تعرفه منذ سنوات. وكان أن هنأني بالعودة إلى الوطن، وبعد درر دشة عادية للسؤال عن الأهل والأحوال كعادة المصريين الجميلة دائماً حتى لا تشع بالغرربة، فاجأني بالسؤال "إيه يا أبو علوة [كما صار يتاديني بذلك باسنم امر]، وتعلمت إيه بقي في أمريكا؟" ظننت في بادئ الأمر أنها نوع من الدعابة، ولكنه كان جاداً في سؤاله يريد أن يعرف ما هي الموضوعات الجديدة التي درسها في تلك السنوات التي أمضيها في أمريكا وكان هو قد عاد من دراسته هناك في جامعة إلينوي Illinois قبل ذلك بما يقرب من عشر سنوات. وكانت إجابتي أنني تخصصت في السلوك

²⁸ تولى رئاسة الجهاز في الفترة من 1976/12/23 حتى 1985/6/25

التظيمي وعرضت عليه ملامح من موضوع رسالتي للدكتوراه، ولفت نظره تعبير "العلوم السلوكية" فإذا به يطلب مني إعداد تصور لمقرر جديد في العلوم السلوكية لينشر قديمه في الكلية.
وبعد اللقاء مع أ.د. حسن توفيق الثقيت بعميد الكلية وقنها المرحوم أ.د. حسن أحمد الشريف أسناذ المحاسبة والذي صار بعدها بسنوات قليلة نائبا لرئيس الجامعة ثم أول وزير للتأمينات عند إنشاء هذه الوزارة لأول مرة في عام 1974، ثم ذهبت لمقابلة أ.د. علي عبد المجيد أسناذ الإدارة ووكيل الكلية لشؤون التعليم والطلاب في ذلك الوقت.



دكتور علي عبد المجيد

أعضاء قسم إدارة الأعمال

بعد استلام العمل بالكلية بدأت في التعرف على مجريات الأمور فيها، وكانت البداية التعرف على أعضاء قسم إدارة الأعمال الذي عينت عضواً به، وكانوا التاليين:

1. أ.د. حسن أحمد توفيق رئيس القسم
2. أ.د. علي عبد المجيد
3. أ.د. عاطف محمد عبيد
4. أ.د. شوقي حسين

وأصبحت خامس الأعضاء، ثم انضمت للقسر بعد فترة أ. د. محمود بازرعة، نقلًا من كلية التجارة جامعة أسيوط. ومع توالي الأيام ازداد عدد أعضاء القسر الآن إلى ما يقرب من مائة وأربعين²⁹ عضواً ما بين أسناده مشرغ، أسناده، أسناده مساعد، ومدرس.

وفي تلك الأيام من أواخر عام 1967 كان توزيع الدروس قد تم على أعضاء القسر قبل عودتي، ومن ثم عهد إلي بتدريس بعض موضوعات في الدراسات العليا لطلاب الدبلومات والماجستير. وقد أصبح عدد من طلابي في الماجستير في ذلك الوقت أعضاء هيئة تدريس الآن بنفس الكلية وغيرها من كليات التجارة بالجامعات الأخرى.

الدكتور حلمي نس

كان **دكتور حلمي نس من أحب زملاءي إلى قلبي**، فقد كان بشوشاً مهتماً بالنوازل مع كل زملاءه رغم أنه كان في قسم المحاسبة وكنت أنا في قسم إدارة الأعمال. وقد صاحبته في الإغارة إلى جامعة الكويت، ثم لما أصبح رئيساً لجامعة القاهرة وكنت أنا قد استقلت من الوزارة أص على أن أكون نائباً له في رئاسة الجامعة وقد قبلت بكل سرور وكنت أشعر في الحقيقة بأني رئيس الجامعة.

دكتور حلمي نس



²⁹ الرقم بتاريخ 30 أكتوبر 2021 بالرجوع إلى [جامعة القاهرة - كلية التجارة \(cu.edu.eg\)](http://cu.edu.eg)

تجربة أول كتاب

في منتصف شهر نوفمبر 1967 تقريباً وكان العام الجامعي قد بدأ، تقرر إدارة أ.د. عاطف عبيد إلى جامعة بيروت العربية، ومن ثم تقرر أن أحل محله في تدريس مقرر "إدارة الأفراد" لطلاب الفرقة الثالثة بالكلية. كذلك تقرر أن ينولي الزميل أ.د. محمود بازرعة تدريس جانب من نفس المقرر تحت عنوان "العلاقات الإنسانية". وفي سبيل ذلك أعددت مذكرة في الموضوع أصدرتها بعد ذلك في أول كتاب لي بعنوان "إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية" صدر عن دار المعارف في عام 1970، وقد صدرت عدة طبعات تالية من الكتاب بعد تغيير عنوانه إلى "إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية". ثم أتبعته بكتاب "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية".



لقراءة الكتاب وتحميله اضغط الرابط

<http://alisalmi.com> موقع الدكتور علي السلمي

بعض كتبني يمكن قرائها وتحميلها من موقع

[تحميل كتب علي السلمي - pdf مكتبة نور \(noor-book.com\)](http://noor-book.com)



تطور الفكر التنظيمي



التخطيط والمتابعة



مصر المحروسة



الإدارة بالأهداف طريق المدير المتفوق ل الدكتور



إعادة بناء الوطن



إشكاليات.. الدستور والبرلمان



التحول الديمقراطي وإشكالية وثيقة المبادئ



السلوك الإنساني في منظمات الأعمال

قصة أول مقتر في العلوم السلوكية

كان لقايتي الأول مع أ. د. حسن توفيق مشجعاً، وكان الرجل منحمساً لتطوير الدراسة في قسم إدارة الأعمال، ومن هنا كان حماسه لموضوع العلوم السلوكية. وبناء على طلبه أعددت إطار مقتر للعلوم السلوكية وكان في ظني أن ينم تدريسه لطلاب الفرقة الرابعة بعد أن يكونوا قد تعرضوا لموضوعات الإدارة وإدارة الموارد البشرية وطبيعة المشكلات التنظيمية الناشئة عن تصرفات البشر في التنظيم، ومن ثم يكون استيعابهم لمفاهيم العلوم السلوكية أسع وتوظيفهم لها في فهم المشكلات الإدارية أكفاً. ولكنني فوجئت ذات يوم بالدكتور حسن توفيق تخبرني أنه تمت الموافقة على إضافة مقتر في العلوم السلوكية في برنامج الفرقة الأولى. ولم يكن هناك مجال للتراجع فقد تم إقرار تعديل لائحة الكلية وأضيفت هذه المادة وكنا مادة أخرى في المحاسبة حتى يستمر التوازن بين مقررات القسمين العلميين المتنافسين دائماً. وأصدرت أول كتاب باللغة العربية في موضوع العلوم السلوكية لطلاب كليات التجارة بعنوان **"مقدمة في العلوم السلوكية"** وكان الناشر دار المعارف وقمت بتدريسه اعتباراً من العام الجامعي 1968-1969. وعلى مدى السنوات التالية تم إصدار طبعات من هذا الكتاب مع إدخال تعديلات في المحتوى والنوجه وكذلك العنوان.

من ثميد كتاب "مقدمة في العلوم السلوكية"³⁰

"إن فهم السلوك الإنساني إذن من الواجبات الأساسية التي يتوقف عليها إمكانية توجيه الأفراد في مجالات العمل إلى النواحي المفيدة المجدية. وإذا كان تفسير السلوك الإنساني بصفة عامة أمراً هاماً وحيوياً، فإنه في مجال إدارة الأعمال من أخطر وأهم الواجبات.

³⁰ علي السلمي، مقدمة في العلوم السلوكية، دار المعارف، القاهرة، 1968 [الطبعة الأولى] ص 7-8.

إن مهمة الإدارة في أي مشروع تتحدد في استغلال الموارد والطاقات الإنتاجية المتاحة بأقصى كفاءة ممكنة للوصول إلى تحقيق أهداف معينة. وكما سبق القول فإنه يمكن للإدارة أن تنحصر بسهولة ويسر في النواحي المادية للإنتاج، فالمواد الخام تسهل تشكيلها وتطويرها بالصورة المطلوبة، والآلات يمكن تشغيلها بأي طريقة كما أنها يمكن تعديلها للقيام بأعمال مختلفة. ولكن الوضع يختلف بالنسبة للإنسان. إن العامل مهما اختلف مسنوه الإداري هو إنسان قبل أي شيء".

قصة أول مرجع في بحوث العمليات

كعادته استقبلني أ. د. حسن توفيق ذات صباح بانبساطه المعهودة طالباً مني أن أعد إطاراً مقترحاً في بحوث العمليات **Operations Research**، التي كنت قد أخبرته أنها أحد الموضوعات الجديدة في الدراسات الإدارية بالجامعات الأمريكية. وأخبرني يومها أنه سيقدّم لهذا الاقتراح لتكون مادة جديدة في برنامج شعبة إدارة الأعمال.

وقد قبل الاقتراح فعلاً وتم استحداث مادة بعنوان "**بحوث العمليات في الإدارة**" وكذلك أضيفت مادة مشاهرة في شعبة المحاسبة بعنوان "**بحوث العمليات في المحاسبة**". وأذكر أن الزميل أ. د. سمير بياوي فهمي هو الذي كلف من قسم المحاسبة بإعداد المقرر الخاص لهم. وقد عكفت على دراسة مراجعي في الموضوع واستعادة ما درسته في جامعة إنديانا لأعد مقراً يقدم هذا الأسلوب في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات في إطار يتناسب واهتمامات طلاب تخصص إدارة الأعمال بالكلية وهم في الفرقة الرابعة.

وجاء في مقدمة الكتاب الثاني³¹ الذي أخرجته في الموضوع وكان بعنوان "**الأساليب الكمية في الإدارة**":

³¹ صدر الكتاب الأول بعنوان "بحوث العمليات" عن دار المعارف بالقاهرة في العام 1971 وللأسف لا توجد لدي نسخة منه.

يهدف هذا الكتاب إلى عرض بعض الأساليب الكمية التي شاع استخدامها في الإدارة الحديثة كوسيلة للوصول إلى القرارات المثلى. ومن أهم هذه الأساليب، البرمجة الخطية **Linear Programming** وتحليل شبكات الأعمال **Network Analysis**. وفي سبيل عرض هذين الأسلوبين، فإنه لا بد من العرض لمشكلة اتخاذ القرارات الإدارية باعتبارها الحدث الذي يفرض الاحتياج إلى استخدام هذه الأساليب. كذلك فإن النهيد لعرض أسلوب البرمجة الخطية وتحليل شبكات الأعمال يتطلب شرح فكرة تحليل النظم **Systems Analysis** ونظم المعلومات الإدارية **Management Information Systems**.

وقد بينت أن نخوت العمليات تعبير أطلق على مجموعة من الأساليب الرياضية المستخدمة في تحليل المشكلات والبحث عن الحلول المثلى لها. كما عرفها البعض بأنها استخدام الطريقة العلمية في تحليل المشكلات الإدارية، ومن ثمر فإنها تمثل أداة مهمة من الأدوات التي تسهم في توفير المعلومات والحقائق للإدارة بحيث تتمكن من اتخاذ القرارات السليمة فيما يعترضها من مشكلات. وعلى الرغم من أن بداية تطبيقات نخوت العمليات كانت في دراسة وتحليل مشكلات عسكرية، واجهت القوات المسلحة البريطانية أثناء الحرب العالمية الثانية، إلا أن تطبيقاتها في مجالات الأعمال انتشرت بسرعة وفاقته في أهميتها وآثارها ما تحقق من إنجازات في المجال العسكري.

التدريب الإداري.. نشاط منصل

إلى جانب العمل المنصل في التدريس بالكلية لمقررات متعددة على مستوى البكالوريوس وبرامج الدبلومات والماجستير، فقد كان لي نشاط مكثف في مجال التدريب الإداري من خلال المشاركة في تخطيط وتصميم وإعداد مئات البرامج التدريبية التي كان يقدمها المركز العربي للإدارة والبحوث "آراك" التابع لدار المعارف والذي قدمني إليه الزميل العزيز أ.د. عاطف عبيد مرحمة الله عليه.



وكانت برامج المركز تقدم صباحاً ومساءً ويدور أغلبها على مدى يومين أو ثلاثة أيام تُطرح فيها موضوعات موجهة بالأساس إلى فئة الإدارة الوسطى والأخصائيين في أمور التسويق، التمويل، إدارة الموارد البشرية [إدارة الأفراد كما كانت تسمى آنذاك]، وغيرها من الموضوعات التي كنا نستشعر احتياج الممارسين في شركات القطاع العام وأجهزة الدولة إليها. وكان تمثيل القطاع الخاص في تلك الدورات التدريبية محدوداً حيث كان القطاع العام هو الغالب في تشكيل معظم مجالات الإنتاج والخدمات. وقد توليت منصب مستشار المركز خلفاً للأستاذ الدكتور عاطف عبيد³².

³² كان للأستاذ الدكتور عاطف عبيد بعد توفيق الله سبحانه وتعالى - فضل تقديمي إلى هذا المركز وكذا إلى جمعية إدارة الأعمال العربية التي كان يشرف أيضاً على نشاطها. وكان عملي في هذين المركزين فاتحة خير كبير على المستوى الشخصي أدين بالفضل فيه بعد الله سبحانه وتعالى إلى الأخ الكريم أ.د. عاطف عبيد رحمه الله.



<https://youtu.be/EAieHPIRVm8>

واستمرت علاقتي بالمركز عدة سنوات حتى غادرت مصر في العام 1974 معارفاً إلى جامعة الكويت. وقد تعاونت في تلك الفترة مع أساذ جليل هو المرحوم د. سيد أبو النجا وكان يرأس مجلس إدارة دار المعارف في ذلك الوقت. ويعتبر الدكتور سيد أبو النجا من العلامات البارزة في مجال العلم والنظيق الإداري النابه في مصر، فهو من القلائك الذين برعوا في توظيف مبادئ الإدارة في النظيق العملي سواء في مجال إدارته لدار المعارف أو في مؤسسة أخبار اليوم حيث تولى لسنوات طويلة مسؤولية الشؤون الإدارية لها.

كذلك أسهمت في العديد من البرامج التدريسية التي كانت تطرحها "جمعية إدارة الأعمال" وكان أ.د. عاطف عبيد أيضاً مستشارها وفتح لي ولزملاء كثيرين مجال التعاون معها في تصميم وتقديم برامج تنوجه إلى المديرين في القطاع العام والإدارة الحكومية. وكان يرأس مجلس إدارة الجمعية لفترة مهمة في تاريخها المرحوم أ. محمد عبد الفتاح إبراهيم الذي شغل بعد ذلك منصب وزير المالية ثم منصب محافظ البنك المركزي.

إثارة الاهتمام العام بقضايا الإدارة

كانت الفترة بعد نكسة 1967 مشحونة بكثير من الثغرات والمشاعر المخلطة والأراء المنبأية في محاولة مرصد أسباب النكسة وتأثيراتها. وكان الأمر المنيقن أن تجربة ثورة 1952 الشموية. سواء على الصعيد الاقتصادي أو الاجتماعي، فضلا عن السياسي. قد أصيبت بضربة قاضية.

وكانت مناقشة كثير من القضايا العامة قبل النكسة تكاد تكون ممنوعة بتأثير الزخم السياسي والشحن العاطفي المسنن من جانب الزعامة النارتخية للرئيس جمال عبد الناصر من ناحية، وتأثير التنظيم السياسي الرسمي [الاتحاد الاشتراكي] والتنظيم غير الرسمي [التنظيم الطليعي] في تقييد الأراء وربطها بالخط السياسي الرسمي، كل ذلك فضلا عن الأهتمام المعلق فوق الرؤوس دائماً وهو خيانة مبادئ الثورة والنعاطف مع الجمعية البائدة والإقطاع وغير ذلك من فئات المجتمع التي ناصبتها الثورة العدا، ومن ثم كسبت عداوتها بالنالي.

ولكن ظروف النكسة أدت إلى فتح أبواب النقاش والحوار في محاولة لتبين أسبابها وتجاوز تأثيراتها. ومن هنا نمى لدي الاهتمام بقضايا الإدارة في مصر من خلال عملي بكلية التجارة ونتيجة اتصالي المسنن بشرائح متعددة من المديرين في حقول النشاط المختلفة، ونشأت عندي رغبة قوية في التعبير عن آرائي حول كثير من القرارات والنوجهات المؤثرة في كفاءة الإدارة سواء في القطاع العام أو الجهاز الإداري للدولة، وطرح أفكاري حول سبل تطوير الإدارة في مصر.

ولذلك بدأت في كتابة مقالات قصيرة كت أبعث لها إلى جريدة الأهرام وكان نشرها بسرعة من أسباب سعادتي حقيقة. وقد تعرفت على عدد من العاملين بالأهرام منهم الكاتبة أمينة شفيق، والكاتبة إنجي مرشدي، والكاتب كمال السيد الذي قدمني إلى أ. محمد سيد أحمد مدير تحرير الأهرام آنذاك.

وكنت أعرض دائماً في تلك المقالات قضايا عامة، تشأ من ضعف الأداء الإداري وتختلف أجهزة الإدارة في الحكومة والقطاع العام. وكنت دائماً أتابع الأحداث وأرصدتها وأعبر عن الرأي بشأنها في تلك المقالات، مما استرعى انباه المسؤولين ومنهم أ.د. عبد العزيز حجازي وكان وزير الخزانة وقتها، وكذلك السيد/ ممدوح سالم نائب رئيس الوزراء ووزير الداخلية. وقد تناولت في كثير من تلك المقالات بالنقد قرارات وسياسات حكومية طارحاً في نفس الوقت أفكاراً واقتراحات لتعديلها وتطويرها انطلاقاً من مبادئ العلم الإداري الصحيح.

وخلال سنوات قليلة، نُشِر لي العديد من المقالات جمعت بعضها وترنسها في كتاب أصدرته بعد ذلك بسنوات بعنوان "الإدارة المصرية- رؤية جديدة"



وسنأتي على قصته في موضعها من هذه الرحلة. وحين أقرأ تلك المقالات الآن - وقد مضى على نشرها ما يزيد عن الخمسين عاماً -، أجدها لا تزال تعبر عما نحن فيه.

كلية للدراسات العليا في الإدارة³³

ومقال آخر نشرته بعنوان "كلية للدراسات العليا في الإدارة" يهض شأهدأعلى أننا لم نقتدم إلى الامام مرغمر من مر السناوات الطويلة. فقد كان النطور في حمر قناعات الأعمال ونأكد أهية الإدارة العلمية المحترفة من أهمر أسباب الدعوة إلى إنشاء "كلية للدراسات العليا في الإدارة" **Graduate School of Business** على نمط الكليات الشهيرة في الجامعات الأمريكية وبعض الدول الأوروبية.

وقد عالت هذه القضية في المقال المشار إليه على النحو التالي:

"ترددت في الفترة الأخيرة أبناء عن اتجاه الر أي إلى إنشاء كلية للدراسات العليا في الإدارة يكون قوامها المعهد القومي للإدارة العليا ومعهد الإدارة العامة. وقد فهم البعض أن الغرض الرئيس لتلك الكلية هو النهوض بالدراسات العليا في العلوم الإدارية بشكل يناسب مع الأهية المتزايدة لتلك العلوم في المجتمع الحديث.

ليس من شك أن التفكير في قيام كلية الدراسات العليا في الإدارة تفكير سديد، يرى الأمور بنظرة منحصرة من قيود الواقع الحالي وينطلع إلى آفاق مستقبلية سوف تشند فيها الحاجة إلى الخبرة الإدارية المؤهله تأهيلاً علمياً كاملاً.

وبرغم الترحيب بالفكرة والنممس للمبدأ، إلا أن الأمانة العلمية تقتضينا أن نوجه الأنظار إلى بعض الجوانب المتعلقة بتنفيذ تلك الفكرة والشبيه إلى بعض مكامن الخطر التي قد تعوق التنفيذ الصحيح. وانطلق المقال إلى تفصيل تلك الأخطار المحتملة. وخنمت المقال قائلاً:

إننا ندعو إلى صيغة جديدة لأسلوب إنشاء المنظمات والمؤسسات في بلادنا. لذا فقد يكون من المفيد أن نقتراح تشكيل لجنة من الخبراء في التنظيم والإدارة تضم إليها ممثلين للهيئات المعنية مثل وزارة التعليم

³³ نشر بجريدة الأهرام بتاريخ 14 يوليو 1970

العالي، معاهد الإدارة، ووزارة الخزانة بالإضافة إلى ممثلين لقطاعات الاقتصاد القومي المختلفة. وتكون مهمة تلك اللجنة دراسة مشروعات كلية الدراسات العليا في الإدارة دراسة شاملة من كافة الجوانب.

وبعد مرور أكثر من خمسين عاماً على نشر ذلك المقال، لا تزال فكرة كلية الدراسات العليا في الإدارة حلمًا لم يتحقق.

ثم بدأت أنشر مقالاتي بعد "الأهرام" في صحف جديدة مع ظهور الصحافة المستقلة غير المنتمية إلى ما يسمى "الصحف القومية" مثل "الوطن"، و"المصري اليوم" و"الصحف الحزبية" مثل "الوفد"، وللتعرف على نوعية المقالات أعرض هنا نموذجاً لمقالاتي في صحيفة "الوفد" وصحيفة "الوطن" بالضغط على الرابطين التاليين:



[مقالات الوفد - موقع الدكتور علي السلمي \(alisalmi.com\)](http://alisalmi.com)



[مقالات الوطن - موقع الدكتور علي السلمي \(alisalmi.com\)](http://alisalmi.com)

كان نش تلك المقالات في الأهرام مصدر سعادة
كبرى لي إذ كنت أجد فيها متفهماً أعبر فيه عن آرائي
فيما يجري على الساحة الإدارية المصرية [وهي
أيضاً انعكاس للأوضاع السياسية والاقتصادية].
وكنت أبادر دائماً بكتابة مقالات لتتوافق مع
الأحداث، بل ولنسبها في بعض الأحيان، وقد



حدث ذلك حين قرأت أحد أيام شهر نوفمبر 1970 أن مجلس الوزراء سيناقش في اجتماعه القادم موضوع
الإصلاح الإداري، فكان أن سارعت بكتابة مقال طويل نشره الأهرام صبيحة يوم اجتماع مجلس
الوزراء في 3 ديسمبر فكان توقيتاً مناسباً للغاية.

من جانب آخر، فقد كانت تلك المقالات سبباً في تعر في بالسيد / ممدوح سالم نائب رئيس الوزراء ووزير
الداخلية في ذلك الوقت. ففي مساء يوم جاني اتصال هاتفي من اللواء وجدي حافظ مدير العلاقات العامة
بوزارة الداخلية آنذاك وقد كان زميلاً لنا في جامعة إنديانا خلال فترة وجودي هناك، إذ حض هو
وزميله اللواء جمال حسني للدراسة العلاقات العامة والحصول على درجة الماجستير موفدين من وزارة
الداخلية. ومنذ عودتي إلى مصر في 1967 كان ذلك الاتصال في أحد أيام عام 1973 هو الأول من
نوعه. وحض اللواء وجدي إلى منزلي في العجوزة قائلاً إن سبب الزيارة هو إبلاغي برغبة السيد / ممدوح
سالم في مقابلي، وأنه حدد موعداً لذلك اللقاء في الثامنة من مساء اليوم التالي، وأكد اللواء وجدي أنه لا
يعرف سبب اللقاء وأنه سوف تخض في الغد لاصطحابي معه إلى وزارة الداخلية للقاء السيد النائب.

وفي الموعد المحدد استقبلني اللواء النبوي إسماعيل مدين مكنب السيد/ ممدوح سالم في ذلك الوقت، وما هي إلا دقائق حتى أشار لي بالدخول إلى مكنب السيد النائب [نائب رئيس الوزراء]. ودلقت من باب حجرة اللواء النبوي إسماعيل منجها إلى مكنب السيد/ ممدوح سالم فوجدتني محشوراً في مساحة لا تزيد عن نصف متر حيث كان هناك باب آخر من جهة المكنب الداخلية، وبعد معاناة قصيرة تمكنت من فتح الباب الثاني لأجد السيد/ ممدوح سالم بطوله الفارع يترك مكنبه وينجح خوي ماداً يده للمصافحة، والثقتنا في منتصف الطريق بين مكنبه والباب الذي دخلت منه. أسرني الرجل مرحته الله عليه بأدبه وحسن استقباله لي منذ كراً أنني مدرس بكلية التجارة في بداية عملي الجامعي والرجل نائب رئيس الوزراء ووزير الداخلية وصاحب التاريخ الطويل في العمل بأجهزة الشرطة حتى شغل منصب محافظ أسبوط ثم محافظ الإسكندرية، وهو الرجل الذي ساند الرئيس السادات في حركته مايو 1971 وخاطر بحياته ومستقبله وحرينه قادماً من الإسكندرية يوم 14 مايو كي ينسلم حقيبة وزارة الداخلية ويدير المعركة ضد عناصر مراكز القوى مهيئ السيل للرئيس السادات كي يستقر في الحكم رئيساً شعبياً لا يتازعه أحد.

وجدتني في حضرة السيد/ ممدوح سالم وكأني أعرفه على المستوى الشخصي من سنوات طويلة، ومرحت أحدث خبرته وانطلاق كان من المفترض أن تلحد منهما موقع الرجل وفارق السن والخبرة بيننا. إلا أنه رحمه الله جعلني ومنذ اللحظة الأولى أشعر أنني في موقف الند تماماً.

وبادرنبي السيد/ ممدوح سالم بقوله إنه يناهج المقالات التي أكتبها في الأهرام، وأنه سعيد لها ويستفيد منها في التعرف على أهمية البعد الإداري العلمي في القضايا المختلفة التي تتناولها تلك المقالات. وأشار أنه شكركونه نائب رئيس الوزراء للشمية الاجتماعية تعرض له كثير من الموضوعات التي تحتاج إلى دراسة وتحليل قبل أن يتخذ فيها رأياً يطرده في اجتماعات اللجان الوزارية وفي مجلس الوزراء. وعرض عليّ

مرحمة الله أن أكون مستشاراً له كي أتولى دراسته، مثل تلك الموضوعات الواردة في جداول أعمال تلك اللجان ومجلس الوزراء، وأن أعرض عليه الرأى العلمى بشأنها .
وكنى سعيداً بالعرض وقبلته، من فورى وإن أبديت تحفظاً لآزلى أذكر مضمونه حتى اليوم، إذ قلت له: " سيادة النائب سوف آخذ حريتى فى إبداء الرأى بشأن ما تفضلوا بطلب الرأى فيه!"، وكان جوابه مرحمة الله: " خذ حريتك براحتك وقل ما تشاء، إن هدفنا جميعاً هو المصلحة العامة". وقد خصص لى مكتب فى أحد الأديار العليا بوزارة الداخلية وصرت أتردد عليه فأجد الموضوعات المطلوب دراستها تأتي من اللواء النبوى إسماعيل مع أحد مساعديه فى ذلك الوقت وهو المر حور صلاح النخال الذى عمل معى بعد ذلك بسنوات كمدير لمكبنى حين عينت وزيراً فى أكتوبر 1977.



<https://youtu.be/wtHiGTrrZAq>

الأمانة الفنية للدكتور إبراهيم بدران نائب رئيس الجامعة

وعلى صعيد آخر، كان لقائي مع أ.د. إبراهيم بدران في رحلته المغرب التي كلفنا لها المنظمة العربية للعلوم الإدارية³⁴ بداية علاقة حميمة استمرت بفضل الله حنى غيبه الموت رحمة الله عليه في 18 ديسمبر 2015. وقت تلك الرحلة كان أساتذنا الدكتور



بدران أساتذاً بكلية طب قص العيني ووكيلاً للكلية، ثم عين وكيلاً للجامعة [نائب رئيس الجامعة الآن] لشؤون البحوث والدراسات العليا، وكانت له رؤية مميزة في تطوير الجامعة والانتقال لها إلى مستوى الجامعات العالمية.

ومن يعرف أ.د. إبراهيم بدران من قرب يدرك تماماً حبه الشديد للكشف عن المواهب وتشجيع المبدعين والواعدين.

وقد مارس هوايته تلك معي ومجموعة من الزملاء الأعزاء شاركناه أحلامه من أجل جامعة القاهرة الحديثة من خلال التشكيل الذي ابتدعه باسم "الأمانة الفنية".

وقد ضمت تلك الأمانة الفنية عدداً من أعضاء هيئة التدريس ليس فقط من جامعة القاهرة، بل ومن جامعة عين شمس أذكر منهم:



1. أ.د. حلمي نم، أساتذ المحاسبة في تجارة القاهرة وعميدها الأسبق ورئيس جامعة القاهرة فيما بعد.

³⁴ المنظمة العربية للتنمية الإدارية الآن.

2. أ.د. عاطف عبيد، أستاذ الإدارة في تجارة القاهرة ورئيس مجلس الوزراء خلال الفترة من أكتوبر 1999 وحتى يوليو 2004.

3. أ.د. أحمد منسي، رئيس هيئة دار الكتب الآن وأستاذ الأدب الشعبي بكلية الآداب جامعة القاهرة.

4. أ.د. عبد السلام عبد الغفار، الأستاذ بكلية التربية جامعة عين شمس، وزير التربية والتعليم فيما بعد.

5. أ.د. محمد عزت عبد الموجود، الأستاذ بكلية التربية جامعة عين شمس وقنها، وخير البنك الدولي ومستشار وزراء التربية والتعليم في مصر وقطر والإمارات العربية المتحدة فيما بعد.

6. أ.د. فنجي إسكندر، أستاذ الجراحة بكلية طب قص العين.

7. أ.د. خلف الدويني، أستاذ بالمل كز القومي للبحوث وقنها.



و كنت عضواً في تلك الأمانة الفنية مع هؤلاء الأخوة الأفاضل، وكنا نجتمع مع أ.د. بدران أكثر من مرة أسبوعياً في لقاءات "عصف ذهني" **Brainstorming** ختاً عن الجديد والمفيد لتطوير الجامعة.

وأذكر أن من الموضوعات المهمة التي أخرجتها تلك الأمانة الفنية دراسة عن مدة العام الجامعي في المتوسط بكلية جامعة القاهرة أوضحت لنا أن العام الجامعي في تلك الفترة لم يكن يتجاوز العشرين

أسبوعاً بينما القانون ينص على ألا يقل عن ثلاثين أسبوعاً. وكان أن اقترحنا إعداد "تقويم" **Calendar** تحدد بداية العام الجامعي في الأسبوع الثالث من سبتمبر حسب قانون تنظيم الجامعات، كما تحدد مواعيد إجازة منتصف العام وبدء إختبارات نهاية العام بحيث لا تقل فترة الدراسة عن الثلاثين أسبوعاً.

لقد كانت اجتماعات الأمانة الفنية مصدر منعة وثناء فكري وتوطدت بين أعضائها صداقات امتدت حتى يومنا هذا مع من أطال الله في أعمارهم من أعضائها. وعلى الصعيد الشخصي فقد توطدت بيني وبين أساتذنا الدكتور بدران محبة وصداقة يعلم الله كم هي خالصة لوجهه الكريم.³⁵

ويعلم الله كم افتقده وهو في رحاب المولى منذ 18 ديسمبر 2015!



<https://www.youtube.com/watch?v=snM2En-x5Ps>

³⁵ توفي أ.د. إبراهيم بدران يوم الثامن عشر من ديسمبر 2015 غفر الله له وأسكنه فسيح جناته.



<https://www.youtube.com/watch?v=IL64i4GEbuM>



مرحم الله الدكتور إبراهيم بدران وعوضنا فيه خير!

المنظمة العربية للعلوم الإدارية³⁶

كان أول اقتراب لي من "المنظمة العربية للعلوم الإدارية" كان بعد إنشائها واختياراً د. حسن توفيق رحمه الله أول مدير لها . وقد كانت تر يطني بالدكتور حسن علاقة من نوع خاص أشعر بداخلي خوه بقدر كبير من التقدير والإعزاز والحب، فقد كان رحمة الله عليه إنساناً بكل معنى الكلمة، تراه دائماً مبسماً هاشاً باشاً يستقبل الجميع بالود ويضفي على كل من حوله شعوراً بالاطمئنان والسكينة. وفي أحد أيام عام 1969 طلبني د. حسن وأخبرني أنه يريدني أن أعاونه في المنظمة بعد أن تم تعيينه مديراً لها . وقد أسعدني اختياره لي فقد كنت أميل إلى العمل العام وأرغب في تحقيق ذاتي من خلال البحوث والدراسات وفرص الاستشارات والزيارات الميدانية التي يمكن أن تتاح لي من خلال المنظمة.

وكان أول مقر للمنظمة غرفة صغيرة في مبنى الأمانة العامة لجامعة الدول العربية بميدان التحرير خصصت للدكتور حسن توفيق ومساعديه أمثالي، فضلاً عن غرفة ملحقة خصصت لأخي كبر اندبند، الأمانة العامة ليكون نواة الجهاز الإداري للمنظمة هو الأخ محمد شعبان .

وقد بدأنا في التخطيط لنشاط المنظمة، وكان من المهم الاتفاق على الغرض منها وأهدافها والرسالة التي تبغي تحقيقها .

وكان من الواضح الاتفاق بيننا على أن المنظمة كيان إقليمي يهدف إلى ترقية الإدارة على المستوى العربي وتنمية الاهتمام بالعلوم والدراسات الإدارية، وتحقيق خطط جريئة للإصلاح الإداري في دول الوطن العربي . واتفقنا بالنالي على أن أنشطة المنظمة يمكن أن تبلور فيما يلي:

³⁶ تغيير اسمها الآن إلى " المنظمة العربية للتنمية الإدارية".

1. إجراء البحوث والدراسات للتعرف على الواقع الإداري في الوطن العربي وتحديد أوجه الضعف والقصور في نظم وممارسات الإدارة في المجالات الحكومية والقطاع العام.³⁷
 2. تقديم الاستشارات للحكومات العربية، سبل تطوير وتحسين كفاءة الإدارة لها.
 3. عقد المؤتمرات والندوات واللقاءات المنحصصة بهدف تحليل المشكلات التي تواجه الإدارة العربية في مختلف القطاعات والبحث عن سبل علاجها.
 4. حصر قوانين الخدمة المدنية وغيرها من القوانين والنظم ذات العلاقة بمجالات العمل الإداري في الحكومات العربية، وتجميع الهياكل والأدلة التنظيمية والدراسات والوثائق المساعدة في توصيف واقع الإدارة العامة ونظم الحكم المحلي والإدارة المحلية بحسب الأحوال في مختلف الدول العربية.
 5. تنظيم برامج تدريبية للقيادات الإدارية في الأجهزة الإدارية ووحدات الحكم المحلي من مختلف الدول العربية.
 6. إصدار التقارير والكتيبات والأدلة في مختلف فروع العلم الإداري بما يساعد على سد الفراغ في المكتبة الإدارية العربية.
- ولقد أسهمت علاقتي بالمنظمة طوال السنوات من 1969 وحتى 1974 - سنة إعارتي إلى جامعة الكويت - وشاركت في كل فعاليتها وأصدرت من خلالها مجموعة من الأوراق العلمية في سلسلة كتيبات من كبر البحوث الإدارية.

³⁷ كانت المنظمة كيان نابع من الجامعة العربية يمول من الحكومات العربية ويوجه فعاليتها مجلس تنفيذي يضم وزراء التنمية الإدارية العرب أو من في حكمهم وهم المختصون بالخدمة المدنية حيث لم يكن منصب وزير التنمية الإدارية شائعاً في ذلك الوقت.



http://www.aradoportal.org.eg/Fuls_v5/Libraries/arado.aspx?fn=DLibApplySearch&SearchId=9268042&frameName=4.&PageNo=5



وكانت هذه الأوراق تمثل محاولات لتقريب العلم الإداري ونظر ياتة للمديرين في مواقع العمل الإداري المختلفة ولخلق ثقافة إدارية عصرية، نماشي تطورات الفكر الإداري العالمي مع أخذ الواقع العربي في الاعتبار.

كما قمت خلال نفس الفترة بعدد من المهام العلمية في بعض الدول البنان، ضمن اهتمام المنظمة بالعرف على الواقع الإداري العربي والاقتراب من التجارب الواقعية وتطبيقها في مجالات مختلفة مثل إدارة الخدمات الصحية، إدارة الجمارك، إدارة مؤسسات المرافق العامة، وغيرها من قطاعات الإدارة العامة العربية.

أول اسنشارة إدارية

كانت أول اسنشارة أقدمها لشركة وطنية في عام 1968 حين اتصل بي اللواء جمال حلمي رئيس الشركة العامة للتجارة والكيمياء طالباً أن نلتقي لبحث بعض أمور الشركة. وكان حلقة الوصل بيننا هو شقيقه المهندس إبراهيم حلمي والذي كان ملتحقاً بأحد مقررات الإدارة كنت أقوم بتدريسه بقسم الخدمة العامة بالجامعة الأمريكية.

وقد أبدى اللواء حلمي اهتماماً بقضية كيف ينظر العرف على مستوى الأداء العام للشركة وهل هو في تطور أم مجرد؟ وكيف يمكن المقارنة بين أداء الإدارات المختلفة داخل الشركة؟ والهدف من السؤالين بلا شك هو الرغبة في التطوير والنهوض بالتركيز على مواطن القوة في الأداء ومعالجة مناطق الضعف فيه.

وفي تلك العملية الاسنشارية الأولى لشركة قطاع عام تم تطبيق تقنية جديدة هي المعروفة باسم "المراجعة الإدارية" **Management Audit** وذلك بغرض تقييم الأداء العام للشركة وتبين نقاط الضعف والقوة فيها، وكان ذلك قبل سنوات عديدة من انشمار فكرة "تحليل القوة والضعف والفرص والمهددات" **SWOT Analysis** وقبل ظهور تقنية "بطاقة تقييم الأداء المتوازنة" **Balanced Score Card**.

قصة نخت مع الجهاز المركزي للتعبة العامة والإحصاء



اللواء جمال عسكر

في حديثي عن مرحلة الدكتوراه في جامعة إنديانا، فقد أوضحت كيف أن الجهاز المركزي للتعبة العامة والإحصاء قد رفض التصريح لي بجمع معلومات من عينته من المديرين المصريين تكون أساسا لبحثي المقارن عن دوافع المديرين.

ومما عدت إلى الوطن وبدأت مشوار عملي مع كلية التجارة بجامعة القاهرة حدث لقاء بيني وبين المرحوم الفريق جمال عسكر رئيس الجهاز، وذكرت له ما حدث من الجهاز، فأبدى الرجل رحمة الله عليه أسفه وبين لي أن تلك الفترة كانت لها ظروفيها وأن الجهاز قد عدل سياسته بعد ذلك.

وعرضت عليه فكرة إجراء البحث كاملا فوافق الرجل، بل وأصر أن يتحمل الجهاز كافة الإجراءات التنفيذية من حيث طباعة اسنمات الاستقصاء وإجراء كافة العمليات الإحصائية لتفريغ الاستجابات وتحليل النتائج وعرضها بإشراف أحد خبراء الجهاز في ذلك الوقت وهو الدكتور فرج صدقي.

وفعلًا تمت كافة العمليات اللازمة، وصدرت نتائج البحث³⁸ الذي نعرض فيما يلي لأهم عناصره:

³⁸ الجهاز المركزي للتعبة العامة والإحصاء، نتائج حصر واستقصاء العمالة في مجال الإدارة بقطاع النشاط الاقتصادي العام في جمهورية مصر العربية، مرجع رقم 74/001 - القاهرة.

1. استعرض البحث النظورات التي من لها القطاع العام في مصر منذ بداياته الأولى في العام 1956 من ورأاً بالإضافات التي تمت إليه نتيجة فرض الحراسة وتمصير شركات تابعة لدول العدوان الثلاثي على مصر، ثم عمليات التأمير في 1961 وما تلاها من إعادة تنظيم المؤسسات العامة والنحول إلى نمط المؤسسات النوعية "المخصصة" والتي بلغ عددها ثمان وثلاثين 38 مؤسسة.
2. وبين البحث التطور الذي حدث في العام 1975 بإصدار القانون رقم 111 الذي ألغى المؤسسات العامة النوعية وأحل محلها نوعاً من التنظيم القطاعي وأُنشئت بموجبها "المجالس العليا للقطاعات" وأمانتها الفنية.
3. وأكدت مقدمة البحث على أنه في جميع المراحل التي من لها القطاع العام الاقتصادي في مصر كانت قضية الإدارة والمديرين على رأس القضايا المثارة والتي احتمل فيها الجدل وتباينت الآراء.
4. كما مرت إدارة القطاع العام ذاتها بمراحل وتطورات كانت انعكاساً للأوضاع الاقتصادية والسياسية والاجتماعية في البلاد، ومن ثم كان لها تأثيراتها المباشرة وغير المباشرة على كفاءة وحدات القطاع العام وإنجازاته.
5. وبينت الدراسة أنه في بداية نشأة القطاع العام كان الاعتماد على جلب المديرين من الحكومة أو من أساتذة الجامعات، ثم زاد الاعتماد على أفراد القوات المسلحة بعد حركة التأمير الكبرى في 1961 ووضوح الحاجة إلى أعداد كبيرة من المديرين ذوي القدرة على النحول بالشركات المؤتممة إلى نمط مغاير من الإدارة يتناسب وأهداف المرحلة وطبيعتها.
6. وقد صاحب الاتجاه إلى الاستعانة بالعسكريين في مناصب الإدارة تأكيداً ما أطلق عليه في حينه "الاستعانة بأهل الثقة" فميز ألهمر عن "أهل الخبرة" والذين قد لا تثق توجهاتهم مع مرامي الثورة وأهدافها بحسب آراء المقربين من الثورة والداعين إلى المحافظة على مكاسبها!

7. وكان تمثيل العمال في مجالس إدارة شركات القطاع العام منعطفاً جديداً أثنى على ترقية الإدارة ومفاهيمها وتوجهاتها، ومن ثم كانت له تداعياته الخطيرة على كفاءة الأداء.

العمل مستشاراً للتطوير بجامعة القاهرة

وكان ذلك إبان تولي المر حومراً د. حسن إسماعيل رئاسة الجامعة. وكان الغرض من هذه المهمة المساعدة في تطوير الجوانب التنظيمية بالجامعة وتصميم خطة متكاملة للتدريب وتنمية أفراد الإدارة الجامعية.

وقد كان هذا التعيين مفاجئاً لكثيرين في الكلية نظراً لكوني لم أزل وقتها بدرجة مدرس بينما كان لي زملاء أقدم وكلهم أساتذة. وفي إطار هذه المهمة تم إلخاز برنامج للتدريب وتطوير شاغلي الوظائف الإدارية في مختلف الأنشطة على مستوى إدارة الجامعة والكليات.

الإعارة إلى كلية التجارة جامعة الكويت

ليس هدي في هو كتابة مذكرات شخصية، ولكنني أسجل خواطري المرتبطة بخالة الإدارة كما عايشتها خلال مراحل هذه الرحلة التي امتدت بحمد الله حتى الآن لما يزيد عن الخمسين عاماً. وفي هذه المحطة أتناول فترة قضيتها في العمل بجامعة الكويت أعرض فيها ما كان من أسس الإدارة بشكل عام والإدارة في مصر بشكل خاص معتمداً في ذلك على التجارب الذاتية التي مرت بها وعلى حصيلة المعلومات المترأكمتة عبر النواصل مع مصادر العلم الإداري المنعددة.

وكان قرار السفر إلى الكويت في إعارة إلى جامعتها من كلية التجارة بجامعة القاهرة يرجع إلى رغبة ملحمة من جانبي في النوقف بعض الوقت عن الانشغال بعشرات الأعمال في وقت واحد، والتركيز على مهام محددة تتيح لي الفرصة للبحث العلمي وإصدار كتاب له قيمة في الحقل الإداري لا يرتبط كونه

مرجعاً يدرسه طلابي في الجامعة، وإنما أتوجه به إلى المهتمين بعلوم الإدارة عامة والممارسين لها في المنظمات المختلفة والدارسين لها بشكل خاص .

حصيلة الرحلة أيام كلية التجارة جامعة القاهرة

كانت سنوات العمل الأولى بكلية التجارة جامعة القاهرة عامرة بخمد الله بالنشاط المنصل على كافة الأصعدة في محاولات مني للتعرف على واقع الإدارة المصري والعربي، والرغبة في المساهمة بتطوير فكر إداري متميز ينبع من الواقع المصري والعربي ويتعامل مع معطياته بهدف توفير فرص انطلاق والنمير للمنظمات المصرية والعربية .

ولقد تعددت أوجه النشاط العلمي والبحثي والاهتمامات بقضايا التدريس والاستشارات وتواصلت ساعات العمل اليومي لئمند من الصباح الباكر حتى ساعات متأخرة من الليل، وقرخلها إنجازات مهمة على طريق تنمية مفاهيم الإدارة الجديدة كما كنت أسمها في ذلك الوقت .

المهام المهنية

- 1969 - 1974 خبير بالمنظمة العربية للعلوم الإدارية - جامعة الدول العربية .
- 1972 - 1973 مستشار المر كز العربي للبحوث والإدارة - أراك - القاهرة .
- 1973 - 1974 مستشار إداري بشركة النيل العامة لتأسيس شرق الدلتا .
- 1986 - 1991 عضو مجلس إدارة شركة الملاحية الوطنية .
- 1982 - 1989 مستشار مجلس الغرف التجارية الصناعية السعودي .
- 1983 - 1984 عضو مجلس إدارة شركة الشمس بيراميدز للفن .
- 1986 - 1991 رئيس اللجنة الاستشارية العليا للتعمير [وزارة التعمير] .
- 1987 - 1988 رئيس مجلس إدارة شركة الاستثمار الكويتية المصرية .

1987 - 1990 عضو مجلس المعهد الدولي للعمل - جنيف (منظمة العمل الدولية).

1986 - 1990 عضو مجلس إدارة الجهاز التنفيذي للصرف الصحي بالقاهرة الكبرى.

1990 - 1991 رئيس مجلس إدارة الجهاز التنفيذي للصرف الصحي بالقاهرة الكبرى.

1991 - 1993 رئيس اللجنة التأسيسية لكلية الإدارة والاقتصاد بجامعة

السلطان قابوس، عمان.

1992 - 1993 رئيس مجلس إدارة شركة النقل والهندسة.

1993 - 1997 عضو مجلس إدارة بنك الدلتا الدولي.

1996 - 1998 عضو مجلس إدارة مركز التدريب بالغرفة التجارية الصناعية - جدة.

1996 - 1999 عضو مجلس إدارة الشركات التالية:

• شركة سترو مصر.

• شركة أكتوب فارما.

• شركة البدائل الزراعية.

• شركة الدهانات والكيمائيات الحديثة.

• شركة مص للمعلومات والتكنولوجيا.

• شركة دكسترو مصر.

1998 عضو المجلس الاستشاري لرجال الأعمال بمحافظة الجيزة.

1998 عضو الجمعية المصرية لحضانات المشروبات الصغرى.

1999 - 2003 رئيس مجلس الإدارة والعضو المنوب بالشركة العالمية للخبرات

الإدارية.

- عضو المجلس الاستشاري لمعهد الإدارة المتقدمة (الأكاديمية المصرية للعلوم والتكنولوجيا).
- عضو مجلس أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا.

عضوية الجمعيات العلمية

1. عضو الجمعية المصرية للاقتصاد السياسي والشريع - القاهرة.
2. عضو الجمعية المصرية لتطبيق بحوث العمليات - القاهرة.
3. عضو شعبة التطوير والإدارة بتقانة النجارين - القاهرة.
4. عضو الجمعية القومية للتنمية التكنولوجية والاقتصادية - القاهرة.
5. عضو مؤسس ورئيس الجمعية العربية للإدارة.
6. عضو مؤسس الجمعية المصرية لجودة الرعاية الصحية.
7. عضو مجلس إدارة جمعية تنمية المجتمعات العمرانية الجديدة.
8. عضو المجمع العلمي المصري.

المشاركة في المؤتمرات والندوات

1. المؤتمر العربي الأول لتدريس العلوم الإدارية. القاهرة 1970
2. المؤتمر العربي الأول لإدارة المستشفيات. القاهرة 1974
3. المؤتمر العربي الأول لإدارة الخدمات البريدية. بيروت. 1973
4. الندوة المصرية الأولى عن الجوانب الإدارية للتخطيط القومي للتنمية الاقتصادية والاجتماعية - القاهرة 1973
5. مؤتم النجارة الخارجية. القاهرة. مايو 1973

6. مؤتمر الثورة الإدارية. القاهرة. يوليو 1974
7. الندوة الأولى للإدارة العليا. المعهد العربي للتخطيط. الكويت 1974
8. الندوة الثانية للإدارة العليا. المعهد العربي للتخطيط. الكويت 1975
9. المؤتمر العلمي الثالث لاتحاد المحاسبين والمراجعين العرب. الكويت 1976
10. مؤتمر اتحاد الجامعات العربية. بغداد. العراق 1976
11. ندوة المشروعات العامة والتنمية في الأقطار العربية. الكويت. مارس 1978
12. المؤتمر العربي الأول للتنمية الإدارية. الرياض. المملكة العربية السعودية 1978
13. مؤتمر الاتحاد الدولي لمعهد الإدارة. واشنطن. الولايات المتحدة الأمريكية 1983
14. مؤتمر اتحاد مديري الجامعات. ميلاند. الولايات المتحدة الأمريكية 1989
15. مؤتمر اتحاد الدولي لمعهد الإدارة. إسبانيا 1991
16. مؤتمر التنمية التكنولوجية والاقتصادية في القطاع العام. القاهرة 1990
17. مؤتمر التنمية الإدارية الدولية. الاتحاد الأوروبي للتنمية الإدارية. برشلونته 1993
18. المؤتمر العلمي لاتحاد الجامعات العربية. بيروت. لبنان 1994
19. مؤتمر الإدارة العربية في عصر السلام. جامعة برادفورد. المملكة المتحدة 1995
20. ندوات القيادات الإدارية العربية. معهد القيادة الإدارية. جامعة دوكنين
بنسبرج. الولايات المتحدة الأمريكية 1993، 1994، 1995
21. الملتقى العربي الأول لإدارة الموارد البشرية. القاهرة 1995
22. مؤتمر تنمية الشروة البشرية..... استثم - الكويت 1996
23. ندوة التعليم في عصر المعلومات. جامعة عجمان - الإمارات العربية 1996

24. الملتقى العربي الثالث لإدارة الموارد البشرية. القاهرة 1997
25. مؤتمر التعاون العربي الأسيوي. دبي. الإمارات العربية المتحدة 1997
26. مؤتمر المنظمة العربية للشمية الإدارية. تطوير التعليم التجاري في الوطن العربي. القاهرة 1997
27. مؤتمر الإدارة في عالم متغير - معهد الشمية الإدارية والجمعية العربية للإدارة. أبوظبي 1998
28. مؤتمر التسويق في الكويت. فرص وتحديات. الكويت 1998
29. ورشة عمل الوسائط المتعددة والإعلام التقليدي. جامعة عجمان. العين. الإمارات العربية المتحدة 1998
30. المؤتمر الدولي العاشر للتدريب والشمية الإدارية. الخبراء العرب في الهندسة والإدارة. القاهرة 1998
31. المؤتمر العربي الطارئ لمواجهة أزمة العام 2000. القاهرة 1998
32. الندوة الوطنية حول الشمية الإدارية في سوريا - وزارة الدولة للشمية الإدارية. دمشق. أغسطس 2000
33. مؤتمر القيادة نحو الإبداع والتجديد المنظمة العربية للشمية الإدارية. دبي. سبتمبر 2000
34. مؤتمر الدور المتغير لمؤسسات الشمية الإدارية في التطوير الإداري لاستراتيجيات التحديات
معهد الشمية الإدارية. دبي. نوفمبر 2000
35. الملتقى العربي الأسيوي حول استراتيجيات الشمية الإدارية. دمشق. سوريا. أبريل 2001
36. منتدى مدين المستقبل الثاني. جامعة الإمارات العربية المتحدة. دبي. مايو 2001
37. ملتقى طيبة للإدارة العليا - بالاشتراك مع الجمعية العربية للإدارة - الإسكندرية 2003
38. المؤتمر الدوري حول إدارة الأحداث من أجل ضرورة التغيير - القاهرة - يناير 2003
39. الملتقى العربي الأول حول دور الاستثمار والتدريب في تفعيل أداء منظمات الأعمال العربية

للمرحلة القادمة - دمشق - مارس 2004

40. ملتقى التطوير الوظيفي الخليجي الثالث - الكويت - ديسمبر 2004
41. الملتقى الأول لشمية الموارد البشرية والتدريب - الخطوم - السودان فبراير 2005
42. الملتقى الإداري الثالث - الجمعية السعودية للإدارة - جدة - مارس 2005

المهام العلمية:

1. مهمة علمية للتدريس بجامعة القاهرة فرع الخطوم. جمهورية السودان الديمقراطية، 1968، 1969،
1971، 1973.
2. مهمة علمية لإعادة تنظيم المؤسسة العامة للتجارة. بغداد. الجمهورية العراقية 1969
3. مهمة علمية للدراسة نظم إدارة المستشفيات في الدول العربية شملت لبنان، سوريا، العراق،
الكويت، المغرب، تونس، ليبيا 1971
4. مهمة علمية للتدريس في برامج المعهد الوطني للإدارة والإتمام. بيروت. لبنان. 1971،
1972
5. مهمة علمية للتدريس في تونس. أبريل 1973
6. مهمة علمية لإعادة تنظيم مؤسسة مياه عين الفيحة. دمشق. سوريا 1973
7. مهمة علمية لإعداد دراسة عن الشمية الإدارية بالأردن. 1972، 1973
8. مهمة علمية لإعادة تنظيم وزارة الاقتصاد الوطني. الخطوم جمهورية السودان الديمقراطية 1974.
9. مهمة علمية لإعادة تنظيم المؤسسة العامة للصناعة. طرابلس. ليبيا 1974
10. مهمة علمية لمناجعة نظم تعليم الإدارة بالجامعات الأمريكية 1990
11. مهمة علمية للدراسة نظم الإدارة الجامعية. جامعة ميريلاند. كولج بارك. الولايات المتحدة
الأمريكية 1991

12. مهمة علمية لتظهير هيكل ومناهج كلية جديدة للاقتصاد والإدارة بجامعة السلطان قابوس. عُمان

1993.1991

13. مهمة علمية لإعداد نظام التخطيط الوظيفي. البنك الدولي. وزارة الخدمة المدنية، سلطنة عُمان

1995.1994

14. مهمة علمية [منكسرة] للتدريس في برنامج ماجستير إدارة الأعمال. الأكاديمية العربية للعلوم

والتكنولوجيا والنقل البحري. جدة. المملكة العربية السعودية 1996

15. مهمة علمية لدراسة نظم التعليم الجامعي الحديثة في استراليا ونيوزيلاند. أبريل 1999

16. مهمة علمية لتطوير نظم إدارة الأداء في سوريا. فبراير 2001

إعداد وتنفيذ برامج تدريسية:

1. الإدارة وتكنولوجيا المعلومات

2. الإدارة العليا في مواجهة المنغيرات

والأزمات

3. تطوير الأداء الكلي للمنظمات

4. إدارة العمليات التصديرية

5. تحديد الاحتياجات التدريسية في ضوء مفهوم

إدارة الجودة الشاملة

6. الإدارة في عصر المعلومات والتكنولوجيا

7. استثمار القوة الذهنية للموارد البشرية

8. المهارات الإدارية والقيادية

9. الإدارة الاستراتيجية
10. تكنولوجيا الإدارة الحديثة
11. إدارة المنشآت الصغيرة
12. تنمية الصادرات
13. الإدارة بالأهداف
14. المدبر والضغوط
15. تنمية مهارات المدبر
16. المدبر وتحديات النظام العالمي الجديد
17. تطوير الأداء الكلي
18. أنماط المدبرين والمدبر الأكثر فاعلية
19. مدبر المستقبل
20. إدارة التنمية
21. إدارة الأداء الفردي والمؤسسي
22. الرقابة الإدارية
23. تقنيات التطوير الشامل للمؤسسات
24. أفكار لإدارة القرن الحادي والعشرين
25. الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات القيادة

والنخيس

إصدار كتيبات في مواضيع إدارية

1. العلوم السلوكية، مفهومها، وأهميتها. سلسلة نخوت المنظمة العربية للعلوم الإدارية. القاهرة، عدد 5 / 1970
2. الأسلوب العلمي في البحوث الإدارية. سلسلة نخوت المنظمة العربية للعلوم الإدارية. القاهرة، عدد 12 / 1970
3. العلاقات الإنسانية. النظرية والتطبيق. سلسلة نخوت المنظمة العربية للعلوم الإدارية. القاهرة، عدد 20 / 1970
4. اتخاذ القرارات الإدارية. سلسلة نخوت المنظمة العربية للعلوم الإدارية. القاهرة، عدد 21 / 1970
5. البيروقراطية، في النظرية والتطبيق. سلسلة نخوت المنظمة العربية للعلوم الإدارية. القاهرة، عدد 32 / 1970
6. نظريات التنظيم. سلسلة نخوت المنظمة العربية للعلوم الإدارية. القاهرة، عدد 49 / 1980
7. الدوافع والحوافز. سلسلة نخوت المنظمة العربية للعلوم الإدارية. القاهرة، عدد 58 / 1970
8. اختيار المديرين. سلسلة نخوت المنظمة العربية للعلوم الإدارية. القاهرة، عدد 79 / 1970
9. التدريب الإداري. سلسلة نخوت المنظمة العربية للعلوم الإدارية. القاهرة، عدد 80 / 1970
10. المناجعة وتقييم الأداء. سلسلة نخوت المنظمة العربية للعلوم الإدارية. القاهرة، عدد 78 / 1970
11. بعض الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد. سلسلة نخوت المنظمة العربية للعلوم الإدارية. القاهرة، عدد 81 / 1970
12. تدريس علوم التسويق في الدول المختلفة. سلسلة نخوت المنظمة العربية للعلوم الإدارية. القاهرة، عدد 107 / 1972

13. نخوت العمليات . سلسلة نخوت المنظمة العربية للعلوم الإدارية . القاهرة ، عدد 1972 / 114

14. تخديد الاحنياجات التدريبيية . سلسلة نخوت المنظمة العربية للعلوم الإدارية . القاهرة ، عدد 163 / 1974

15. قضايا ربيسة في الفكر الإداري المعاصر . سلسلة نخوت المنظمة العربية للعلوم الإدارية . القاهرة ، 1978

16. أساليب نخوت العمليات : البرامج الخطية في التطبيق الإداري . سلسلة نخوت المنظمة العربية للعلوم الإدارية . القاهرة ، عدد 1974 / 192

17. العلاقات الإنسانية في الصناعة الحديثة، ملحق الأهرام الاقتصادية، عدد 1969 / 2 / 15

18. الإدارة الجديدة في ضوء المتغيرات البيئية والتكنولوجية، كتاب الأهرام الاقتصادية، يناير 1991

19. الإدارة المصرية في مواجهة الواقع الجديد، كتاب الأهرام الاقتصادية، أغسطس 1992

20. ضمانات فاعلية وجدوى إعادة البناء في المؤسسات المصرية . الجمعية العربية للإدارة . أوراق

فكرية رقم 1996 [2]

21. إدارة جديدة لعالم جديد . الجمعية العربية للإدارة . أوراق فكرية رقم 1997 [5]

22. الإدارة بالمعرفة . الجمعية العربية للإدارة . أوراق فكرية رقم 1997 [9]

23. الإدارة بالأهداف . سلسلة عالم الإدارة [1] . دار غريب - القاهرة ، 1999

24. المهارات الإدارية والقيادية للمدير المثوق . سلسلة عالم الإدارة [2] . دار غريب ، 1999

25. إدارة المنشآت الصغيرة . سلسلة عالم الإدارة [3] . دار غريب ، القاهرة ، 1999

إصدار كتب في الإدارة

▪ مقدمة في العلوم السلوكية ، دار المعارف بمصر ، القاهرة 1968 / 1969

▪ نخوت التسويق - مدخل سلوكي ، دار المعارف بمصر ، القاهرة 1968 / 1969

- إدارة الإعـلان ، دار المعارف بمصر، القاهرة 1968/1969
- الإدارة العلميـة ، دار المعارف بمصر، القاهرة، 1970
- إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية ، دار المعارف بمصر، القاهرة، 1970
- الإعـلان ، دار المعارف بمصر، القاهرة، 1971
- خـوـث العمليـات لاتخاذ القراريـات الإداريـة ، دار المعارف بمصر، القاهرة، 1971
- سياسات واستراتيجيات الإدارة في الدول النامية، بالاشتراك مع ل.س. بهرت ، دار المعارف بمصر، القاهرة، 1973
- الأساليب الكميـة في الإدارة ، دار المعارف بمصر، القاهرة، 1973
- السلوك الإنسانـي في الإدارة ، دار المعارف بمصر، القاهرة، 1973
- تطور الفكر التنظيمـي وكالـة المطبوعـات، الكويـت، 1975
- مقدمة في إدارة الأعمال. تأليف إـبـن بو، مؤسـسة فرانكلين، القاهرة، 1976

[ترجمت]

- تحليل النظر السلوكيـة ، مكتبة غريب، القاهرة، 1978
- الإدارة المصريـة مرؤيـة جديـدة ، الهيئة العامة للكتاب، القاهرة، 1979
- الإدارة العامـة ، مكتبة غريب، القاهرة، 1983
- الإدارة المعاصـرة ، مكتبة غريب، القاهرة، 1981
- إدارة الإنتاجيـة ، مكتبة غريب، القاهرة، 1991
- إدارة القطاع العام ، مكتبة غريب، القاهرة، 1991
- إدارة الموارد البشرـيـة ، مكتبة غريب، القاهرة، 1991

مكتبة غريب، القاهرة، 1993

مكتبة غريب، القاهرة، 1991

مكتبة غريب، القاهرة، 1993

مكتبة غريب، القاهرة، 1994

مكتبة غريب، القاهرة، 1995

مكتبة غريب، القاهرة، 1995

منشورات الجمعية العربية للإدارة، القاهرة 1996

دار غريب للطباعة والنشر والنوذج، القاهرة

1997

دار قباء للطباعة والنشر والنوذج، القاهرة 1997

دار غريب للطباعة والنشر والنوذج، القاهرة،

2001

دار غريب للطباعة والنشر والنوذج، القاهرة،

2001

دار غريب للطباعة والنشر والنوذج، القاهرة،

2002

دار غريب للطباعة والنشر والنوذج، القاهرة،

2004

دار غريب للطباعة والنشر والنوذج، القاهرة،

2005

الإدارة المصرية في مواجهة الواقع الجديد

النخيط والمناجعة

السلوك التنظيمي

السلوك الإنساني في منظمات الأعمال

إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الناقل

للأيزو 9000

السياسات الإدارية في عصر المعلومات

الإدارة المتفوقة

إدارة السلوك الإنساني

تطوير أداء وتجديد المنظمات

خواطر في الإدارة المعاصرة

إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية

إدارة النميز

إدارة السلوك التنظيمي

مرحلة مع الإدارة

- وصف مص بالعربي
دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة،
2017
- مرحلتي مع الإدارة، طبعة جديدة
دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة،
2018
- مص المحرسة من ثاني - خواطس من
مكتبة الشرق الدولية، القاهرة، 2009
أجل المستقبل
- التحول الديمقراطي وإشكالية
وثيقة المبادئ الدستورية
كتاب المصيري اليوم، القاهرة، 2012
- مص المحرسة ثورة حتى النص
سما للنشر والتوزيع، القاهرة، 2013
- الإدارة في عصر العولمة والمعرف
سما للنشر والتوزيع، القاهرة، 2015
- إشكاليات الدستور والبرلمان
سما للنشر والتوزيع، القاهرة، 2015
- إعادة بناء الوطن
سما للنشر والتوزيع، القاهرة، 2015
- مص والديمقراطية
سما للنشر والتوزيع، القاهرة، 2017
- جامعات المستقبل
سما للنشر والتوزيع، القاهرة، 2017
- الإدارة الجديدة طريق التنمية
سما للنشر والتوزيع، القاهرة، 2019

بحوث نظرية وأوراق فكرية وكتابات غير منشورة

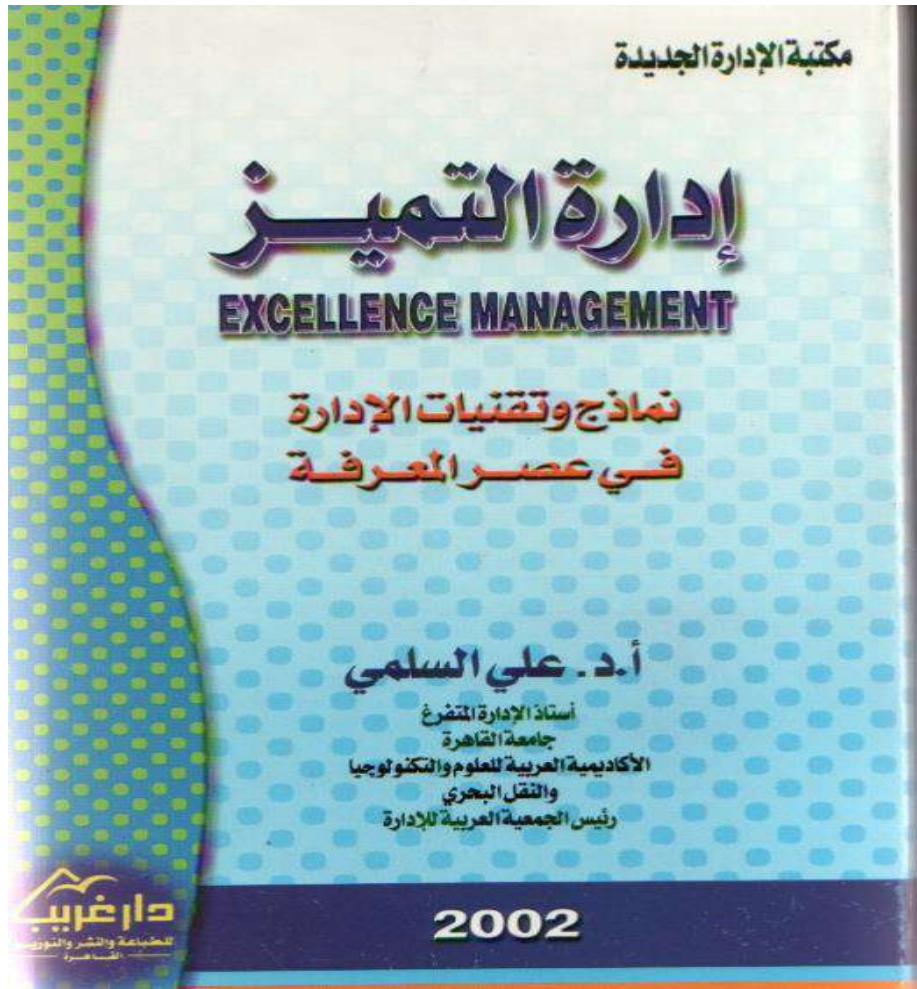
1. جهاز الخدمة المدنية في الكويت - دراسة أوضاع ديوان الموظفين - بحث منشور بمجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية. العدد 5، 1976.
2. مدخل تكاملي لنظرية التنظيم - بحث منشور في مجلة العلوم الاجتماعية - العدد الأول - السنة

الثالثة، 1975 .

3. تفسير الأداء في إطار نظام متكامل للمعلومات- بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الثالث لاتحاد المحاسبين والمراجعين العرب المنعقد بالكويت خلال الفترة 6 . 11 مارس 1976 .
4. المدخل الإداري لعلاج المشكلة السكانية بالدول النامية- بحث منشور بمجلة عالم الفكر، المجلد الخامس، العدد الرابع. 1976
5. دور العلاقات الإنسانية في إحداث التغيير الإداري- بحث منشور بمجلة الإدارة، المجلد الثامن، العدد الأول، يوليو 1975 .
6. دراسة تحليلية في الجوانب النظرية للفكر الإداري المعاصر -دراسة غير منشورة - تاريخ الإعداد 1976 .
7. نظم المعلومات في الإدارة الجامعية الحديثة- بحث مقدم إلى المؤتمر الثالث لاتحاد الجامعات العربية . بغداد. 1976
8. الأسس النظرية لتخطيط التدريس- بحث ألقى في المؤتمر العربي الأول للتدريس الإداري - تونس 1976.
9. الأبعاد الإدارية والتنظيمية لاستخدام الحاسب الإلكتروني- بحث منشور بمجلة الاقتصاد والإدارة . العدد الثالث، يوليو. 1976
10. الكفاءات الإدارية اللازمة لمواجهة خطة التنمية بالكويت- بحث ألقى بالندوة الثانية للإدارة العليا عن الإدارة الكويتية في مواجهة الثمانينات . المعهد العربي للتخطيط، الكويت. 1975
11. دراسة ميدانية لتركيبة واتجاهات مجتمع الإدارة العامة، بالقطاع الاقتصادي- بحث غير منشور 1976

كان إعداد الكتاب يستغرق وقتاً في بناء الهيكل العام لموضوعاته في ضوء الغرض المحوري الذي أريد تحقيقه من وراءه. وقد تمكنت بفضل الله من إصدار عدة كتب في تلك المرحلة يتميز كل منها بكونه يطرق موضوعاً جديداً يُطرح في المكتبة الإدارية المصرية لأول مرة، أو يعيد طرح موضوعات سبق أن تناولها مؤلفون آخرون، ولكن الطرح الجديد يناولها من زاوية جديدة .

لقرائة الكتب وتحميلها اضغط على الرابط أسفل الكتاب:



كتاب إدارة التميز - موقع الدكتور علي السلمي (alislmi.com)



alisalmi.com - رؤية إسلامية - موقع الدكتور علي السلمي



<https://youtu.be/6V60IXHomCM>

أيام الوزارة



الوزارة الأولى

أكتوبر 1977 - فبراير 1979

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



محمد داود

والذهاب إلى القدس والتي تمت بعد ذلك نحوالي شهر في يوم من أيام نوفمبر 1977. وكان أن أديت اليمين الدستورية في قاعة الرئيس بمطار القاهرة يوم 29 أكتوبر.

وحني وصولي من الكويت إلى القاهرة لأنضم إلى تشكيلة الوزارة الجديدة لم أكن أعلم ما هي الوزارة التي توليتها، وعلمت ذلك عند وصولي إلى مطار القاهرة حيث أخبرني بعض من استقبلني أنني عينت وزيراً للدولة!

وكان على أن أنظر حتى المساء حين التقيت السيد/ ممدوح سالم رئيس مجلس الوزراء لأستفس منه عن المقصود بحكاية وزير الدولة، ولأعلم منه أنه قد اختار ثلاثة وزراء دولة أنا واحد منهم والآخرين هما المرحوم أ.د. نعيم أبو طالب وأ.د. بطرس غالي لكي تشكل ثلاثنا "مجموعة فكرية" **Think Tank** تساند رئيس مجلس الوزراء وتقدم له الخبرة المتخصصة في مجالات محددة.

وقد أشار د. بطرس غالي إلى هذا الموقف في كتابه "طريق مصر إلى القدس"³⁹ على النحو التالي "وعرفت من الصحف أن الوزارة الجديدة ستضم ما يقرب من ثلاثين وزيراً لكل منهم وزارة محددة، وثلاثة وزراء دولة بلا حقيبة، وهم أنا واثان آخران. في يوم الأربعاء 26 أكتوبر 1977 توجهت إلى قصر عابدين لأداء اليمين. كان قصر عابدين هو المقر الملكي للملك فؤاد والملك فاروق. وكانت قاعاته الواسعة تلمع بالديكورات المذهبة. ووجدتني أضاف عدداً كبيراً من الأشخاص الذين لا أعرفهم واحتميت بزميلي الجديدين، الدكتور نعيم أبو طالب الأسناذ بكلية الهندسة، جامعة الإسكندرية، والدكتور علي السلمي الأسناذ المساعد بكلية التجارة جامعة القاهرة. قال الدكتور السلمي إنه سيكون مسؤولاً

³⁹ بطرس بطرس غالي، طريق مصر إلى القدس، مركز الأهرام للترجمة والنشر، مؤسسة الأهرام، القاهرة، 1997، ص 16-17.

عن إعادة هيكلة الإدارة المصرية، وقال الدكتور نعيم إنه مسؤول عن معالجة الجانب الفني لشئى المشاكل. كان هناك شيء واحد واضح: إن اختصاصاتنا كوزراء بلا حقيقة غير واضحة⁴⁰. وكان أن طلب السيد/ ممدوح سالم منا أن لحدد المجالات التي لهنر لها وأصدر قراراً بتحديد اختصاصاتنا على النحو التالي⁴¹:

1. ينولى الدكتور بطرس غالى متابعة تعميق مفهوم الاشتراكية الديمقراطية، والاتصال بالأحزاب والمنظمات السياسية الأجنبية، والنكامل المصري السوداني، والاتصال مع المنظمات الدولية غير الحكومية والجمعيات العلمية الدولية.
2. ينولى الدكتور نعيم أبو طالب مهام التعرف على الخطوط الرئيسة للخططة الخماسية للدولة، وأسلوب متابعة ومراقبة تنفيذها وما ينطلبه ذلك من مرسوم سياسات عامة تساعد أجهزة التنفيذ على تحقيق أهداف الخططة على الوجه الأكمل، وكذلك اقتراح أسلوب لقيام الوزارات والمخافطات والأجهزة المحلية بالمشاركة الفعلية وبتنصيب أكبر فى اتخاذ القرارات. كما يعهد إلى سيادته إجراءات البحث والتحليل وإيجاد الحلول المناسبة لبعض المشاكل العامة ذات التأثير الفعال فى الحياة اليومية للمواطنين مما يؤدى إلى راحتهم ويساعد على زيادة الإنتاج وتشجيع الاستثمار لرؤوس الأموال.

⁴⁰ إشارة د. بطرس غالى تحتاج إلى تصويب حيث لم أكن حاضراً أداء اليمين فى قصر عابدين لوصولي متأخراً من الكويت، ولكن مضمون إشارة د. بطرس صحيحة وقد دار حولها حوار طويل بيننا نحن وزراء الدولة الثلاثة والتقينا السيد/ ممدوح سالم وعرضنا عليه تصوراتنا وكان أن وافق عليها وأصدر قراره بتحديد اختصاصاتنا على النحو الذي اقترحه كل منا.

⁴¹ تصريحاً أدلى به الدكتور محمد حافظ غانم نائب رئيس الوزراء ووزير شئون مجلس الوزراء ونشر فى الأهرام يوم 4 نوفمبر 1977.

3. يعهد إلى الدكتور علي السلمي بحث القضايا العامة للتطوير الإداري في القطاعين الحكومي والعام وتحديد المشكلات الأساسية التي تخدم كفاءة الإدارة، واقتراح السياسات الرئيسية للشمية الإدارية، وكذلك تخطيط الثورة الإدارية والإعداد لتنفيذها بواسطة الأجهزة والوزارات المعنية، متابعة تقديم الشفيع، وتقييم الإنجازات المحققة وإعداد الدراسات والاستشارات الخاصة بالشمية الإدارية.

وكانت الوزارة إلى جانب رئيسها السيد/ ممدوح سالم، الذي اعتبره وحق أفضل من شغل هذا المنصب في تاريخ مصر الحديث، تضم خمسة نواب لرئيس المجلس هم دكتور عبد المنعم القيسوني للشؤون المالية والاقتصادية ووزيراً للتخطيط، ودكتور محمد حافظ غانم للشؤون الاجتماعية ووزيراً لشؤون مجلس الوزراء وشؤون السودان، وإسماعيل فهمي ووزيراً للخارجية، والمشير محمد عبد الغني الجمسي ووزيراً للصحة والإنتاج الحربي، والمهندس/ أحمد سلطان للإنتاج ووزيراً للكهرباء والطاقة.

وكان من دواعي سروري وفخري أن أكون وزيراً في وزارة ضمت دكتور إبراهيم بدران ودكتور مصطفى كمال حلمي والمهندس أحمد هلال والدكتور نعيم أبو طالب والمهندس حسب الله الكفراوي ودكتور بطرس بطرس غالي والسيد/ عبد المنعم الصاوي والمجاهد الوطني المهندس إبراهيم شكري والمهندس الوطني عبد العظيم أبو العطا وغيرهم من أفضل من أجبنهم مصر علماء وخبرة وخلقاً وعشقا للوطن، ناهيك عن العمل زميلاً للشيخ محمد منولي الشعراوي وما أدراك من هو الشعراوي!

وقد صادفت الحكومة الجديدة صعوبات تاريخية، إذ استقال إسماعيل فهمي نائب رئيس الوزراء ووزير الخارجية يوم 17 نوفمبر 1977 احتجاجاً على زيارة الرئيس السادات للقدس بعد أن رفض المشاركة في تلك الزيارة وحل محله د. بطرس بطرس غالي ووزير الدولة للشؤون الخارجية، ثم استقال محمود رياض وزير الدولة للشؤون الخارجية لنفس السبب وفي ذات اليوم، وفي 25 ديسمبر 1977 عين محمد إبراهيم كامل وزيراً للخارجية.

ثم استمرت في الوزارة الخامسة للسيد / ممدوح سالم التي تشكلت في التاسع من مايو 1978 والتي كان أهم من انضموا لها الدكتور أحمد فؤاد محي الدين وزيد أشتون مجلس الشعب والدكتور عبد الرزاق عبد المجيد وزيراً للتخطيط. وفي التشكيل الجديد اقتض نواب رئيس مجلس الوزراء على اثنين هما المشير الجمسي والمهندس أحمد سلطان وذلك بعد خروج الدكتور القيسوني والدكتور حافظ غانم واستقالة السيد / إسماعيل فهمي .

ولم تستمر تلك الوزارة الخامسة سوى أربعة أشهر حيث كلف الرئيس السادات الدكتور مصطفى خليل بتشكيل وزارة جديدة في 5 أكتوبر 1978 وتغير أغلب وزراء وزارة السيد / ممدوح سالم ، واستمرت في تلك الوزارة نظراً لوجودي في الفاتيكان وقت التشكيل ولم أستطع رفض المشاركة وترتيبني وزير الدولة للمناجعة والقابته وفي 6 نوفمبر 1978 صدر قرار بأن أكون الوزير المخصص بالشعبة الإدارية . ، حتى تمكنت من الاستقالة في فبراير 1979 .

الاستقالة من الوزارة

كان قرارى بالاستقالة من الوزارة لأسباب موضوعية تركزت في:

1. إقالة السيد / ممدوح سالم بشكل مفاجئ في 4 أكتوبر 1978 وتكليف الدكتور مصطفى خليل بتشكيل حكومة جديدة، وتعضي إلى ضغوط من زملاء للاستمرار في وزارة د . مصطفى خليل، وقد ترقييني في الوزارة الجديدة وأنا في مهمة رسمية إلى الفاتيكان .
2. تركز اهتمام د . مصطفى خليل بالدرجة الأولى في مناقشة مفاوضات السلام التي أعقبت مبادرة الرئيس محمد أنور السادات وتواصلت حتى تم توقيع اتفاقية كامب دافيد في عام 1979، وتعافله عن الأمور الداخلية وعدم إدراكه عليه رحمة الله لقضايا التطوير الإداري والمحاوالاتي لتطوير الإدارة المصرية .

3. كان السبب الرئيس للاستقالة هو قرار د. مصطفى خليل بالموافقة على منحة من هيئة المعونة الأمريكية للتدريب مديريين في شركات القطاع العام رغم اعتراضى على ذلك المشروع، وأنا الوزير المختص، لعدم خبرة المدرسين الأمريكيين بالظروف المصرية، وأوضاع القطاع العام في مصر ووجود الخبرة المصرية في علوم الإدارة وتدريب الكوادر الإدارية العليا بين أساتذة الجامعات المصرية والمعهد القومي للإدارة العليا.!

وفت الاستقالة ب تدخل المهندس عثمان أحمد عثمان الذي أقتع الرئيس السادات بقبولها، و صدر قرار الرئيس التالي:



وبما تقدمت بالشكر للرئيس السادات جاني منه الخطاب التالي:

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الرئيس

السيد الدكتور / على السلمي

تحية طيبة .. وبعد ،

تلقيت بكل امتنان .. رسالتكم التي بعثتم بها اليّ .. وكان لماعتكم
عنه من التهنئة الرقيقة بذكرى مولد الرسول الكريم .. وما أبديتكم من
صادق المشاعر والاحاسيس نحوي .. أبلغ الاثر في نفسي .

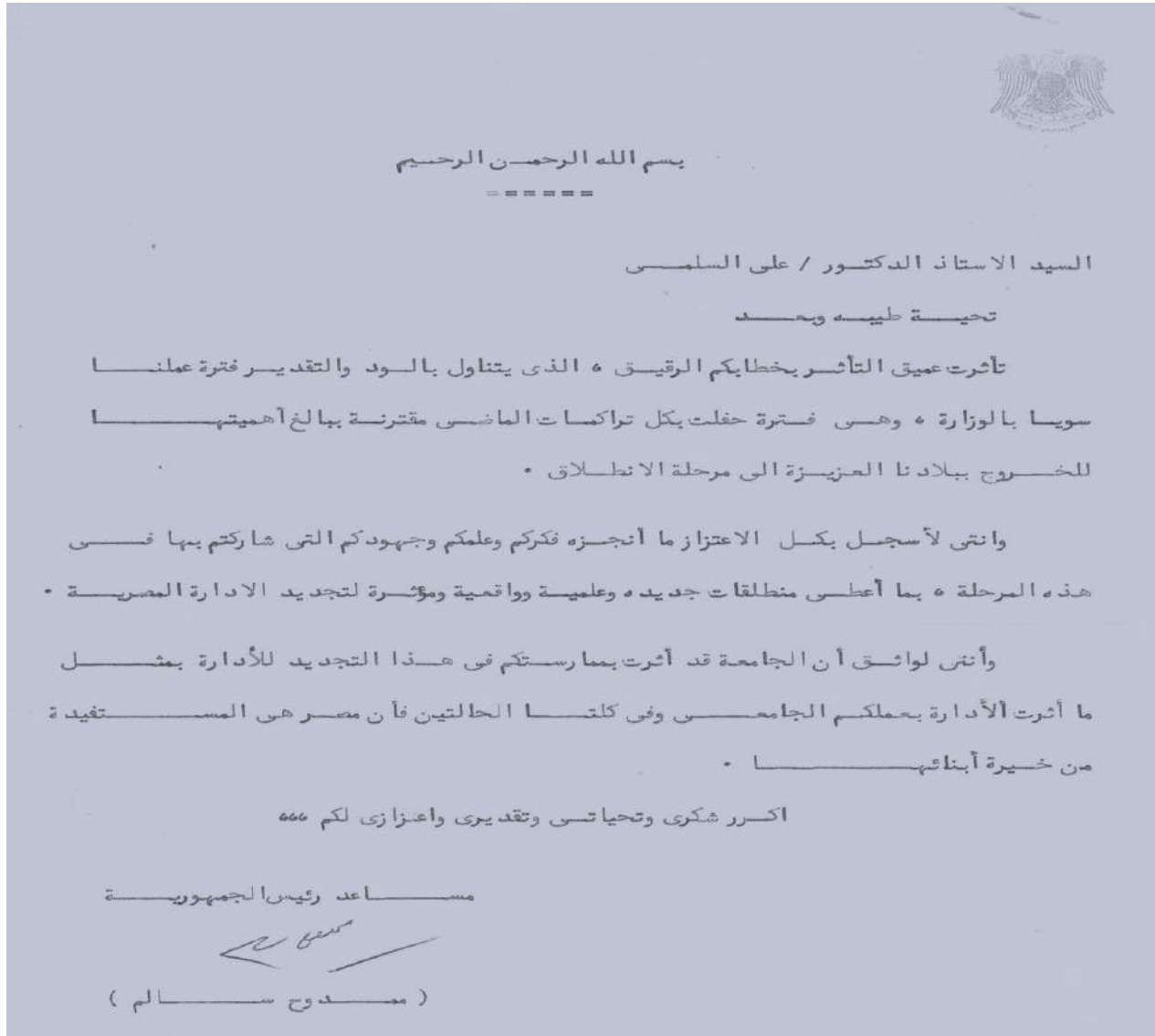
وأود ان اعرب لكم .. عن التقدير .. والشناء .. لما قمتم به من
جهد محمود .. وقت ان كنتم وزيراً في الوزارة .. وانكم لجديرون للقيام
بالعمل في أي موقع .

وانى لأتمنى ان يحالفكم النجاح والتوفيق .. في عملكم الجديد ..
بالجامعة حتى تسهموا في خلق جيل من الشباب .. يكون تراثه العلم والايمان
والتحلى بالقيم .. والمبادئ .. وبتدين بالولاء .. والوفاء .. لمصرنا
الخالدة .. التي نرجو لها شريف المكانة .. وأسمى منزلة .

وانى لابعث اليكم بخالص الشكر على ما سطرتموه من شعور .. وتمنيات
طيبة لى راجيا لكم اجمل الامانى بالصحة .. والسعادة .. والساداد .

رئيس جمهورية مصر العربية

ولما لم ينش خبر الاستقالة وكان القرار الجمهوري ينص على تعييني في كلية التجارة بجامعة القاهرة مما أثار الدهشة كيف يعين وزيري في منصب أساذ وكيف يمارس دوره الوزاري؟ لذلك بعثت برسائل إلى جميع الزملاء في الوزارة أشج لهم الأمر وأحيطهم علماً باستقالتي وعودتي مرة ثانية إلى عملي الجامعي، وتلقيت منهم خطابات تعبر عن مشاعرهم الصادقة لخي، وكان أول خطاب من السيد/ ممدوح سالم مساعد رئيس الجمهورية الذي عملت مستشاراً له وعضواً في وزارته:



وتوالت خطابات زملاء الوزارة:

٢٧٥٥ / ٢٠١٨
٧٩١٧٢

بسم الله الرحمن الرحيم


وزير
شؤون مجلس الشعب


السيد الاستاذ الدكتور على السلي
الاستاذ بكلية التجارة
جامعة القاهرة

تحية طيبة :
تلقيت ببالح الشكر رسالتكم الكريمة بمناسبة تحقيق رغبتكم في العودة الى الحرم
الجامعى .
وهذه المناسبة ارجوان اعبر لسيادتكم عن عميق تقديرى للجهد العظيم والعمل
الشمر الذى ساهمتم به ايان عملكم سوا* في الوزارة السابقه وكذا في الوزارة الحالية .
كما اعبر لسيادتكم بصفة خاصة عن اعزازى لزمالتكم الصادقه وتعاونكم الطيب .
متنبا لسيادتكم دوام التوفيق .
ومع خالص تمنياتى وعظيم تقديرى .
وتفضلوا بقبول اعمرا الاحترام .

وزير شؤون مجلس الشعب
المستشار
(حلى عبد الاخر)

١٩٢٩ / ٢ / ٢٨

بسم الله الرحمن الرحيم


جمهورية مصر العربية
وزارة المالية
مكتب الوزير

١٩١ - ٧١/٢
٧٩/٢/١٨

السيد الدكتور على السلي

تحية طيبة وبعد .
تلقيت بمزيد من الامتنان والتقدير خطابكم الرقيق والسدى
عبرتم فيه عن مشاعركم التيهله ولقد اسعدنى كثيرا التعاون الصادق
بيننا لخدمة وتحقيق اهداف شعبنا العظيم .
مع تحياتى وتمنياتى لكم بالتوفيق والسداد فى موقعكم
الجديد .

وزير المالية
(دكتور / على لطافى)

تاريخها فى ١٧ / ٢ / ١٩٢٩ .

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

٧١٥
٧٩١٩/٤

جمهورية مصر العربية
وزارة الكهرباء والطاقة

مكتب نائب رئيس الوزراء
مكتب الوزير

السيد الزميل الدكتور علي السلمي

تحية طيبة وبعد ،
تلقت بعزيم من الشكر والامتنان رسالتكم الرقيقة العريضة
بنسبة ١٩٧٩/٢/١٤ بمناسبة عودتكم الى الحرم الجامعي .
وان أعبر لسيادتكم عن خالص مشاعري الودية وتقديري
لزيارتكم وصادق أخوتكم .
لأرجو لكم دوام التوفيق .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

١٩٧٩/٢/١٩

وزير الكهرباء والطاقة
مهندس / مصطفى كمال صبري



نائب رئيس الوزراء
لشئون مجلس الشعب

٧١٥
٧٩١٩

السيد الدكتور الوزير علي السلمي
كلية التجارة جامعة القاهرة

تحية طيبة وبعد ،
تلقت ببإلغ الشكر والتقدير رسالتكم الرقيقة الواردة الينا
بنسبة عودتكم الى الحرم الجامعي بناءً على الاستجابة الكريمة
من السيد رئيس الجمهورية .
وانني ان أشكر لكم هذه المشاعر الطيبة ، اؤكد لكم
أنا نعمل جميعا لخدمة الوطن في أي موقع يراه القائد لخدمة
مصرنا العزيزة .
مع خالص شكري وتقديري

نائب رئيس الوزراء
لشئون مجلس الشعب

١٩٧٩/٢/٢٤

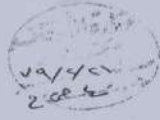
(فكري مكرم عيسوي)

صالحية أمينة إترش



جمهورية مصر العربية
وزير الأوقاف

بسم الله الرحمن الرحيم



السيد / الأستاذ الدكتور علي السلمي
كلية التجارة / جامعة القاهرة

سلام الله عليكم ورحمته وبركاته وبعد :
فقد شرفت بتلقى تهنيتكم الأخرى الرقيقة لي ولا يسعني إلا
الدعاء بحلها لسيادتكم بدوام التوفيق والسداد في أداء رسالتكم
السامية من خلال مؤهلاتكم الجديدة بالحرم الجامعي وبما عرفه من
سيادتكم من تفان وإخلاص وإيثار لمصلحة وطننا العزيز.

راجيا أن تتفضلوا بقبول خالص شكري وتقديري وأطيب تمنياتي
لسيادتكم .

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته

(د. عبد المنعم النمر)

وزير الأوقاف

تحريرا في : ٢٢ ربيع الأول سنة ١٣٩٩ هـ
١٩ فبراير سنة ١٩٧٩ م

جمهورية مصر العربية
وزارة السياحة
كتب الوزير

٥/٧/١

الرقم:

٥٠

السيد / الدكتور علي السلمي
كلية التجارة - جامعة القاهرة
تحية طيبة وبعد

تلقيت بمنه العكس والامتنان كتاب سيادتكم رقم ٥٠-٦ المؤرخ ١٤/٢/٧٩
الخاص بمودتكم الى الحرم الجامعي بزه اخرى بنسبة على استجابة كريمة من
السيد الرئيس.

خطيبا لي بهذه المناسبة ان اصوب لسيادتكم عن خالص تمنياتي
بالتوفيق في مؤهلاتكم الجديدة . وتاليم اعتيادي بالفترة التي قضيتها
سويا بالسفارة راجيا من الله عز وجل التوفيق والسداد في خدمة
بلدنا العزيز تحت قيادته زعيمنا السيد الرئيس المؤمن محمد انور السادات.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

وزير السياحة والطيران المدني

دكتور مهندس / محمود أمين محمد الحافظ



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

جمهورية مصر العربية
نائب رئيس الوزراء
للمتحدة الديمقراطية
مجلس الوزراء
ووزير شؤون السودان

القاهرة في ١١/٥ ١٩٧٧

٤٠٦
١١/٥

السيد الدكتور علي المسلمي

وزير الدولة

تحية طيبة وبعد

لقد وافق السيد رئيس مجلس الوزراء على تحديد المهام الآتية لتتولونها :

- ١- بحث القضايا العامة لتطوير الإداري في القطاع الحكومي (الإدارة المركزية والمحليات) وفي القطاع العام وتحديد المشكلات الأساسية التي تحد من كفاءة الإدارة ، واقتراح السياسات الرئيسية للتنمية الإدارية .
- ٢- تخطيط برامج الثورة الإدارية والاعداد لتنفيذها بواسطة الاجهزة والوزارات المعنية ، ومتابعة تقدم التنفيذ وتقييم الانجازات المحققة .
- ٣- اعداد الدراسات والاستشارات الخاصة بالتنمية الادارية التي يكلفكم بها السيد رئيس مجلس الوزراء .

وج تحياتي لكم بالتوفيق

ارجو قبول وافهم تحياتي

دكتور / محمد حافظ قائم
نائب رئيس الوزراء

محمد حافظ

" بسم الله الرحمن الرحيم "

جمهورية مصر العربية
مجلس الشعب
لجنة الاقتراحات والنكاحي
١٩٧٧

السيد الدكتور علي المسلمي

الاستاذ بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية

جامعة القاهرة

تحية طيبة وبعد

تلقيت رسالتكم الرقيقة بمناسبة عودتكم للحرم الجامعي الموقر لتضيف لوطننا المعدي ما يجناه من ابتائه البرره من صدق واخلاص في العمل وتحلى من روح تحرك التجدد لايقاننا ما يستزيدون به لجمال الامانة فيتمتعهم من اعلاء صن بلادنا .

واي واعضا اللجنة لندكر لكم بكل الاعتزاز صدق مساهمتكم واستجايتكم للمشاكل الجاهزة التي طرحت ابان توليتكم الوزارة .

وانله نسال ان يحفظنا وايالكم لما فيه خير بلدنا .

واسئلكم عليكم ورحمة الله وبركاته

رئيس اللجنة
محمد شحات
(صبري القاضي)



ريوان رئيس الجمهورية

رئيس الديوان

٢٦٥

السيد الاستاذ الدكتور / على السلمى
الاستاذ بكلية التجارة - جامعة القاهرة

تحية طيبة وبعد ،

فلقد تلقت رسالتكم المؤرخة ١٤/٢/١٩٧٩ والسنتي
احسننا من خلالها نبيل مشاعركم نحونا واخوتكم الصادقة تجاهنا
تلك الاخوة والزمالة التي نعتز بها ونرجو لها الاستمرار والدوام .
ولا يفوتني أن اشيد بجهودكم وتعاونكم المخلص ابان فترة
عملكم بالوزارة راجيا لكم دوام التوفيق والسداد في عملكم داخل
حرم الجامعة .

ومع اطيب تمنياتي وصدق تحياتي ،

تفضلوا بقبول وافر احترامي

(حسن أحمد كامل)

رئيس ديوان رئيس الجمهورية

١٩٧٩/٢/١٥

الثورة الإدارية

شاع في تلك الفترة التي توليت فيها مهام وزير الشمية الإدارية تعبير "الثورة الإدارية" والذي أطلقه الرئيس السادات رحمة الله عليه تعبيراً عن رغبته في إحداث تغيير شامل في هيكل وأساليب الإدارة من أجل النسيير على المواطنين ورفع كفاءة الأداء. وقد تكررت اهتماماتي أثناء تحملي تلك المسؤولية في عدد من القضايا المحورية سأعرض لكل منها بإيجاز فيما يلي:

1. تطوير الأداء ورفع كفاءة الإدارة في شركات القطاع العام

كان برنامج تطوير أداء ورفع كفاءة القطاع العام الذي حاولت تنفيذه ينطلق من مجموعة ركائز فكرية تمثلت فيما يلي:

1. يمثل القطاع العام قلب الاقتصاد الوطني في مصر حيث تتركز فيه استثمارات زادت عن المئة مليار جنيه⁴²، فضلاً عن تراكم مخزون هائل من الخبرات الفنية والإدارية أفق عليها مبالغ طائلة في عمليات التدريب والشمية وإكساب الخبرة لا يمكن تكرارها أو تعويضها بسهولة.
2. رغم النوجه نحو أعمال آليات السوق وبدء محاولات لطرح جانب من رؤوس أموال بعض شركات القطاع العام للملكية الخاصة⁴³، إلا أن اسنم امر القطاع العام منحملاً الجانب الرئيس في تنفيذ خطط وبرامج الشمية الاقتصادية هو أمر لازم لا يمكن التريط فيه.

⁴² يشير هذا الرقم إلى الحالة في 1977.

⁴³ درجت الحكومة في سنوات السبعينيات على إدراج مبلغ يقترب من 50 مليون جنيه في الموازنة العامة للدولة كحصيلة متوقعة لبيع بعض شركات القطاع العام خاصة من شركات قطاع الصناعات الغذائية.

3. أن الإبقاء على القطاع العام والتأكيد على استمراريته لا ينبع من أسباب عقائدية، وإنما يصدر عن اقتناع موضوعي بقدرته على الإسهام في برامج التنمية بما ينوف له من طاقات إنتاجية وموارد وأصول لا ينوف مثلها لشركات القطاع الخاص. كما أن الفترة اللازمة لنمو القطاع الخاص كي يصل إلى مستوى التراكم الرأسمالي الملائم للقطاع العام ستكون طويلة وغير مضمونة النتائج.

4. أن شركات القطاع العام وإن كانت مملوكة للدولة، إلا أنها يجب أن تخضع لمعايير ومفاهيم الإدارة السليمة. ويتبغي أن ينوف لها الكوادر الإدارية ذات الخبرة والصلاحيات وتتاح لها الفرص لحرية الحركة واتخاذ القرارات، على أن تحاسب بالنتائج.

5. أن الإشراف على شركات القطاع العام من جانب الجهات الحكومية المختلفة سواء الوزارات المعنية أو أي تنظيمات فوقية مثل المؤسسات العامة أو الشركات القابضة وغيرها ينبغي أن ينحصر في حدود دور المالك Owner وليس المدير Manager، بمعنى أن جهات الإشراف تتولى صلاحيات الجمعية العامة الممثلة لحقوق الملكية فقط من دون أن تتدخل في إدارة الشركات التي يجب أن تنحصر في مجالس الإدارة والقيادات التنفيذية للشركات.

فلسفة التطوير المقترح للقطاع العام

كانت فلسفة تطوير القطاع العام التي اقترحناها تشجع لقبول دوراً متزايداً للقطاع الخاص باعتبارها شريكاً في مسؤولية التنمية الاقتصادية والاجتماعية وليس بديلاً أو مرئياً للقطاع العام.

كذلك لم تكن تلك الفلسفة تؤمن بأسلوب القوالب الجامدة واللوائح الموحدة والقواعد العامة التي يجب على جميع شركات القطاع العام الالتزام بها بغض النظر عن اختلاف أنشطتها وتنوع مجالات عملها وتباين ظروف وأوضاع كل منها. بل كانت فلسفة تنادي بضرورة تحرير شركات القطاع العام بحيث يكون لكل شركة حرية تامة في تنظيم أوضاعها وترتيب آليات العمل لها وتحديد نظمها الإدارية والثقتية

والنسوية، ومباشرة كافة الاختصاصات المعنودة للإدارة المحترفة في شركات الأعمال بغض النظر عن كونها مملوكة للدولة. كانت فلسفة تطوير القطاع العام تبش **بفض و مرة فصل الملكية عن الإدارة**. من جانب آخر، كان برنامج تطوير أداء ورفع كفاءة القطاع العام يهدف إلى منح شركات القطاع العام كل المزايا والإعفاءات الضريبية والجمركية التي تمنعها شركات القطاع الخاص والشركات المشتركة وشركات قطاع الاستثمار، في نفس الوقت وقف كل أشكال الدعم غير المبرر والمساندة غير المحدودة والمعاملة الاستثنائية التي كانت تحصل عليها من الدولة باعتبارها المالك المسؤول عنها. كان الهدف هو إقامة نوع من التوازن بين القطاع العام والقطاع الخاص [والمشترك وقطاع الاستثمار] حتى يمكن أن تنشأ حالة صحية من الشافسية الموضوعية لصالح الاقتصاد الوطني.

2. إعادة هيكلة وتطوير أداء الجهاز الإداري للدولة

كانت القضية الثانية في ترتيب الأولويات هي وضع تصور شامل لإعادة هيكلة الجهاز الإداري للدولة بهدف رفع كفاءته وتحويله إلى آلية مساعدة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية. وأركز في هذا المجال على مجموعة من النوجهات التي كنت - ولا أزال - أراها مهمة وفعالة ومطلوبة لإحداث التطوير المستهدف في جهاز الدولة الإداري. واستكمالاً لهذا الاهتمام بقضية التطوير الإداري في الدولة واستجابة لنداء الرئيس محمد حسني مبارك في حديثه أمام مجلسي الشعب والشورى في 15 نوفمبر 1997 أعددت في إطار نشاطات الجمعية العربية للإدارة مشروعاً متكاملًا للإصلاح الإداري تم نشره في كتابي **"مص وتحديات الإصلاح الإداري"**، الذي يمكن قراءته وتحميله بالضغط على الرابط أسفل صورة الكتاب:



مص وتحديات الإصلاح الإداري



دكتور علي السلمي
2019

["مص وتحديات الإصلاح الإداري" علي السلمي - موقع الدكتور علي السلمي \(alisalmi.com\)](http://alisalmi.com)

الوجهات الرئسية لبرنامج إعادة هيكلة وتطوير أداء الجهاز الإداري للدولة

1. إحداث تغيير جذري شامل في مجمل الجهاز الإداري للدولة وفي إطار إستراتيجية جديدة تعكس الدور الجديد للدولة في ظل سياسة الانفتاح الاقتصادي والتي أخذت نفسها لها وبدأت في تفعيلها في مجالات الاقتصاد والإنتاج، ويتطلب الأمر أن تصل آثارها إلى منطق العمل الحكومي أيضاً وبذات الدرجة وعلى نفس المساق إن لم يكن أسبق منه.
2. ينطلق التطوير الشامل لجهاز الدولة الإداري من مراجعة صريحة للأهداف والغايات التي تأمل الدولة تحقيقها في مجالات العمل الوطني المختلفة، واستيضاح الدور الذي يمكن لجهازها الإداري

القيام به والأنشطة الأكثر تناسباً مع طبيعة الكيان الرسمي، بالمقارنة لما يمكن أن يسند إلى القطاعات الأخرى، [القطاع الخاص، القطاع التعاوني، القطاع الأهلي، فضلاً عن القطاع العام بعد تطويره وتحديثه]، في المجتمع من مسؤوليات وأنشطة أعناد الجهاز الحكومي القيام بها في ظل المجتمع الشمولي ومرحلة التخطيط المركزية والتوجيه الإداري لكافة الفعاليات والأنشطة في البلاد.⁴⁴

3. أن يسمح التغيير الجذري في جهاز الدولة الإداري المركزي [الوزارات وملحقاتها من مصالح وهيئات ومجالس وغيرها من الكوئونات] بنسبة واسعة من حرية الحركة المسؤولة ونقل الاختصاصات والصلاحيات إلى وحدات الحكم المحلي والأجهزة المحلية المختلفة فيما ينصل بإدارة شؤون المجتمعات المحلية. وقد كان هذا التوجه يعكس إيماناً عميقاً لدينا بأهمية تفعيل نظام الحكم المحلي يتوفّر فيه للوحدات المحلية صلاحيات التمويل المحلي، التشجيع المحلي فضلاً عن اللامركزية النامية في إدارة الخدمات ومشروعات التنمية المحلية.

4. أن يكون التغيير الجذري شاملاً هيكل وفعاليات وقواعد ونظم العمل في جهاز الدولة الإداري وما تخصص له من موارد وإمكانات بشرية ومالية وتقنية ومادية، وأن يتناسب حجم ومدى التغيير المطلوب مع النتائج والأهداف المطلوب من ذلك الجهاز تحقيقها في خدمة التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة.

5. أهمية تركيز دور الوزارات وأجهزة الدولة المركزية في مهام التوجيه الإستراتيجي والتخطيط العام ورسم السياسات والقواعد العامة وتحديد أسس ومعايير وآليات المتابعة والتطوير من المنظور

⁴⁴ أزعّم أن هذا التفكير الذي طرح في العام 1977 كان سابقاً على مفهوم " الحوكمة " Governance الذي ذاع وانتشر في السنوات الأخيرة ليشير إلى ضرورة مشاركة كافة أصحاب المصلحة Stakeholders في إدارة شؤون المجتمع وليس الحكومة بمعناها التقليدي فقط.

الوطني الشامل لأنشطة وخطط وبرامج ومشروعات التنمية في مختلف المجالات، وما يتطلبه ذلك من توفر الخبرات العلمية والكفاءات الإدارية والتقنية، ومصادر المعلومات، وأجهزة البحث، والتحليل.

6. نقل مهام التخطيط التفصيلي والبرمجة التنفيذية ومباشرة تنفيذ الخطط والبرامج والمشروعات، والإشراف على العمليات الجارية في مختلف المجالات إلى الهيئات والأجهزة والمراكز المتخصصة على المستوى الوطني، وهيئات وأجهزة الوحدات المحلية كل فيما يخصها. وفي ذات الوقت توسيع مجال المشاركة في تنفيذ برامج ومشروعات التنمية الاقتصادية والاجتماعية لطوائف وهيئات المجتمع المدني⁴⁵ بالنوازي مع قدراتها وإمكاناتها البشرية والمادية.

- تفعيل المعهد القومي للإدارة العليا حيث توليت رئاسة مجلس إدارته بوصفي الوزير المخلص بالتنمية الإدارية ومن ثم أصبح المعهد ضمن مسؤولياتي الوزارية.
- إنشاء مركز معلومات القطاع العام وذلك في سنة 1977 بصفتي وزير الدولة للتنمية الإدارية، ويُعتبر أول مركز من نوعه في مصر اهتم بإيجاد قاعدة بيانات متكاملة عن شركات القطاع العام المصري.

مناقشة لا تقتصها الصراحة... حقيقة دور الوزير في مصر

من الشائع في مصر أن المسؤول الحكومي أياً كان موقعه - خاصة الوزراء منهم - يكون أثناء وجوده في وظيفته مدافعاً وبكل قوة عما يجري ومسانداً للأوضاع القائمة ملتمساً المعاذير والحجج التي تبرر الفشل في تحقيق الأهداف التي ينمناها المواطنين، أو العجز عن تحقيق الوعود التي قدمها المسؤولون وحين يترك المسؤول الحكومي موقعه - خاصة الوزراء منهم -، تجده ينتقل إلى معارض شرس لكل ما يجري على الساحة، وناقداً بقسوة للقرارات الصادرة من الدولة وطارحاً بقوة أفكاراً جيلية

⁴⁵ لم يكن تعبير " المجتمع المدني " شائعاً أو متداولاً في تلك الفترة من أواخر السبعينيات من القرن الماضي، ولكن المقصود به كان متفقاً عليه وهو أن يشارك القطاع الخاص والقطاعين الأهلي والتعاوني في تحمل مسؤوليات التنمية مع الدولة.

ورائعة، وحلولا مبكرة للمشكلات التي ينبغي على المسؤولين القائمين عدم قدرتهم على حلها. والعجيب أنه إذا سئل هذا المسؤول السابق "ولماذا لم تنفذ تلك الأفكار وقت أن كنت في موقع السلطة، وتلك الصلاحية؟" يأتي الرد دائماً بأنه لم يكن مطلق السراح وكان مقيداً بقدرات وتوجهات عليا لا يملك الخروج عنها.

وأنا أطرح هذه الإشكالية، ثمبدأً لمناقشة بضع أسئلة مهمة أوجهها إلى نفسي - وقد سألتني إياها كبيرون، وهو هل قدمت شيئاً ذا بال خلال فترة تواجدي في موقع الوزير؟ وهل كنت أستطيع تحقيق إنجازات أفضل؟ وهل يعود القصور في الإنجاز إلى أسباب تنصل بي وأسلوبى ومنهجي وقدراتي، أم أن القصور نشأ بفعل أوضاع ومؤثرات لم أكن أملك السيطرة عليها؟

وأتصور أن تفسير هذا الموقف الذي يبدو متناقضاً يكمن في توصيف واقعي وحقيقي لدور الوزير في مصر. وسوف أتناول هذه القضية من خلال المحاور التالية:

1. يأتي أسلوب اختيار الوزير في مصر في مقدمة الأسباب التي تسهم في الحد من إنجازاته وتقييد حركته في الأداء العام. ذلك أن الاختيار يكون في أغلب الأحيان على أساس شخصي حيث تشترك جهات مختلفة في ترشيح عدد من الأفراد للاختيار من بينها بناء على تقويم لصفات شخصية والتركيز على اعتبارات الولاء للنظام وعدم النورط في مواقف معارضة للدولة.
2. يأتي اختيار بعض الوزراء أحياناً بغرض أن يشغل شخص معين منصباً وزارياً أياً ما كان وبغض النظر عن ضرورة الوزارة أو أهبيتها أو طبيعة النشاط المطلوب منها ونوع الخبرة اللازمة لمن يشغل منصب الوزير فيها. فالمطلوب مجرد أن يعين الشخص المحدد وزيراً، ومن أبرز الأمثلة على ذلك اختيار الرئيس محمد أنور السادات للسيد /محمد كامل العقيلي وزيراً لوزارة اإبندعت خصيصاً له بمسمى "وزير دولة لشئون المنظمات الشعبية" وتم إلغاؤها بمجرد خروجه من الوزارة. وقد اختير

سيادته، ليس لخبرات كان يتمتع بها مرحمة الله عليه، ولكن لجرد أنه كان صديقاً للرئيس الراحل فترة كان مطروداً من الجيش قبل الثورة واشتغاله على سيارة نقل تعرف أثناءها على السيد / العقيلي.

3. لا يكون لدى أغلب الوزراء برنامج عمل واضح حين اختيارهم للمنصب الوزاري حيث يبدوون في تكوين اهتمامهم بالنجربة والخطأ مدفوعين بالرغبة في إشعار المجتمع بنواجدهم ومن ثم يطلقون النصائح ويعلنون عن برامج وخطط لم تسح لهم فرص كافية لدراستها وتخصيصها، الأمر الذي يسبب درجة عالية من الإحباط - لهم وللمجتمع - حين يكشفون عدم صلاحية تلك الأفكار والمشروعات للشيد، أو عدم توفر الإمكانيات والموارد اللازمة لها.

4. ينطلق الوزراء - وأكثرهم يغلب عليهم التكوين المهني وليس السياسي - في أعمالهم كأفراد يحاول كل منهم إثبات وجوده، وتنتقل إلى درجة بعيدة فرص العمل كعريق يلتزم ببرنامج واضح له أهداف متفق عليه.

5. وتبدو خطورة هذه القضية في أن الحكومة - أي حكومة - يتم تشكيلها في الغالب بنفس الطريقة، حيث يجري اختيار رئيس الوزراء بنفس الأسلوب، ومن ثم يفاجئ من يكلف بتشكيل الوزارة وتجد نفسه غير جاهز ببرنامج عمل ينطلق من إستراتيجية واضحة، ومن ثم لا يكون هناك مجال للاتفاق على مضمون توجهات محددة تمت دراستها قبل الشروع في إجراء مشاورات تشكيل الحكومة، مما تنشأ معه احتمالات اختلاف آراء الوزراء بعد أن يكونوا قد أصبحوا أعضاء في الوزارة فعلاً. ولو كانت المشاورات لاختيار الوزراء تتم في ضوء برنامج يطرحه رئيس الوزراء المكلف ويكون للمرشحين فرصة مناقشته ومقارنته بنوجهاتهم وخبراتهم وتصوراتهم لما يمكن تحقيقه ومدى اتفاق ذلك البرنامج مع التوجهات الإستراتيجية التي يتنوي الالتزام بها لكانت

عملية قبول المنصب الوزاري أو الاعتذار عن عدم قبوله أوضح.

6. حين يتخبط الوزير في مهام عمله يصير تـكـيـزـه بالدرجة الأولى على نطاق مسؤوليته المحددة في وزارته، ولا توجد من الآليات أو المخزات ما يدعم اهتمامه بقضايا وطنية عامة حتى ولو لم تكن وزارته مسؤولة عنها بشكل مباشر أو غير مباشر. فنرى الوزراء أقرب إلى اللاعبين في الألعاب الرياضية الفردية منهم إلى فريق يلعب لعبة جماعية. ومن ثم حين يواجه الوزير بمشكلة في مجاله لا تكاد ترى أي وزير آخر ينصـدـى لها سواء بالنقد أو المساندة أو النصـح.

7. عدم وجود معايير واضحة للحكم على أداء الوزير، ومن ثم نجد وزراء أهـيـت خـدـمـاتـهم بالخروج في تعديلات أو تغييرات وزارية من دون الإفصاح عن أسباب تغييرهم بينما يبدو للناس أنهم كانوا يقومون بعمل جيد، وفي ذات الوقت يستمر وزراء في مواقعهم لفترات أطول كثيراً وتجرى تعديلات وتغييرات وزارية لا تظالهم رغم أن النوقات العامة تكون دائماً في غير صالحهم. وبذلك لا يمكن الجزم بأن من خرج من الوزارة هم أقل كفاءة وأن من استمر هم أفضل وأعلى كفاءة.

خلاصة القول

أن الوزير أثناء وجوده في منصبه الوزاري يكون في موقف لا يسمح له عادة بالتعبير عن آراء مستقلة في قضايا الوطن، بل نراه محصوراً في دائرة عمله التخصصي. بينما نجد الوزراء في دول أخرى يشاركون بالرأي ويعلنون مواقفهم في مختلف القضايا حتى ولو اختلفت عن آراء غيرهم من الوزراء أو حتى رئيس الوزراء.

والآن هل تراني أجبـت عن السؤال لماذا يكون الوزراء أكثر صراحة وجسأة في نقد وتقدير الأوضاع العامة بعد أن يتركوا مناصبهم الوزارية!

أما بالنسبة لي

فقد كانت تجربتي في الوزارة منمىزة خلال الفترة التي عملت فيها مع السيد /ممدوح سالم رحمه الله، وكان اخيارى بناء على معرفته السابقة لي وعملى مستشاراً له عدة سنوات، ومن ثم كان برناجى مثق عليه ولو ضمناً. وتمكنت - بفضل الله، ثم تفهم ومساندة السيد /ممدوح سالم - من تحقيق إنجازات لا تصل إلى مستوى ما كنت أتمناه وأفكر فيه، ولكنها كانت بدايات موفقة في خلال فترة قصيرة أمضىها في الوزارة قبل استقالتي، وأجزها في العناوين التالية:

1. القضاء على مشكلة **السوب الوظيفى** وما ترتب عليها من مشكلات تنظيمية واختلال في أوضاع معظم وحدات الجهاز الإدارى للدولة والقطاع العام. وتر ذلك بإصدار القانون رقم 47 لسنة 1978 في شأن العاملين المدنيين بالدولة، والقانون رقم 48 لسنة 1978 في شأن العاملين بالقطاع العام.

2. استثمار الخبرات والمعلومات التي تراكت عبر سنوات في المؤسسات العامة الملغاة بمقتضى القانون رقم 111 لسنة 1975 وتجميع عدد كبير من الخبراء الماليين والإداريين في كيان جديد هو " **مركز معلومات القطاع العام** " والذي باش تكوين قاعدة معلومات متكاملة عن شركات القطاع العام، كما أصدر دراسات عديدة كانت أساساً مهماً في جميع قرارات تطوير القطاع العام.

3. لفت النظر إلى قضية " **الهيئات العامة** " وأهمية تطويرها وإعادة صياغة القانون المنظم لها، وقد كان النموذج الأهم في هذا الاتجاه هو تحويل فروع هيئة الكهرباء المخصصة بتوزيع الكهرباء إلى شركات وتحويلها من النظم المالية والإدارية الحكومية. كما توالى بعد ذلك تطوير الهيئات العامة إما إلى هيئات قومية ينظم كل منها قانون خاص أو تحويلها إلى شركات قابضة كما حدث بعد ذلك بسنوات طويلة من تحويل هيئات كهرباء مصر والطيران المدني والاتصالات السلكية واللاسلكية ومص للطيران وغيرها إلى شركات.

4. إثارة الاهتمام - ولأول مرة - بقضية تعدد جهات طلب المعلومات وتكرار طلب نفس المعلومات من شركات القطاع العام وغيرها من وحدات الدولة، وكذا الدخول والتكرار في تكوين قواعد معلومات على المستوى الوطني تشمل ذات المعلومات، ومنها مثلاً قواعد المعلومات عن المواطنين أو شرائح مهمة منهم والتي توجد في السجل المدني بوزارة الداخلية، والهيئة العامة للتأمينات الاجتماعية، وهيئة التأمين والمعاشات، والجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، فضلاً عن وزارات الدولة المختلفة.

5. إرساء مبدأ تنسيق الجهود والدعوة إلى إنشاء نظام معلومات وطني شامل يلبى الاحتياجات المشتركة للوزارات والهيئات الحكومية المختلفة. وشكلت لجان شاركت فيها كل الجهات ذات العلاقة وقررت اقتراح الأسس والمبادئ لتوحيد وتنسيق النشاط المعلوماتي. وقد انطلق هذا المشروع سنوات حتى تم إنشاء مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء لينولى استكمال هذا المشروع وتطويره.

6. اعتماد المعهد القومي للإدارة العليا الجهة الوطنية المختصة بالتدريب والشمية الإدارية والإصرار على أن يكون الجهة الوطنية المشاركة في تنفيذ برامج التدريب الممولة من جهات المعونة الأجنبية ومنها مشروع تدريب 400 من أفراد الإدارة الوسطى بالقطاع العام والذي كانت هيئة المعونة الأمريكية قد رصدت له مبلغ 20 مليون دولار أمريكي⁴⁶.

7. تكريس العمل الميداني أسلوباً رئيساً في التعرف على أوضاع وحدات الجهاز الإداري للدولة والاقتراب من مشكلات العاملين والمتعاملين والبحث عن الحلول العملية لها. وقد طبق هذا

⁴⁶ وكانت موافقة دكتور مصطفى خليل على ذلك المشروع دون أخذ رأي السبب

المباشر لاستقالتي من الوزارة.

الأسلوب في معالجة بعض القضايا التي كانت مثار شكوى جاهيرية عامة منها التعامل مع مصلحة الشهر العقاري وأسلوب سداد فواتير التليفونات التي كانت تدفع شهرياً ويكسر عذاب المواطنين كل شهر، ومشكلة صرف المعاشات، وكلها مشكلات أساسها إداري وعلاجها يكمن في إعادة صياغة أساليب العمل وتحديد المسؤوليات وتعميق اللامركزية الإدارية.

8. بلورة مفهوم "توسيع قاعدة الملكية" في شركات القطاع العام بطرح جانب من أسهم كل شركة للعاملين فيها والمواطنين عامة من خلال سوق الأوراق المالية مع ضوابط قص ذلك على أسهم اسمية يمتلكها المصريون فقط. وكان من الشركات المرشحة لتطبيق هذا الأسلوب فيها كبدائية كل من شركة مص للالبان، وشركة بسكو مص.

9. إثارة الاهتمام بضرورة النواصل الإيجابية مع المصريين العاملين بالخارج، وتم إنشاء أول إدارة تحت إشرافي بسمى "إدارة المصريين العاملين بالخارج" كانت تعمل على وضع نظام لحصص هؤلاء المصريين وتكوين قاعدة معلومات صحيحة ومنجدة عنهم [بالعاون مع وزارة الخارجية]، ثم تلقي مشكلاتهم والعمل على حلها مع جهات الاختصاص وإيجاد حلول لها.

10. إثارة الاهتمام بالثمينة المحلية، وتصميم خريطة مشروعات استثمارية لاستغلال الموارد والطاقات المحلية، وقد تم إعداد دراسات لعشرات المشروعات الصغيرة بالتعاون مع الأمانة العامة للحكم المحلي في ذلك الوقت⁴⁷، بغرض ترؤسها ومساعدة الشباب وصغار المستثمرين على تنفيذها، والدعوة لها حتى بين المصريين العاملين في الخارج لنوجيه جانب من مدخراتهم للاستثمار في تلك المشروعات.

11. تطوير أسواق جديدة في التنظيم الإداري لجهات حيوية في جهاز الدولة، مثل هيئة مطار القاهرة

⁴⁷ كان السيد/ لبيب زمزم هو أمين عام الحكم المحلي وقتها وأشرف على لجنة إعداد المشروعات.

الدولي التي كانت مشكلة تضارب اختصاصات عشرات الجهات الحكومية العاملة في المطار سبباً رئيسياً في تدني مستوى الأداء وتدهور الخدمات للمتعاملين مع المطار. وكان الحل الذي ترقطيقته أن يوضع تحت الإشراف المباشر لرئيس هيئة ميناء القاهرة الجوي [مطار القاهرة الدولي] جميع الأجهزة العاملة في المطار والناجعة لوزارات متعددة، وتكون له سلطة اتخاذ القرارات للتشويق بين تلك الوحدات وتوجيه فعاليتها بما يثق ومنطلبات العمل في المطار⁴⁸.

أين كانت المشكلة؟

وقد واجهت مشكلة تباعد الآراء واختلاف النوجهات الفكرية والنظرة إلى قضية الشمية الإدارية ومفهوم دور وزير الدولة للرقابة والمناجعة في الفترة القصيرة التي شاركت فيها في وزارة د. مصطفى خليل، الأمر الذي قررت معه الاستقالة والعودة إلى عملي أسناداً بجامعة القاهرة. ولحق فإن كل ما كتبته قبل دخولي الوزارة كان هو برناجي أثناء وجودي في المنصب، وكذا فإن مواقفي بالنسبة لقضايا الإدارة ومشكلات الوطن كانت منسجمة مع توجهاتي الفكرية ومواقفي قبل وأثناء المنصب الوزاري وبعد استقالتي!

⁴⁸ كان السيد/ ممدوح سالم شديد الاهتمام بتطوير نمط الإدارة في هيئة المطار وأسند رئاستها إلى المرحوم اللواء محمود يونس الأنصاري ومنحه كافة الصلاحيات ووضع جميع الأجهزة العاملة في المطار تحت إشرافه. وكنا نتابع التطور في أوضاع المطار من خلال زيارات ميدانية برفقة رئيس الوزراء.

مجموعة صور من أيام الوزارة الأولى



مع رئيس الوزراء السيد / ممدوح سالم و.د. عبد المنعم القيسوني و.د. صلاح حامد



حديث بيني وبين اللواء محمد نبوي إسماعيل وتظهر الدكتورة آمال عثمان



بطرس غالي واللواء محمد نبوي إسماعيل والمهندس حسب الله الكفراوي

.د



في مكني أيام الوزارة



في مجلس الشعب ومعني د. حسن توفيق وكان رئيساً للجهاز المركزي للتنظيم والإدارة



في رحلتها إلى السنغال ومقابلة مع الرئيس ليوبولد سنجور

ثم كانت الوزارة الثانية أيام مشاركتي في حكومة الدكتور عصام شرف

أغسطس - نوفمبر 2011



قرر المجلس الأعلى للقوات المسلحة قبول [استقالة](#) رئيس الوزراء الفريق أحمد شفيق وتكليف الدكتور عصام شرف وزيد النقل السابق بتشكيل الوزارة الجديدة. وجاء الإعلان عن ذلك عبر الصفحة الرسمية للمجلس الأعلى للقوات المسلحة على موقع التواصل الاجتماعي "فيس بوك"، في الرسالة التي حملت رقم 26.

وعقد مجلس الوزراء آخر اجتماعاته صباح اليوم الخميس برئاسة شفيق، متأخرا ساعة ونصف الساعة عن موعده المقرر في التاسعة صباحا.

كان الدكتور عصام شرف قد تقدم مسيرة لأساتذة الجامعات خلال ثورة 25 يناير، حيث كان يعمل اسناذا في كلية الهندسة جامعة القاهرة، وكان قد شغل منصب وزير النقل، في حكومة الدكتور أحمد نظيف، واستقال منذ حوالي 4 سنوات بعد حادث قطار قلوب، ويعد من أبرز خبراء النقل في العالم، وهو الوحيد من خارج الولايات المتحدة الفائز بجائزة النميز في الهندسة من جامعة بيردو العريقة.

قامت حكومة الدكتور عصام شرف على تشكيلين وزاريين:

النشكيل الأول: اسنم منذ حلف اليمين في 7 مارس 2011 وحتى 21 يوليو 2011

النشكيل الثاني: اسنم في العمل منذ حلف اليمين في 21 يوليو 2011 وحتى 1 ديسمبر 2011.



<https://youtu.be/GPnzSYDjiffA>



<https://youtu.be/tGyA2QaVrFM>



<https://youtu.be/eSSwPcDwaos>

النشكيل الوزاري لحكومتى د. عصام شرف

بالنقر على أسماء الوزراء والوزارات في القوائم التالية، يفتح صفحات المعلومات المتاحة عن كل منهم.

الوزارة	الوزير ^[7] في النشكيل الوزاري الأول	الوزير ^[7] في النشكيل الوزاري الثاني
رئيس الوزراء	عصام شرف	
نائب رئيس مجلس الوزراء	تحيي الجمل	حازم البيلوي
نائب رئيس مجلس الوزراء لشؤون الحوار والتحول الديمقراطي		علي السلمي
الدفاع والإنتاج الحربي	محمد حسين طنطاوي	
الإنتاج الحربي	سيد مشعل	علي صبري
الداخلية	منصور العيسوي	

الوزارة	الوزير ⁷ في التشكيل الوزاري الأول	الوزير ⁷ في التشكيل الوزاري الثاني
<u>الخارجية</u>	<u>محمد كامل عمرو</u>	
<u>الكهرباء والطاقة</u>	<u>حسن يونس</u>	
<u>المالية</u>	<u>سمير رضوان</u>	<u>حازم البيلوي</u>
<u>الزراعة</u>	<u>أمين فريد أبو حديد</u>	صلاح السيد
<u>الطيران المدني</u>	<u>إبراهيم مناع</u>	<u>لطفي مصطفى كمال</u>
<u>الاتصالات</u>	<u>ماجد عثمان</u>	<u>محمد عبد القادر سالم</u>
<u>الثقافة</u>	<u>عماد أبو غازي</u>	
<u>الإعلام</u>	-	<u>أسامة هيكل</u>
<u>التربية والتعليم</u>	<u>أحمد جمال الدين موسى</u>	
<u>النجارة والصناعة</u>	<u>سمير الصياد</u>	<u>محمد عبد الرحمن عيسى</u>
<u>الصحة</u>	<u>أشرف حاتم</u>	<u>عمرو حلمي</u>
<u>النضامين والنجارة الداخلية</u>	<u>جودة عبد الخالق</u>	
<u>النخطيط والتعاون الدولي</u>	<u>فايزة أبو النجا</u>	
<u>العدل</u>	<u>محمد عبد العزيز الجندي</u>	

الوزارة	الوزير ⁷ في التشكيل الوزاري الأول	الوزير ⁷ في التشكيل الوزاري الثاني
<u>القوى العاملة والهجرة</u>	<u>أحمد حسن البرعي</u>	
<u>البتروك والشرة المعدنية</u>	<u>عبد الله غراب</u>	
<u>الأوقاف</u>	<u>عبد الله الحسيني</u>	<u>عبد الفضيل القوصي</u>
<u>السياحة</u>	<u>منير فخري عبد النور</u>	
<u>النقل والمواصلات</u>	<u>عاطف عبد الحميد</u>	<u>علي زين العابدين ميكل</u>
<u>الموارد المائية والري</u>	<u>حسين العطفي</u>	<u>هشام قنديل</u>
<u>التعليم العالي والبحث العلمي</u>	<u>عمرو عزت سلامة</u>	<u>معتر خورشيد</u>
<u>الشمية المحلية</u>	<u>محسن النعماني</u>	<u>محمد أحمد عطية</u>
<u>الشمية الإدارية</u>	-	<u>أشرف حسن عبد الوهاب</u>
<u>البيئة</u>	<u>ماجد جورج</u>	
<u>الإسكان والمرافق والمباني</u> <u>العمانية</u>	<u>محمد فنجي البرادعي</u>	

بعض ما كُتب عني ، الأخبار

علي السلمي "إسكندرياني" و"كوكبيل مناصب وزارية، وجامعية واستثمارية"

2011-7-16

لا يعد الدكتور علي السلمي الذي تم اختياره نائباً لرئيس مجلس الوزراء وجهاً جديداً على المناصب الوزارية، فقد سبق أن شغل منصبين وزاريين في النصف الثاني من سبعينيات القرن الماضي .

السلمي المولود، في 12 مارس 1936 بمحافظة الإسكندرية، كان قد تولى منصب وزير الدولة للشمية الإدارية من 77-1978 ، ووزير الدولة للرقابة والمناجعة من 78-1979 .

وحصل السلمي ، وهو متزوج وله ثلاثة أبناء، على بكالوريوس إدارة الأعمال من كلية التجارة جامعة الإسكندرية عام 1956 ، ثم ماجستير في إدارة الأعمال عام 1964 ، ثم دكتوراه من جامعة أنديانا بالولايات المتحدة الأمريكية عام 1967 .

عمل السلمي محاسباً بشركة اسولبترويل عام 1956 ، ثم محاسباً بالبنك الأهلي المصري والبنك المركزي بالإسكندرية من 1956-1961 ، وباحثاً بالمعهد القومي للإدارة العليا 61-1963 ، ثم مدرساً بكلية التجارة جامعة القاهرة من 67-1974 وأستاذ مساعد إدارة الأعمال بكلية التجارة والاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة الكويت 74-1977 . كما عمل مديراً من مركز بحوث الشمية والنخطيط التكنولوجي بجامعة القاهرة من 1979-1981 ، ثم أستاذ إدارة الأعمال بكلية التجارة جامعة القاهرة منذ 1981 ، ومديراً من مركز البحوث والدراسات التجارية بجامعة القاهرة منذ 1983 ، ونائب رئيس جامعة القاهرة منذ 1986 .

كان السلمي قد عمل خبيراً بالمنظمة العربية للعلوم الإدارية بجامعة الدول العربية من 1969 . 1974 ومستشار المركز القومي للبحوث والإدارة -أراك 72- 1973 ، ومستشار الجهاز المركزي للعبئة العامة والإحصاء 72-1974 ، ومستشار مجلس الغرف التجارية الصناعية السعودية بالرياض من 1982 ، وعضو الجمعية المصرية لتطبيق بحوث العمليات، وعضو الجمعية المصرية للاقتصاد السياسي والإحصاء والنسب .

كما عمل عضواً في جمعية إدارة الأعمال العربية، وعضو شعبة التخطيط والإدارة بتقانة النجارين، واختير عضواً بمجلس إدارة المعهد الدولي التابع لمنظمة العمل الدولية 1987.

من مؤلفاته مقدمة في العلوم السلوكية 68-1969، نخوت السوق -مدخل سلوكي 68-1969 إدارة الإعلام 68-1969، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية 1970، السلوك الإنساني في الإدارة 1973، النظر السلوكية 1978، الإدارة العامة 1983، ومن الترجمات: مقدمة في إدارة الأعمال: تأليف إين موستر ونخ 1976، علما العديد من البحوث الإدارية والقيام بأعمال استشارية في الشمية الإدارية.

حضر السلمي ومثل مصر في العديد من مؤتمرات الإدارة العليا والعلوم الإدارية ومشروعات الشمية.



<https://youtu.be/gfallVtA4iA>



<https://youtu.be/3fGTEm2UsgQ>



<https://youtu.be/WUJiHsGjzFM>

شخصيات لها تاريخ معي أيام الوزارتين



1. السيد / ممدوح سالم

<http://alisalmi.com> موقع الدكتور علي السلمي - شخصيات لها تاريخ معي ممدوح سالم

2. الأستاذ الدكتور إبراهيم بدران



alisalmi.com شخصيات لها تاريخ الأستاذ الدكتور إبراهيم بدران - موقع الدكتور علي السلمي

3. المهندس حسب الله الكفراوي



alisalmi.com شخصيات لها تاريخ المهندس حسب الله الكفراوي - وزير الغلاية - موقع الدكتور علي السلمي!

4. الأستاذ الدكتور عصام شرف



[شخصيات لها تاريخ - دكتور عصام شرف - موقع الدكتور علي السلمي \(alismi.com\)](http://alismi.com)



مع المشير محمد حسين طنطاوي والوزير حسب الله الكشراوي في الاحتفال بتنصيب

الرئيس عبد الفتاح السيسي يوليو 2014

كتابي عن "التحول الديمقراطي وإشكالية وثيقة المبادئ الدستورية"



لقراءة وتحميل الكتاب اضغط الرابط التالي:

[التحول الديمقراطي وإشكالية وثيقة المبادئ الدستورية - موقع الدكتور علي السلمي](http://www.alisalmi.com)

[\(alisalmi.com\)](http://www.alisalmi.com)

العودة إلى الجامعة بعد الوزارة



أيام جامعة القاهرة من 1967 إلى الآن

العودة إلى القاهرة

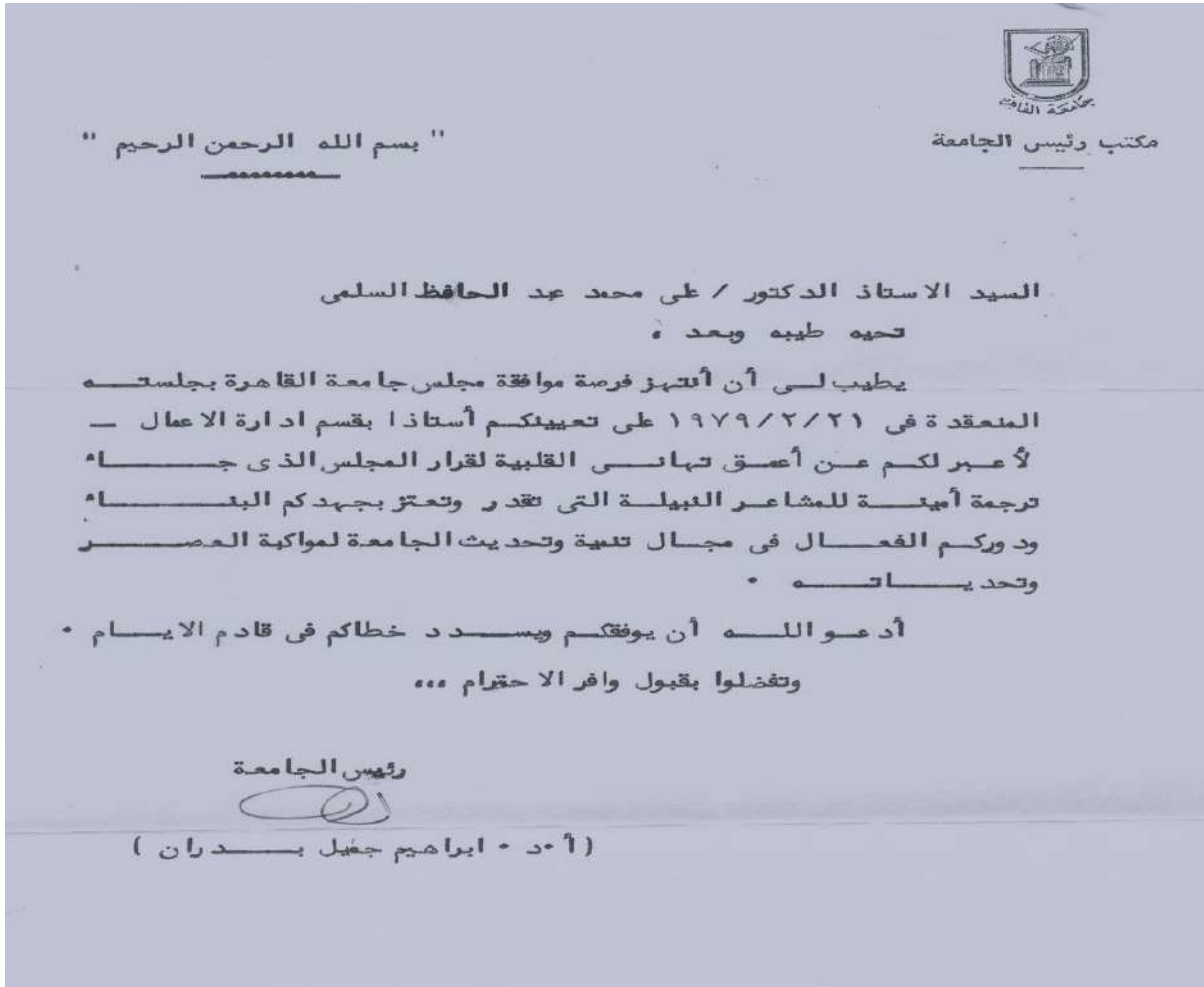
لم أتم مدة الإعارة إلى جامعة الكويت، فقد استدعيت للعودة إلى مصر يوم 25 أكتوبر 1977 بناء على اختيار وزير أفي حكومة السيد / ممدوح سالم التي صدر القرار الجمهوري بتشكيلها في اليوم التالي. وكانت محطة جامعة الكويت هي آخر نقطة وصلتها في مسيرة العمل الجامعي منذ عودتي من البعثة في عام 1967. وقد استغرقت فترة وجودي في الوزارة أقل من عامين، حيث تقدمت باستقالتي من وزارة د. مصطفى خليل في فبراير 1979 لآعود مرة أخرى إلى العمل الجامعي أسناذا للإدارة بكلية التجارة ومدير ألمركز لبحوث التنمية والنخيط التكنولوجي بجامعة القاهرة.

كان قرارني بالاستقالة والعودة إلى عملي الجامعي بتجارة القاهرة من دون ترتيب مع المسؤولين في جامعة القاهرة وكان أ. د. إبراهيم بدران قد تولى رئاستها بعد أن اعترض عن عدم الاستمرار وزير الصحة في وزارة د. مصطفى خليل التي تشكلت في أكتوبر 1978. ولما عرضت الاستقالة على د. مصطفى خليل اتصل بالدكتور بدران وسأله رأيه في طلبي بالدرء بالرد أن الجامعة في احتياج شديد لعودتي كي أتولى إنشاء وإدارة مركز نخني جديد ينبر بالتعاون مع معهد ماساتشوسنس MIT الأمريكي وبمنحة مالية من هيئة المعونة الأمريكية USAID.

وفعلا صدر قرار رئيس جمهورية مصر العربية رقم 67 لسنة 1979 ونص في مادته الأولى على أن "يعين الدكتور علي محمد عبد الحافظ السلمي أسناذا بقسم إدارة الأعمال بكلية التجارة بجامعة القاهرة، على أن يشارك في إنشاء وإدارة مشروع التنمية والنخيط التكنولوجي بجامعة القاهرة ومع الاحتفاظ له بمرتبات وبدلات الوزير بصفة شخصية" [صدر في رئاسة الجمهورية بتاريخ 6 فبراير 1979].

وقد استأنفت مرحلتي مع الإدارة الجامعية من سنوات 1979 وحتى 1996 سنة حين بلغت سن المعاش ومنت إحالتي إلى التقاعد، ومن ثم تركت الأعمال الإدارية بالجامعة وصرت أسنأذاً مشغاً بقسم إدارة الأعمال بكلية التجارة .

وقد جاءني الخطاب التالي من أ. د. إبراهيم بدران رئيس الجامعة آنذاك:



وخلال تلك الفترة كنت مهتماً تماماً بتطوير نظم الإدارة الجامعية من خلال المناصب الإدارية التى توليتها وهى على النوالى:

1. مدير مركز الدراسات والبحوث التجارية
2. مدير مركز بحوث الشمية والنخطيط التكنولوجي

3. نائب رئيس الجامعة لشئون التعليم والطلاب
4. رئيس مركز التعليم المفتوح
5. عضو اللجنة العليا لخطط التعليم المفتوح⁴⁹ [المجلس الأعلى للجامعات]
6. نائب رئيس لجنة قطاع التعليم النجاري⁵⁰
7. عضو اللجنة القومية لتطوير التعليم الجامعي⁵¹

وقد قبلت مساهماتي لتسيير المواقع التي توليت مسؤوليتها في الإجازات التالية:

1. إنشاء وإدارة مركز بحوث الشمية والخطط التكنولوجي DRTPC.
2. تفعيل وإدارة مركز الدراسات والبحوث النجارية بكلية التجارة.
3. إدارة شئون التعليم والطلاب بالجامعة باعتباري نائب رئيس الجامعة المختص.
4. إنشاء وإدارة مركز التعليم المفتوح بالجامعة وهو أول من مركز جامعي للتعليم المفتوح في مصر.
5. إدارة حركتي الإنشاءات الكبرى بالجامعة باعتباري رئيس لجنة الإنشاءات بالجامعة.
6. دعم ومساندة قضايا التطوير التكنولوجي بالجامعة ومن أهم تلك القضايا تعميم استخدام الحاسب الآلي في إدارات الجامعة حتى مكاتب رئيس الجامعة ونوابه والعمداء.
7. ترديد فكس الإدارة المنظورة على مستوى الجامعة والدعوة لمشروع جامعة القاهرة 2000.
8. تنمية العلاقات الإيجابية مع الطلاب ومعايشة مشكلاتهم خاصة في المدن الجامعية.
9. المشاركة في فعاليات تطوير التعليم الجامعي على المستوى الوطني.

⁴⁹ اللجنة منبثقة عن المجلس الأعلى للجامعات.

⁵⁰ ثم رئيساً للجنة اعتباراً من إبريل 2003.

⁵¹ تشكلت اللجنة في 1999 برئاسة أ.د. وزير التعليم العالي.

كشف الحساب

لقد كانت الفترة من 1979 وحتى الآن [نوفمبر 2021] ثرية بالنجارب حافلة بالتحديات، وقد وفقني الله سبحانه وتعالى إلى إنجازات أحسب أنها أضافت إلى رصيد الإدارة المصرية شيئاً ذا قيمة. وأقدم فيما يلي كشف الحساب:

أولاً:

إصدار أكثر من أربعين كتاباً تناولت فيها موضوعات مهمة وجديدة، ولم تكن موجهة لطلاب الكلية بقدر ما كانت تخاطب مجتمع الإدارة بشكل عام.

وتظهر القائمة المنشورة في الصفحات 22-28 من الكتاب الحالي التطوير الذي هداني الله إليه بإصدار الكتب في صورة إلكترونية eBooks وضمت تسعين كتاباً.

ثانياً:

1. إنشاء ورئاسة مركز البحوث والدراسات التجارية بكلية التجارة. جامعة القاهرة ليوّدي مجموعة من الوظائف المنكاملة في مجالات البحوث والاستشارات والتدريب.

2. إنشاء ورئاسة مركز بحوث التنمية والنخطيط التكنولوجي بجامعة القاهرة سنة 1979 كأول مركز علمي يهتم بقضايا التنمية على أساس تكامل التخصصات الهندسية والاقتصادية والإدارية والاجتماعية وإقامة شبكة من البحوث والدراسات تقوم على أسلوب "البرامج" لبحث مشكلات وقضايا التنمية في مصر ووضع الحلول المناسبة لها.

3. إنشاء ورئاسة مركز التعليم المفتوح بجامعة القاهرة والإشراف على إدارته وتطوير برامج ليصبح أول وأكبر مركز من نوعه في مصر يقوم على خدمة الذين لم يتمكنوا من الالتحاق بالجامعات وقت

حصولهم على الثانوية العامة أو ما يعادلها ولايزالون راغبين في استكمال تعليمهم العالي وهم في أعمالهم. ويطبق المركز أحدث أساليب التكنولوجيا التعليمية.

4. إنجاز أكبر خطة للإنشاءات في جامعة القاهرة شملت مباني كليات الهندسة [القسم المدني]، كلية التخطيط العمراني، كلية الإعلام، كلية العلاج الطبيعي، معهد الليزر، مركز التعليم المفتوح، مبنى الخدمات الطلابية، بالمدينة الجامعية [وقد تحول إلى مركز للمؤتمرات]، استكمال وتطوير وتحديث مباني ومرافق المدن الجامعية، استكمال وتطوير إسناد الجامعة، توسعات وتطوير مستشفى الطلبة، مركز الهندسة الوراثية، بكلية الزراعة، استكمال وتطوير مباني كلية الصيدلة، استكمال وتطوير منشآت كلية طب القص العيني ومستشفى المنيل الجامعي.

ثالثا: نمط إداري فعال

كان نمط الإدارة الذي تحققت معه تلك الإنجازات ينبور في الآليات التالية:

1. تفعيل دور لجنة الإنشاءات الجامعية والتي تضم عناصر متميزة من أساتذة كلية الهندسة والتخطيط العمراني والتجارة والحقوق، وتؤكد دورها في رسم مخطط متكامل للجامعة وإرساء قواعد ومعايير ينه الالتزام بها في كافة المنشآت الجامعية،
2. استثمار الاعتمادات المالية المرصودة في خطة الجامعة لإنهاء المنشآت تحت التنفيذ وتكثيف العمل بها لاستكمالها وإدخالها في حيز التشغيل. وقد حققت هذه الآلية إنهاء مبان كانت منوقفة تحت الإنشاء لسنوات طويلة،
3. تركيز التعامل مع كبرى شركات المقاولات والشهيد في مصر - شركة المقاولون العرب - والإفادة من أسلوب المقاصلة الذي كان معمولاً به لشهيد مستحقات الشركة حيث كانت تتقدم بالمستخلصات

الخاصة بما تم إنجازه في الجامعة إلى وزارة المالية لعمل مقاصة بقيمتها مقابل الضرائب والرسوم الجمركية وأقساط التأمينات الاجتماعية المسحقة على الشركة.

4. إنجاز أكبر خطة في تاريخ جامعة القاهرة لإدخال الحاسبات الآلية في مختلف مرافق الجامعة، وتشغيل مجموعة النظر الآلية في مجالات شؤون العاملين والمستشفيات والمخازن وشؤون الطلاب والدراسات العليا. كذلك ترنس الحاسبات الآلية في جميع كليات الجامعة على هيئة معامل لتدريب الطلاب وكان أكبرها وأكثرها نشاطاً وتطوراً من مركز كلية الصيدلة.

5. إعداد أول خطة متكاملة لتطوير جامعة القاهرة تحت شعار [جامعة القاهرة 2000] تشمل كافة محاور العمل الجامعي الأكاديمي والطلابي والإداري، وطرحها في ورشة عمل خاصة شارك فيها جميع أعضاء مجلس الجامعة وخبنة من الأساتذة وانعقدت لمدة يومين في منتجع خارج القاهرة في العام 1993.

وكان من أهم إنجازاتي بجامعة القاهرة إنشاء مركز التعليم المفتوح

معلومات أساسية عن نظم التعليم المفتوح

يمثل التعليم المفتوح نظاماً تعليمياً متكاملًا يقوم على مجموعة المفاهيم الرئيسة التالية:

- المرونة النامة في النظام التعليمي فيما يتعلق بمعايير وشروط القبول بحيث يتمكن كل من يريد التعليم من الالتحاق بذلك البرامج أينما كان وفي الوقت الذي يريد، ودون التقيد بتحقيق معدلات معينة في الشهادة قبل الجامعة أو في سنة الحصول عليها.
- المرونة النامة في بدء الطالب للدراسة واستمرارها فيها، أو التوقف لفترة أو فترات ثم استئنافها حينما تسمح ظروفه أو إمكانياته مع احتفاظه بما سبق أن حققه من نقاط دراسية.

- الانطلاق في تصميم البرامج التعليمية واختيار الأساليب والآليات المعينة في التعليم من احتياجات الطلاب وقدراتهم.
- التخفيف إلى حد بعيد من النظر والإجراءات الروتينية في عمليات القبول والتسجيل والسماح بدخول الامتحانات أو التوقف عن الدراسة، والاقتراب إلى حد بعيد من فكرة "التعليم طول الحياة" **Life Long Learning.**
- الارتباط الشديد بين فكرة "التعليم المفتوح" **Open Learning** بمعنى المنحصر من الشروط والقواعد والآليات المنبثقة في نظم ودين فكرة حيث يحرص التعليم المفتوح من قيود النواجد في أماكن ثابتة يأتي إليها الطلاب، بل ينطلق إلى كل مكان ينواجد فيه طلاب يرغبون في التعلم.
- وضوح مفهوم الرسالة المجتمعية للتعليم المفتوح بدرجة أعلى من التعليم النظامي، حيث ينشأ التعليم المفتوح أساساً لسد احتياجات طوائف من المجتمع في مراحل سنوية مختلفة، وشرائح اجتماعية واقتصادية متباينة، وهم مختلفون في قدراتهم الذهنية وخلفياتهم العلمية، ولكنهم يشتركون في خاصية واحدة هي الرغبة في التعليم وفقاً لاحتياجاتهم وقدراتهم وليس طبقاً لنظم وقواعد عامة تخضع لها الجميع في التعليم التقليدي برغم الفوارق بينهم.
- المرونة الفائقة في تشكيل البرامج الدراسية بما يناسب التكوين والاحتياج الشخصي لكل دارس.
- التطوير المستمر في الآليات والأساليب لضمان التوافق مع احتياجات الدارسين وتعويض ما تفرصه ظروف التعلم عن بعد بما يقلل فرص التواصل الكامل بين الدارسين والمعلمين.
- يلعب الدارس في التعليم المفتوح دوراً أساسياً يميز عن دور الدارس في التعليم التقليدي، فهو في برامج التعليم المفتوح مسؤول عن إبداء رغباته واختيار البرامج والنوqينات المناسبة له، وأداء الواجبات وبذل الجهود الزائد لتحقيق مستوى من الاستيعاب يعتمد في الأساس على جهده الشخصي

ووسائل الإيضاح المنظورة والمناهج المبرمجة المصممة لتعويضه عن افتقاد الدور التقليدي للمعلم.

التعليم المفتوح موجه بالدارس Student Driven.

- تختلف دور المعلم في التعليم المفتوح اختلافاً جذرياً عن دوره التقليدي في النظام التقليدي كمحاضر وملقن للمعلومات، فهو في التعليم المفتوح مصمم للبرامج ومطور للتقنيات التعليمية ومرشد للدارس أكثر منه محاضر.
- يكون بناء المناهج وتصميم المقررات وتحديد الأساليب التعليمية والمعينات التوضيحية بما يتناسب القدرات الفكرية والمسئوليات التعليمية المنبأية للدارسين، مع إدماج القدر الكافي من الجوانب المعرفية والمهارية لإنتاج خريج لا يقل في مستواه العلمي وقدراته التطبيقية عن خريج النظام التقليدي.
- تراعي برامج التعليم المفتوح إدماج عناصر داعمة في مناهج الدراسة لتعويض فترات الانقطاع عن الدراسة واتجاه معظم الدارسين إلى التسجيل في أعداد أقل من المقررات في كل فصل دراسي وفقاً لظروف عملهم أو أوضاعهم الاجتماعية بما يترتب عليه طول الفترة التي يستغرقها الدارس عادة لإهاء متطلبات الحصول على درجة علمية بالمقارنة بالدارسين في النظم التقليدية.
- تركز برامج التعليم المفتوح على البعد المهني والتطبيقي أكثر من تركيزها على البعد النظري الأكاديمي وذلك اتساقاً مع طبيعتها باعتبارها مليئة لرغبات أفراد يريدون استثمار هذا التعليم في تحسين أوضاعهم الوظيفية والاجتماعية بالدرجة الأولى.



https://youtu.be/p_mrm8M_WD4

المعايير العامة في نظم وهيئات التعليم المفتوح

يشترط لنجاح وفعالية نظم التعليم المفتوح أن ينحصر لها المقومات والمعايير التالية:

- الاستخدام المكثف لأساليب التعليم المستندة إلى الحاسب الآلي والوسائط المتعددة **Computer Based and Multimedia** لتتناسبها مع متطلبات التعليم عن بعد وقدرتها على مساعدة الدارس في استيعاب المواد الدراسية، موفرة مع إمكانيات التفاعل والتعرف على مستوى الاستيعاب وصحة ما يؤديه من واجبات أو اختبارات.
- توفر إمكانيات توصيل المواد العلمية للدارسين بآليات مختلفة، تتناسب مع أماكن تواجدهم وموضوعات الدراسة ومتطلباتها، وتشمل تلك الآليات **الكتب المبرمجة، Programmed Text Books**، شرائط الفيديو، شرائط الكاسيت، أقراص الحاسب الآلي المرنة، **Floppy Disk**، والأقراص المضغوطة، **CD-ROM**، فضلاً عن البث التلفزيوني والفضائي، وشبكة الإنترنت والبريد الإلكتروني.
- توفر إمكانيات ووسائل إنتاج **المواد التعليمية** وفقاً للمواصفات والاشتراطات التي تختمها طبيعة التعليم المفتوح.
- توفير إمكانيات الاتصال السريع والفعال بين الدارسين وبين مركز التعليم المفتوح لحضور اللقاءات والحصول على الإرشاد والمساعدة من أعضاء هيئة التدريس، إلى جانب تسليم التدريبات

والنظيقات التي تطلب منهم. وقد يستثمر في هذا إمكانيات الإنترنت والبريد الإلكتروني وغيرها من الأساليب الحديثة والميسرة.

▪ توفّر مجموعة متخصصة من خبراء تصميم المناهج والمقررات وإعداد المواد التعليمية حسب أهداف البرامج.

▪ توفّر مجموعة قادرة من أعضاء هيئة التدريس الذين تم إعدادهم وتأهيلهم للتعامل في نظر التعليم المفتوح وعدم الارتكان إلى أعضاء هيئة التدريس في الكليات الأصلية حيث لا توفّر لهم المهارات المناسبة.

▪ وجود جهاز منخصص في شؤون التعليم والطلاب قادر على استخدام الآليات الحديثة في أمور القبول والتسجيل وشؤون الامتحانات والتعامل في كافة الأمور التي تخص الطلاب على تنوع مواقعهم الدراسية.

▪ تشكيل وحدات أو مراكز التعليم المفتوح بحيث يوفّر لإدارتها حرية الحركة والقدرة على التغيير والتطوير بما يتناسب ومتطلبات المجتمع.

▪ توفّر نظام رفيع للإرشاد الأكاديمي يوفّر للطلاب المعلومات والتوجيه بما يساعدهم على اتخاذ القرارات الصحيحة في تشكيل برنامجهم الدراسية واختيار المقررات.

مفاهيم التعلم من بعد

التعلم من بعد نظام لتقديم الخدمات التعليمية دون ضرورة تواجد الدارسين في نفس المكان الذي يتواجد به القائمون بالتدريس، ومن ثم يمكن للدارس الحصول على الخدمة التعليمية في أي مكان يتواجد به وفي أي وقت يرغبه.

ويستند التعلم من بعد إلى تقنيات رئيسة أهمها في الوقت الحالي تقنيات الاتصال المسموع Audio والمرئي Video وتقنيات الحاسب الآلي، كما شاع في الوقت الحاضر استخدام الشبكة العالمية WWW كواسطة لتقديم برامج التعلم من بعد.

نظم التعلم من بعد

يوجد نوعان من نظم التعلم من بعد:

▪ **النظام الجمعي Synchronous** والذي يتطلب تجميع الدارسين كلهم في نفس الوقت مع المعلمين كما في

حالة استخدام التعلم عن طريق التلفزيون حيث يجتمع الدارسون لتلقي البث التلفزيوني التفاعلي

Interactive TV وقت الإرسال الفيديو. **Video-conferencing.**

▪ **النظام الانفرادي Asynchronous** والذي لا يتطلب المشاركة المتزامنة من كل الدارسين والقائمين

بالدريس، حيث لا يشترط النظام تجميع الدارسين في نفس الموقع في نفس الوقت، ولكن الدارسين

يختارون الأوقات المناسبة لكل منهم ويجمعون المواد التعليمية حسب جداولهم الزمنية. وتبدو

أفضلية نظام التعليم الانفرادي بالنظر إلى المرونة التي يوفرها للدارسين والمؤسسات التعليمية ذاتها.

ويتمثل هذا النظام في الأساليب التعليمية المعتمدة على الشرائط المسموعة **Audiocassettes**، شرائط

الفيديو، التعليم بالمراسلة عن طريق البريد الإلكتروني **e-mail**، وكذا التطورات الأحدث باستخدام

شبكة الإنترنت **Web-based courses**.

▪ تتمثل مزايا النظام الانفرادي في حرية اختيار الدارس للمقررات وأماكن وأوقات الدراسة، كما

تسمح وسائل الاتصال الحديثة بإمكان النواصل بين جميع الدارسين رغم عدم اتصالهم وجها لوجه

كما في حالة البريد الإلكتروني إذ يستطيع الدارس مثلا أن يرسل رسالة واحدة لجميع المشتركين

في الدراسة في أي مكان في العالم بنقرة واحدة على الأمر **Send** أو **Reply to all**.

▪ ومع تطور تقنيات الإنترنت أصبح النواصل عن طريقها بالحديث الصوتي أيضاً ممكناً فضلاً عن تبادل الرسائل المكتوبة من خلال برامج Chat.

▪ وتوفّر الآن تقنيات جديدة كلها مباحة على الإنترنت مما يسمح للدارسين بدرجة أعلى من المشاركة التفاعلية في العملية التعليمية، بأكثر مما يوجد في نظم التعليم التقليدية القائمة على التواجد والمواجهة الشخصية بين الطالب والأساتذة. وفي هذا المعنى جاء في تقرير عن التعلم من بعد أعدته مجموعة عمل في جامعة ولاية بنسلفانيا بالولايات المتحدة سنة 1992 ما يلي:

**" Integrated sound, motion, image, and text create a rich new learning environment
awash with possibility and a clear potential to increase student involvement in the
learning process"**

السمات المميزة لنظم التعلم من بعد

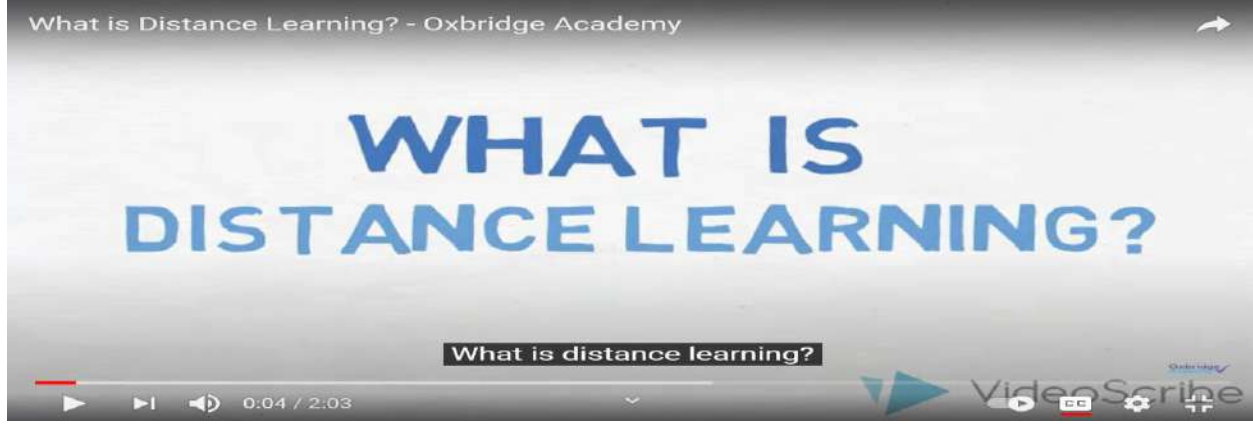
- الفصل بين الدارس وبين المعلم خلال الجانب الأكبر من فترة الدراسة.
- استخدام وسائل مساعدة [وسائط متعددة] Multimedia لإعادة جمع المعلم والدارس بشكل يعوض الباعد المفروض وفق طبيعة التعلم من بعد.
- الاستعانة بمشرفين أكاديميين Tutors لمعاونة الدارسين على فترات في حل ما قد يعترضهم من مشكلات في استيعاب مواد الدراسة.

العوامل الرئيسة في نجاح نظم التعلم من بعد

1. التصميم العلمي للمناهج الدراسية، Instructional Design
2. التقنية المناسبة
3. الدعم الفني
4. نظم إدارة العملية التعليمية، Learning Management System

5. إدارة المركز وأعضاء الهيئة الإدارية والفنية

6. الجوانب الاقتصادية والمالية في تشغيل المركز



<https://youtu.be/anWBb7PTIMM>

التعليم المفتوح بجامعة القاهرة



مقدمة

بدأ نظام التعليم المفتوح بجامعة القاهرة في العام 1990 بعد شهرين قليلة من موافقة المجلس الأعلى للجامعات على نفس هذا النظام في كلية التجارة بجامعة الإسكندرية، ثم توالى موافقات المجلس الأعلى للجامعات بإنشاء برامج للتعليم المفتوح في جامعات متعددة.

وعلى خلاف جامعة الإسكندرية التي حصرت "وحدة التعليم المفتوح" في نطاق كلية التجارة لها وجعلتها تابعة لها، فإن جامعة القاهرة اتجهت إلى إنشاء "مركز التعليم المفتوح" وحدة ذات طابع خاص يشرف عليها نائب رئيس الجامعة لشؤون التعليم والطلاب وتقدم برامج متنوعة في مجالات تخصص مختلفة كانت البداية فيها:

1. برنامج "المعاملات المالية والتجارية"، تشرف عليه كلية التجارة
 2. برنامج "استصلاح واستزراع الأراضي البور والصحراوية"، تشرف عليه كلية الزراعة
 3. برنامج الآثار، تشرف عليه كلية الآثار
 4. برنامج الدراسات القانونية، تشرف عليه كلية الحقوق
 5. برنامج الترجمة والإعلام، تشرف عليه كلية الإعلام
- وقد بقيت هيكلية نظام التعليم المفتوح بجامعة القاهرة وأساليبه ومعطياته الأساسية دون تغيير أو تطوير يذكر عبر ما يزيد عن عشرين سنة وذلك رغم التطورات الهائلة التي شهدتها مجال التعليم المفتوح في العالم، فقد تعاظم الاهتمام في العالم كله بالتعليم المفتوح وانتشرت برامجه وتطورت تقنياته، وأصبح يعتبر التطور الأحداث لنظم التعليم على كافة المستويات التعليمية باعتبارها وسيلة متطورة لتوفير فرص التعليم لكل من يرغب ولم يتمكن - أو لا يمكن - من الانضمام في مؤسسات التعليم النظامية.

كذلك كان للظهور التقني الهائل في مجال الحاسبات الآلية وتقنيات المعلومات والاتصالات والوسائط المتعددة آثاره الواضحة والحاسمة فيما لحق بتقنية التعليم المفتوح خلال السنوات العشر الأخيرة تطورات مهمة في فلسفته وتقنياته، انقلت به من " **التعلم من بعد** " **Distance Learning** إلى عصر " **التعلم الإلكتروني** " **E-learning** حيث تصل خدمة التعليم [أو فرص التعلم] لجميع الراغبين ليس فقط في داخل الدولة الواحدة بل فيما يتجاوزها من أقطار العالم المختلفة، وبكل أشكال الاتصال التفاعلي التي تحقق قدراً معقولاً من الاتصال بين الطالب والمعلم الذي تتميز به نظم التعليم التقليدية.

وعلى الصعيد الوطني والعربي أيضاً نرى الوعي ويزداد الاهتمام بالتعليم المفتوح وتيسرت بيئة اتصالية ومعلوماتية مهمة، بظهور القنوات الفضائية المصرية والعربية، وإطلاق القمر المصري الصناعي " قمر النيل " وإنشاء وزارة الاتصالات والمعلومات. كما تصاعدت منافسة مؤسسات تعليمية عربية وأجنبية في السوق التعليمي المصري والعربي من خلال إنشاء **الجامعة العربية المفتوحة** باقتراح من الأمير طلال بن عبد العزيز مع افتتاح مقر لها في مصر، وكذلك توفر فرص الدراسة من بعد للدارسين المصريين من خلال مئات الجامعات الأوروبية والأمريكية والأسترالية وغيرها التي تطرح برامجها من بعد عبر شبكة الإنترنت.

موقف التعليم المفتوح بجامعة القاهرة⁵²

الأسس المقترحة لتطوير مركز التعليم المفتوح

إن الفكرة الأساسية التي تبناها مجلس إدارة مركز التعليم المفتوح هي أهمية العمل على تطوير وتحديث النظام المعمول به والانتقال به إلى مستوى يتحاكي النظر العالمية السائدة ويستثمر تقنيات الاتصالات والمعلومات المعاصرة. والمدخل الطبيعي لعملية التطوير أن تستند إلى مجموعة الضوابط العامة والمواصفات

⁵² كان لجائحة كورونا أثر إيجابي على فعاليات مركز التعليم المفتوح بتطوير الدراسة إلى أسلوب "التعليم من بعد" **online**.

للبرامج ومعايير الاعتماد **Accreditation Standards** لمؤسسات التعليم المفتوح والتي أعدتها لجنة منبثقة من اللجنة العليا للتعليم المفتوح بالمجلس الأعلى للجامعات وتبنيها لجنة قطاع الدراسات الجامعية وأوصت المجلس الأعلى للجامعات الأخذ بها، وتضمن ما يلي:

أولاً: لبناء الاستراتيجي للبرامج

1. تنوع برامج التعليم المفتوح والاهتمام بمجالات جديدة من تغطية احتياجات الاقتصاد الوطني.
2. الارتباط باحتياجات سوق العمل الآتية والمستقبلية.
3. تجنب تكرار برامج التعليم النظامي، والحرص على المزاوجة بين التخصصات وحفز الدراسات البحثية.
4. التركيز على البعد المهني والتطبيقي.

ثانياً: سياسات القبول والعملية التعليمية

1. مرونة وديمقراطية معايير وشروط القبول وتناسبها مع طبيعة كل برنامج وشروطه المميزة، وعدم وضع القيود على الراغبين في الدراسة من حيث سنة الحصول على الثانوية العامة أو النوقف عن الدراسة من حلها ثم استئنافها، والأخذ بعكس التعليم المستمر **Continuing Education** والتعليم مدى الحياة **Life-long learning**.

2. الحرص من ثبات المكان والانتقال بالتعليم إلى حيث يتواجد الطلاب الراغبين في التعلم.
3. التركيز على تنمية مهارات التعلم الذاتي والبعد عن أساليب التلقين كما في التعليم التقليدي.
4. أن يكون النظام الدراسي وفق نظام الساعات المعتمدة.
5. تعظيم أساليب التعليم والتعلم المستندة إلى الحاسب الآلي والوسائط المتعددة، واستخدام آليات مختلفة، ومشورة لتوصيل المواد العلمية للدارسين تناسب مع أماكن تواجدهم ومتطلبات الدراسة.

6. تعظيم فرص **التفاعلية Interactivity** في عملية التعليم والتعلم.

7. وضع نظم لقياس القدرات العلمية للدارسين، الأخذ بتقنيات **التقويم المسنن** و**المتعدد الجوانب**

. Multidimensional

ثالثا: الإرشاد الأكاديمي وأعضاء هيئة التدريس

1. توفير نظام وإمكانيات بشرية عالية الكفاءة للإرشاد الأكاديمي، وتفعيل دور المرشد الأكاديمي ليكون على اتصال دائم ومباشر بالدارسين.

2. ضرورة توافر كادر دائم ومنخصص من أعضاء هيئة التدريس ومصممي البرامج وخبراء الوسائل التعليمية والوسائط المتعددة وتقنيات الحاسب الآلي وتقنيات المعلومات والاتصالات بما يتوافق وطبيعة التعليم المفتوح والتعلم من بعد.

3. وضع نظام لإدارة أداء أعضاء هيئة التدريس وتوفير التدريب والتمية المستمرة لهم، وقياس كفاءتهم

. Performance Management System

الإدارة والتنظيم

1. توفير جهاز إداري وفني عالي الكفاءة من المتخصصين في شؤون التعليم بتقنيات التعليم المفتوح والتعلم من بعد.

2. تطوير هيكل تنظيمي مرن وفعال لمركز التعليم المفتوح يعكس كافة الضوابط السابقة ويكون أداة عصرية للتطوير المسنن وقيادة التحديث والابتكار ودعم الجودة الشاملة.

3. إنشاء نظام لتقويم الأداء المؤسسي **Organizational Performance** و **ضمان الجودة Quality**

Assurance و **الإعداد للنوافق مع متطلبات الاعتماد Accreditation**.

معايير الاعتماد لبرامج التعليم المفتوح

1. الرسالة والأهداف

1. وضوح الرسالة والهدف من كل برنامج بشكل يحدد نوعية الخريج ومسئول التعلم والتدريب المستهدف لخدمة احتياجات المجتمع.
2. مشاركة أعضاء هيئة التدريس وأصحاب الأعمال وممثلي النجمعات المهنية والعلمية المعنية في صياغة الرسالة والهدف لكل برنامج يشاركون في تنفيذه أو يستخدمون خبرته.

2. الاستقلال الأكاديمي

1. ضمان الاستقلال الأكاديمي للبرنامج من حيث حرية تصميم المناهج وتحديد الإمكانيات المطلوبة لتنفيذه، وصلاحيات القائمين على البرنامج في توزيع واستخدام الموارد والإمكانيات المتاحة.
2. ضرورة تعريف المنهج التعليمي للبرنامج [الخريج] من حيث الخبرات والقدرات التي يجب أن تتوفر فيه عند التخرج، وأهميته، مراجعتها هذه الخبرات والقدرات وتطوير البرامج بما يسمح بتعديلها حسب احتياجات المجتمع.
3. ضرورة وجود تصميم متكامل لكل برنامج تعليمي يتضمن المقررات وطرق التدريس وتقنيات التعليم المناسبة، مع التركيز على أن يتضمن المنهاج وحدات تنصل بشمية قدرات الدارسين على التفكير العلمي وحل المشكلات وطرق البحث وإجراء المشاريع البحثية.

3. الطلاب

1. وضوح سياسة انقضاء وقبول الطلاب، وأن تكون طرق ومعايير الاختيار من بين المتقدمين واضحة ومعلنة للجميع.

2. أهمية وضوح معايير تحديد أعداد الطلاب المقبولين بالشاسب مع الإمكانيات والموارد المتاحة وطبيعة تقنيات التعليم المستخدمة.

3. ضرورة توفر نظم واضحة وفعالة للإرشاد الأكاديمي للطلاب عبر مراحل الدراسة المختلفة، وأن تتوفر المرونة الكافية في تعديل البرامج الدراسية للطلاب بحسب تقييم المرشد الأكاديمي لقدراته ودرجاته.

4. أهمية إتاحة الفرص للطلاب للمشاركة في تطوير البرامج وطرق التدريس وتقنياته، والاستماع إلى آرائهم ومقترحاتهم وأخذها في الاعتبار عند تطوير وتحديث البرامج وتقنياتها.

4. نموذج البرنامج التعليمي

1. يجب أن يحتوي البرنامج على القدر اللازم من الأسس والمبادئ العلمية في موضوع الدراسة، مع إتاحة الفرص للدارسين للمشاركة في العملية التعليمية واكتساب القدرة على التعلم الذاتي مدى الحياة.

2. ضرورة توفر وصف متكامل للبرنامج العلمي يتضمن المقررات وسياقها وتسلسل عناصرها وبيان المنهج المحوري [الخصصي أو الإجمالي] والمنهج الاختياري. كما ينبغي توضيح التكامل الأفقي والرأسي بين مقررات وموضوعات البرنامج الدراسي وأن توضح العلاقات التابعية بين المقررات.

5. تطوير المنهج العلمي

ضرورة تحديد طرق وأساليب تطوير الدارسين وأهمية خلق التوازن بين التقييم الدوري [المستمر] والتقييم النهائي في نهاية دورة الدراسة [المقرر، الفصل الدراسي، الوحدة الدراسية...]. وتوضيح معايير النجاح ومتطلبات إنهاء البرنامج والتأهل للخروج.

6. أعضاء هيئة التدريس

1. أهمية معايير اختيار وتعيين أعضاء هيئة التدريس بناء على المواصفات المطلوبة المناسبة مع طبيعة برامج التعليم المفتوح والتعلم من بعد والمستندة إلى تقنيات المعلومات والاتصالات وما تتطلبه من دراية واسعة باستخدامات الحاسب الآلي وتطبيقاته في العملية التعليمية.
2. توفير فرص التدريب وتنمية القدرات التربوية والمهنية لأعضاء هيئة التدريس.

7. تنفيذ البرامج

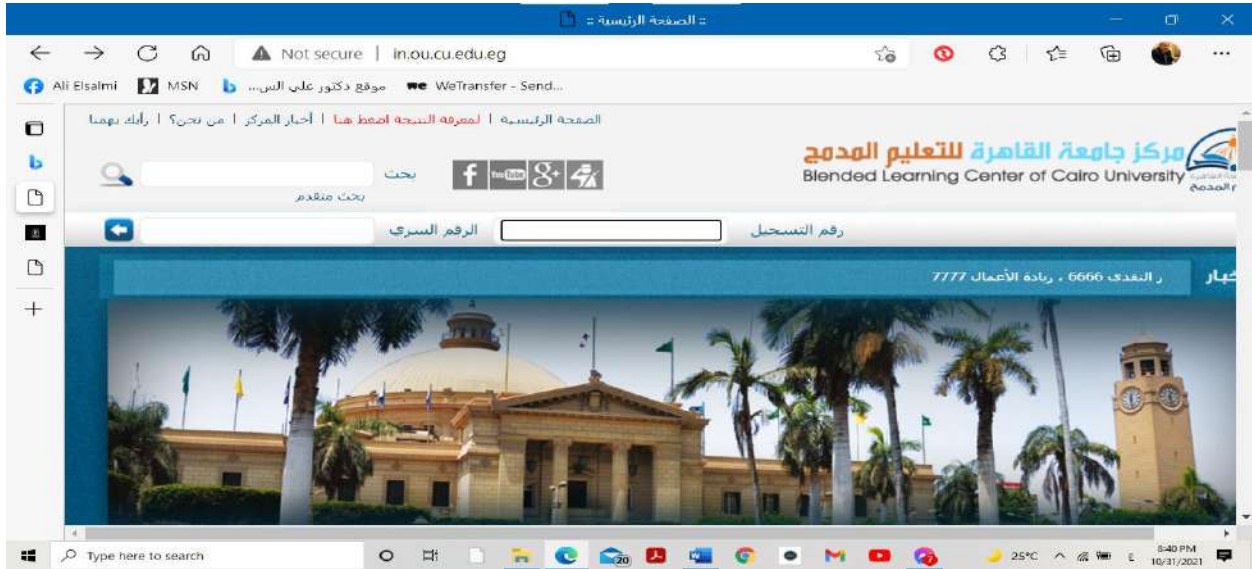
1. توفير الإمكانيات المادية والتقنية اللازمة لتنفيذ البرامج على أعلى مستوى من الجودة.
2. وجود نظام للتقويم المؤسسي والحكم على كفاءة وفعالية البرامج التعليمية والأجهزة القائمة على تنفيذها، والتأكد من مراعاة الأسس التربوية والمبادئ العلمية وقواعد الجودة النامية والالتزام المستمر بالضوابط العامة للتعليم المفتوح ومعايير الاعتماد المقررة.
3. وجود نظم وقواعد لضبط الأداء المالي لمؤسسات التعليم المفتوح ومراعاة التاسب بين النفقات والإيرادات بحيث يتحقق فائض مناسب يعاد استثماره في التطوير والتحديث.
4. توفير عناصر القيادة للبرامج والكفاءات الإدارية والتقنية اللازمة.
5. توفير مقومات التطوير والتحديث المستمر للبرامج وكافة عناصر العملية التعليمية والأجهزة الإدارية والفنية المشاركة في التنفيذ.

محاور التطوير للاقتراب من متطلبات الاعتماد

1. صياغة رسالة وأهداف النظام.
2. مراجعة البرامج الدراسية القائمة وتقويم مدى استجابتها لاحتياجات المجتمع ومدى توفيق الضوابط العامة فيها.

3. تطوير مجموعة جديدة من البرامج تتعامل مع احتياجات المجتمع المتغيرة وتوفر فرصاً للتعليم المستمر والمتجدد للراغبين فيه.
4. توضيح القدرات والمهارات المستهدفة في الخريج لكل برنامج.
5. تطوير سياسات ومعايير وأساليب القبول وإجراءات التسجيل بما يتناسب وطبيعة التعلم من بعد ويستثمر تقنيات المعلومات والاتصالات.
6. تطوير المناهج والمقررات وأساليب التعليم بتعميق تقنيات الحاسب الآلي والمعلومات والاتصالات.
7. تطوير تقنيات توصيل المواد العلمية للدارسين بما يحقق فلسفة التعلم من بعد وتنمية قدراتهم على التعلم الذاتي.
8. تطوير أسس وأساليب تقويم الطلاب.
9. تكوين كادر منخصص من أعضاء هيئة التدريس ينبر إعدادهم وتدريبهم على وسائل التعليم المفتوح وطرق التعامل في برامج التعلم من بعد.
10. تحديث وتطوير الإمكانيات المادية بما يتناسب مع متطلبات التقنيات التعليمية الحديثة.
11. تطوير الهيكل التنظيمي وإعادة بناء الأجهزة الإدارية والتنفيذية وفق متطلبات التطوير الشامل للبرامج وتقنيات التعليم.
12. تصميم نظم لضمان الجودة والإعداد للنأهل للاعتماد.

النظور الجديد لنظام التعليم "المدمج" 53



صور من جامعة القاهرة



استقبال الرئيس حني مبارك في مدخل قاعة الاحتفالات الكبرى يظهر في الصورة د. مأمون سلامة، رئيس الجامعة ونوابه د. محمد الجوهري، د. علي السلمي، د. علي النعسان، د. حسنين عبيد، ومحافظ الجيزة الفريق يوسف عفيفي



في قاعة مجلس جامعة القاهرة للكثير نجيب محفوظ وفي الصورة د. نجيب حسني رئيس الجامعة وأعضاء مجلس الجامعة



مع دكتور مجدي يعقوب في زيارة لجامعة القاهرة ويظهر في الصورة د. عطي البطاوي عميد كلية الطب



مشاركات علمية في مؤتمرات بسلطنة عمان ودولة قطر

جامعة القاهرة

ملتقى

القيادات الإدارية العليا

الجوانب القيادية في وظائف الإدارة
الجامعية

أ.د. علي السلمي

<https://youtu.be/xFBxkr5edY>



alisalmi.com - تجربة حياة ومهنة مستقبلية - موقع الدكتور علي السلمي

أيام الأنشطة المجتمعية

1. الجمعية العربية للإدارة



2. جماعة الإدارة العليا

جماعة الإدارة العليا
منبر للثقافة والحوار لخدمة المجتمع وتنمية الإدارة



3. جامعة النهضة



بعض الفعاليات من أيام الجمعية

الإطار الاستراتيجي لعمل الجمعية العربية للإدارة

تمهيد

قامت الجمعية العربية للإدارة تعبيراً عن الاحتياج الشديد الذي استشعره العاملون فيقول الإدارة في بلدان الوطن العربي، والذي جرت محاولات مختلفة سابقة لتجسيده في شكل كيان فاعل لتحقيق الغاية المستهدفة.

وقد كانت أهم مبررات البحث عن كيان يعبر عن مشكلات وطموحات الإدارة العربية، ويعمل على دراسة مداخل وأساليب تطويرها، ما يلي:

1. الشعور المتعاظم بأهمية دور الإدارة على الصعيدين القومي [العربي] والمحلي [القطري] وتأثيرها البالغ [سلباً أو إيجاباً] في مسيرة التنمية والانطلاق الاقتصادي والاجتماعي والعلمي [بل والحضاري] لشعوب الوطن العربي.

2. الإدراك السليم وحدوية الأثار التي أنجبتها محاولات تنمية وتطوير فكر عربي إداري يعبر عن خصوصيات العالم العربي وقيمته وتقاليد وقدراته، كما يعكس في ذات الوقت العلاقات الواجبة مع العالم الخارجي بكل ما يتفاعل فيه من متغيرات.

3. الشعور بالانفصال الواضح بين الفكر الإداري العربي في المجالات الأكاديمية والتعليمية والتدريبية، وبين الممارسات والتطبيق العملي لآلاف المدراء في مختلف منظمات الأعمال ووحدات القطاع العام والجهاز الحكومي في الدول العربية.

4. الإيمان بأن القدرة الشافسية لبلدان الوطن العربي [مشترقة ومجمعة] إنما تركز بالضرورة على وجود إدارة فاعلة [تتمثل في مفاهيم، نظم، أفراد] قادرة على تعظيم استخدام الموارد

والإمكانيات المتاحة، وتمييز الأداء في مختلف المواقع بالاستعانة بالنظومات التقنية وتفعيل الموارد البشرية وإطلاق طاقاته واستثمارها .

5. الشعور المثامي بأهمية النواصل بين العاملين في حقول الإدارة العرب، وجدوى المشاركة الفكرية، ببحث المشكلات وطرح القضايا ومثل مداخل الحلول الممكنة، نظراً لما يجمع بين أهل الإدارة العرب من صفات وخصائص واهتمامات قد تزيد كثيراً عما يفرق بينهم من توجهات أو قدرات .

من أجل ذلك كان قيام الجمعية العربية للإدارة في تقديمنا ضرورة تاريخية وإن تأخرت زمنياً، إلا أنها ستعمل على تعويض ذلك بالارتكاز إلى إطار إستراتيجي واضح، يحدد توجهاتها في ضوء توضيح رسالتها ورسالتها المستقبلية، وفي ظل تصورات واضحة للأهداف والمحاور الإستراتيجية لحركتها .

أولاً: رسالة الجمعية

العمل على تعظيم القدرة الإدارية العربية على كل المستويات، وذلك بثمينة فكر إداري عربي، وتكوين قاعدة من الثاهم والعمل المشترك بين الإداريين العرب، والإسهام في تأكيد الدور الفاعل للإدارة في النسيج المجتمعي العربي، وتضمين المفاهيم الإدارية الفاعلة وذات التأثير الإيجابي في منظومة القيم الاقتصادية والاجتماعية والسياسية العربية، والوصول بالممارسة الإدارية في المنظمات العربية العامة والخاصة إلى المستويات المتكافئة مع متطلبات العصر وتحديات المستقبل ومنغيرات العالم المحيط .



ثانياً: الرؤية المستقبلية

سنبكون الجمعية العربية للإدارة تنظير نشط يخذ شكل شبكة تفاعل مكوناتها وعناصرها وتشابكها في تناغم وتكامل من أجل تعظيم الأثر على الواقع الإداري [والجذاعي] في العالم العربي بالفكر الإداري المنظور والممارسة الإيجابية .

وسيكون المحور الأساسي في فاعلية الجمعية هم أعضاؤها من مؤسسات ومنظمات وأفراد في مختلف بلدان الوطن العربي . كما سنضم الجمعية منظومة متكاملة من القدرات والفعاليات والموارد البشرية والمعلوماتية التي تحقق النمو والإبداع في تنمية الأفكار والنظم والآليات المنجدة والمشوقة للإدارة العربية .

ثالثاً: النوجهات الإستراتيجية

توفى النوجهات التالية العلامات الفارقة التي ترشد في تحديد مسارات الجمعية واختيار فعاليتها :

1. النوجه العربي

الجمعية تنوجه بكل قولها للعمل العربي الفاعل ، وتنفعل بمشكلات وقضايا وطموحات الإدارة في الوطن العربي .

وحيث تدارس الجمعية موضوعات تنصل بالواقع الإداري المحلي في دولة عربية معينة ، فإنها تنطلق دوماً من النظرة الشاملة للواقع العربي والمستقبل المشترك للوطن العربي ، وتعمل على إيجاد الصيغ والنماذج التي يغلب عليها خصائص عربية مشتركة .

2. النوجه التطويري

تسعى الجمعية من خلال أنشطتها المختلفة لتطوير الإدارة العربية وتحسين قدراتها وفعاليتها ، وتعظيم تأثيرها في مسيرة التنمية العربية وملاحقة ثمرة مكتبة الحركة الإقليمية والدولية ، أملاً في السبق والنمو في

مجالات مختارة ينوف للعالم العربي فيها مميزات تنافسية . ومن ثم فإن النوجه لتطوير الواقع الإداري [التغيير الإيجابي الهادف] هو أساس في فكر الجمعية وأعمالها .

3. النوجه المنظومي :

تسترشد الجمعية بمنطق منظومي يحقق النكامل والترابط بين مجمل الأنشطة التي تقوم بها ، وذلك من أجل تحقيق قدر مناسب من التأثير يساعد في إنتاج الأهداف التي قامت من أجلها . كذلك سيحكم هذا النوجه المنظومي حركه انتشار الجمعية وفروعها وممثليها والمنعاهذين معها في الدول العربية المختلفة لتكون شبكة متكاملة متفاعلة ذات تأثير .

4. النوجه المستقبلي :

إن الجمعية في مجمل حركتها تصد الواقع الإداري العربي ، وتدرس الأطر المجتمعية المحلية والإقليمية والدولية المحيطة بالإدارة العربية ، وتستخلص دروس وعبر الممارسات والتجارب الماضية ، ولكن وفي جميع الأحوال هي تنجه بالفكر والنأمل إلى المستقبل تسنشر آفاقه ، وتدرس احتمالاته ، وتختار بعناية ما يناسب الحالة الإدارية العربية ، وتعمل على توفيقها مع تلك التطورات المستقبلية .

رابعاً : الهدف الاستراتيجي للجمعية :

إحداث نقلة نوعية ملموسة في فكر ونظم وأساليب وكفاءات الإدارة العربية [المدبرين العرب] تسهم في سد الفجوة العلمية والتكنولوجية التي تبعتها عن المسنويات الأعلى للإدارة في العالم المتقدم ، وتساعد في هئية المنظمات العربية لاكتساب قدرات تنافسية أعلى تسمح لها بمكان في الوضع العالمي المنجد ، يتناسب مع إمكانياتها ومواردها .

خامساً : محاور الحركة الإستراتيجية :

تتركز الحركة المستقبلية للجمعية في المحاور الإستراتيجية التالية :

1. محور حشد وتنمية العضوية:

إن أعضاء الجمعية هم دعامتها الأساسية، وهم مصدر الفكر والنمويل والمساندة من جانب، كما أنهم أداتها في تنفيذ وتفعيل مخرجاتها من جانب آخر.

2. محور بناء رأي عام مساند:

إن إدماج الفكر الإداري المنجدد والأساليب الإدارية الصحيحة المناسبة مع معطيات العصر في نسيج العمل المجتمعي العربي يتطلب وجود رأي عام إيجابي مساند ومنقبذ ومنقهر لتلك النوجهات الإدارية. لذلك كان لابد للجمعية أن تتطرق إلى النطاق الأرحب بين الجماهير العربية لبناء وتدعيم رأي عام عربي محابي للفكر الإداري الجديد وداعم لممارسات الإدارة العربية الحديثة.

3. محور استثمار الطاقات والقدرات للمنظمات العربية ذات العلاقة:

إن موارد الجمعية وإمكاناتها مهما عظمت فلن تكون أبداً قادرة على الوفاء بكل متطلباتها وطموحاتها. لذلك فإن محوراً إستراتيجياً لعمل الجمعية سيكون استثمار الطاقات والإمكانات المتاحة لمختلف المنظمات العربية ذات العلاقة [الأكاديميات، الجامعات، معاهد الإدارة، مراكز التدريب، منظمات الأعمال، هيئات و وحدات القطاع العام والحكومي، الجمعيات والمنظمات غير الحكومية.....]، وذلك من أجل تعظيم فرص الجمعية في تنفيذ برامجها، وتجاوز العقبات التي تعترض مسيرتها.

4. محور تنمية الاتصالات الدولية:

لكي تكون الجمعية على صلة بخريطة الإدارة الحديثة في العالم، وللتعرف على تطوراتها المستقبلية، بما سيكون لها من انعكاسات وتداعيات على الإدارة العربية، فإنه من الضس وري تنمية شبكة

من العلاقات والاتصالات والقدرات التي تتيح للجمعية أن تكون في قلب الأحداث تستفيد منها وتحاول التأثير فيها .

سادساً : القيادة الإستراتيجية للجمعية

ينولى قيادة فعاليات الجمعية وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها فريقان من ألمع الخبرات الإدارية في العالم العربي يشكلان مجلسي الأمناء والإدارة :

مجلس الأمناء ، ويضم نخبة مختارة من رجال الفكر والعلم والممارسة الناجحة في مجالات الإدارة على الصعيد العربي والدولي ، وينولى المجلس في اجتماعه السنوي مراجعة وتقويم فعاليات الجمعية وإجازاتها ، ويصدر توجيهاته الإستراتيجية لتطوير أوضاعها والارتفاع بمسئوليات الأداء وإلجازها بما يواكب المسئوليات العالمية .

مجلس الإدارة ، وينولى ترجمة توجيهات مجلس الأمناء وأهداف الجمعية ورسالتها إلى برامج عمل والإشراف على تنفيذها ومناعتها بالنظور والتحديث .

ويكون رئيس مجلس الإدارة حلقة الوصل بين المجلس ومجلس الأمناء ، كما يشرف مباشرة على الجهاز الإداري والفني للجمعية .

أهم فعاليات الجمعية

أهم عناوين اللقاءات العلمية والندوات وورش العمل وفعاليات الشُعب التي نظمها الجمعية خلال الفترة الماضي :

■ عام 1994 م

- واقع ومستقبل الإدارة العربية في ضوء المتغيرات المعاصرة .
- إدارة الجودة الشاملة . . النظرية والتطبيق .

■ عام 1995

- دور سوق رأس المال في تطوير الاقتصاد المصري .
- مداخل تنمية وتطوير القيادات الإدارية بقطاع الأعمال .
- الإدارة العربية وتكنولوجيا المعلومات .
- الملتقى العربي الأول للتدريب .
- المدربين العربي والتحديات المعاصرة .
- إدارة جديدة لعالم جديد .
- دور الإدارة في المحافظة على البيئة .

■ عام 1996

BUSINESS LOGISTIC AND TIME-BASED MANAGEMENT

- دور العلم والتكنولوجيا في تطوير الصناعة المصرية .
- الملتقى العربي الثاني للموارد البشرية .
- تكنولوجيا الإدارة وإدارة التكنولوجيا .
- الشراكة الأوروبية وتأثيرها على الصناعة المصرية .
- قضايا تحرير التجارة وتنمية الصادرات ومنح الاحتكار .
- المؤتمر السنوي الأول للجمعية " الإدارة الاستراتيجية والقيمة التنافسية لمنشآت الأعمال المصرية " .
- تصورات حول مستقبل وفرص التنمية المحلية في مصر .

■ عام 1997

- الإدارة في الإسلام .

- المعاملات التجارية عبر الإنترنت.
- المدین العصري وتحدیات عص المعرفية.
- حقوق الملكية الفكرية وبرامج الحاسب الآلي.
- تحرير التجارة الدولية . . آثاره وانعكاساته.
- البرمجة اللغوية العصبية . . برمجة العقل البشري .
- الملثقی العربي الثالث للموارد البشرية.
- العقد الاجتماعي لشمية مصر .
- ملامح وتوجهات التنمية الإدارية في المرحلة القادمة.
- الاتجاهات الرئيسة لتعديلات الأيزو 9000 لعام 2000 .
- ورشة عمل حول البرنامج القومي الشامل للإصلاح الإداري.

■ عام 1998

- زيارة هيئة الرقابة الإدارية .
- النميز الإداري في حرب أكتوبر .
- خصخصة البنوك .
- سوق رأس المال " المناخ - السياسات - الأداء " .
- مؤتم " الإدارة في عالم متغير . أبو ظبي " .
- الخصخصة في إطار القطاع العام " تجربة المقاولون العرب " .
- حوار مفتوح ﴿ لشعبة الموارد البشرية ﴾ حول بناء قيم المنظمة .
- الامتياز التجاري " الفرانشيز " وأهميته في تنمية الأعمال .

- تصميم نظم إدارة وتحسين الأداء.
- ندوة حول "تكنولوجيا المشروعات الصغيرة والمتوسطة".
- التخطيط لإنشاء نظام للتسويق الإلكتروني.
- الإدارة المصرية إلى أين؟
- ندوة ﴿ لشعبة إدارة الموارد البشرية ﴾ حول تقييم الأداء.
- المؤتمر السنوي الرابع "استراتيجيات التسويق في منشآت الأعمال المصرية".
- بتظهير ﴿ لشعبة إدارة الموارد البشرية ﴾ زيارة ميدانية لمعهد النيين.
- واقع ومستقبل إدارة المعلومات في قطاعات الأعمال العربية.
- ندوة ﴿ لشعبة إدارة التكنولوجيا ﴾ حول تكنولوجيا إدارة أصول المؤسسات.
- الاقتصاد المصري على مشارف الألفية الثالثة ندوة ﴿ لشعبة إدارة التكنولوجيا ﴾ حول الجوانب المختلفة لنقل وإدارة التكنولوجيا.
- ندوة ﴿ لشعبة إدارة الموارد البشرية ﴾ حول الضغوط النسي يتعرض لها المدبر العصري في ظل التغير التكنولوجي الحديث .
- ندوة ﴿ لشعبة إدارة التكنولوجيا ﴾ حول الخبرات المستفادة من تجارب المؤسسات التي طبقت برامج حديثة لإدارة الأصول.
- ندوة ﴿ لشعبة إدارة الموارد البشرية ﴾ إدارة الذات .. الطريق إلى مواجهة الضغوط والنجاح في المستقبل .

■ عام 2001

- حوار مفتوح ﴿ لشعبة الموارد البشرية ﴾ حول الذكاء الوجداني ومهارات التأثير والقيادة .

- حوار مفتوح ﴿ لشعبة إدارة المعلومات ﴾ حول

AUTOMATING BUSINESSES PROCESSES

- حوار مفتوح ﴿ لشعبة الموارد البشرية ﴾ حول دور الموارد البشرية ونجاح مدير الموارد البشرية .

- حوار مفتوح ﴿ لشعبة إدارة الأعمال الدولية ﴾ حول التجارة الدولية والإدارة البيئية .

- حوار مفتوح ﴿ لشعبة الموارد البشرية ﴾ حول أبدأ وعينك على النهاية .

- زيارة ميدانية لشركة أبو قير للأسمدة .

- البرنامج التدريبي الأول حول " تخطيط موارد المشروع " .

- ندوة ﴿ لشعبة إدارة المعلومات ﴾ حول استراتيجيات وسياسات نظم المعلومات .

- الكناولج البشري _____ ري .

- ندوة ﴿ لشعبة إدارة البيئية ﴾ حول إدارة البيئية في المنشآت الصغيرة .

- ندوة ﴿ لشعبة إدارة الموارد البشرية ﴾ حول بناء المنظمات ذاتمة التعلم .

- ندوة ﴿ لشعبة إدارة الموارد البشرية ﴾ حول الطرق السبعة لنجاح إدارات التدريب والنظور في المنظمات .

- تنظيم ﴿ لشعبة إدارة الموارد البشرية ﴾ زيارة ميدانية لشركة الدلنا للأسمدة .

- العمل الاقتصادي المشترك في ضوء تحديات العولمة _____ .

- ندوة ﴿ لشعبة إدارة الموارد البشرية ﴾ حول : "التدريب أحد المداخل الأساسية لعملية صناعة الإدارة" .

- حفل إفطار رمضاني ولقاء _____ حول " مستقبل القدس " .

■ عام 2002

- لقاء الأربعاء حول "الإدارة بالحسابات المفتوحة".
- تنظيم شُعبة إدارة الموارد البشرية لزيارة إلى شركة النص للأسمدة وندوة حول نقل التكنولوجيا وأهمها لتطويع وتحديث الصناعة المصرية.
- المؤتمر السنوي الخامس "التحول نحو المنظمة الإلكترونية في الوطن العربي".
- ندوة ﴿ لشعبة إدارة الموارد البشرية ﴾ حول أثر التغييرات والاتجاهات العالمية في استراتيجيات التسويق على هيكل العمالة بالمنظمات والشركات.
- دور المديرين في أوقات الكساد.
- حوار مفتوح ﴿ لشعبة إدارة الموارد البشرية ﴾ حول الدور المنظور للمدرب الفعال.

الشخصيات المصرية والعربية المشاركة في فعاليات الجمعية ورعايتها

وضيوف لقاءات مجلة إدارة العَص

من عام 1994 إلى عام 2002

■ أ.د. محمد زكي أبو عامس وزير الدولة للشمية الإدارية	■ أ.د. عاطف محمد عبيد رئيس مجلس الوزراء
■ أ.د. جمال الدين محمود مختار رئيس الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا	■ فؤاد تديسكو نائب رئيس معهد جورمان
■ أ.د. أبو السعود السودنة رئيس شركة الشرق للتأمين الأسبق	■ أ.د. حلمي نس نقيب التجار بين الأسبق

■ أ.د. أحمد أمين عبد المجيد
مدير معهد النين للدراسات المعدنية

■ أ. محمد ثابت
مرجل أعمال

■ أ.د. أحمد جويلي
رئيس مجلس الوحدة الاقتصادية
العربية

■ أ.د. حسين رمزي كاظم
محافظ الشرقية الأسبق

■ أ.د. محمود شريف
وزير الإدارة المحلية الأسبق

■ أ. صلاح حافظ
رئيس جهاز شؤون البيئة الأسبق

■ أ. محمود محمد محمود
وزير الاقتصاد الأسبق

■ أ.د. فينيس كامل جودة
وزير الدولة لشؤون البحث العلمي الأسبق

■ د. محمد الغمراوي

■ د. محمد حسن فنج النور
رئيس هيئة سوق المال الأسبق

■ أ. علي نجمر
محافظ البنك المركزي الأسبق

■ أ.د. سلطان أبو علي
وزير الاقتصاد الأسبق

■ د. نيل علي
نائب رئيس الشركة العالمية للبرامج

■ د. نظمي نص الله
GL امدين مركز التطوير

■ د.مر. إسماعيل عثمان
رئيس المقاولون العرب الأسبق

■ د. حمدي النبي
وزير البترول الأسبق

■ مر. رأفت رضوان
رئيس مركز المعلومات. مجلس الوزراء

■ أ.د. إبراهيم بدران

وزير الدولة للإنتاج الحربي الأسبق

■ مر . محمد عبد الوهاب

وزير الصناعة الأسبق

■ أ . محمد أبو العينين

مرجل أعمال

■ أ . د . أحمد نظيف

وزير الاتصالات والمعلومات

■ د . أحمد يوسف القرعي

الكاتب الصحفي بخريدة الأهرام

■ د . إبراهيم عزت

مرجل أعمال

■ أ . د . نجيب الهلالي جوهس

رئيس جامعة القاهرة

■ أ . محمود المر اغني

الكاتب الصحفي

■ أ . د . أحمد صقر عاشور

مدير المنظمة العربية للتنمية الإدارية

الأسبق

وزير الصحة الأسبق

■ أ . السيد يسين

المفكر والكاتب الكبير بخريدة

الأهرام

■ أ . د . محمود محفوظ

وزير الصحة الأسبق

■ أ . د . صديق عفيفي

عميد كلية التجارة جامعة المنوفية الأسبق

■ أ . د . مفيد شهاب

وزير التعليم العالي والدولة للبحث العلمي

■ أ . د . حسن حمدي

رئيس جامعة القاهرة الأسبق

■ د . مر فاد مر ياض

مرجل أعمال

■ أ . د . حسان النوري

وزير التنمية الإدارية السابق . سوريا

■ د . هاني سرور

مرجل أعمال

- أ. فخري سعد الدين
رئيس مصلحة الضرائب الأسبق
- أ. د. محمود شريف
وزير الإدارة المحلية الأسبق
- المستشار طارق البشري
المفكر ونائب رئيس مجلس الدولة الأسبق
- السفير / جمال الیومی
مساعد وزير الخارجية الأسبق
- د. توفيق رباح
مستشار التجارة الخارجية. تونس
- أ. د. محمد شبيب
نائب رئيس جامعة القاهرة الأسبق
- د. سعد البراك
مرجل أعمال. الكويت
- د. شيرين عباس حلمي
مرجل أعمال
- أ. عبد الهادي الهمداني
رئيس الجمعية اليمنية للإدارة

- أ. د. أحمد مسنجر
عميد كلية الزراعة، جامعة القاهرة السابق
- م. لويس بشارة
مرجل أعمال
- م. حسين صبور
مرجل أعمال
- أ. فتح الله لوزين
مرجل أعمال
- د. أحمد نهجت
مرجل أعمال
- أ. د. حسن غلاب
رئيس جامعة عين شمس الأسبق
- أ. د. علي علي حشيش
رئيس المركز القومي للبحوث الأسبق
- أ. محمد حسن جندي
مرجل أعمال
- د. إيهاب قويدس
المدير العام لمنظمة العمل العربية

مقدمة

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم أفكار عملية لتفعيل مشاركة مؤسسات القطاع الخاص في تسريع وتصعيد مسنوبات التعاون والنكامل الاقتصادي في الوطن العربي مع الأخذ في الاعتبار محدودية فرص وتأثيرات نماذج النكامل التقليدية التي تندرج على النحو التالي:

1. نظام للتعريفات الجمركية التفضيلية حيث تخفض كل دولة فئات التعريفات الجمركية على وارداتها من منتجات الدول الأخرى الشريكة في الاتفاق **A system of preferential tariffs**.
2. اتفاق منطقة حرة **A Free-trade association** حيث تلغى التعريفات الجمركية على الواردات فيما بين دول الاتفاق.
3. إقامة اتحاد جمركي **Customs Union** حيث تتم حماية التجارة الحرة بين الدول أعضاء الاتحاد الجمركي بموجب جدول موحد للتعريفات الجمركية المفروضة على الواردات من الدول غير الأعضاء في الاتحاد.
4. إقامة سوق مشتركة **Common Market** وهو امتداد لفكرة الاتحاد الجمركي حيث تضاف حرية انتقال الأيدي العاملة ورؤوس الأموال بين بلدان الاتحاد الجمركي فنصبح التجارة وحرارة الممال والأموال حرة فيما بين دول السوق المشتركة.

5. إقامة اتحاد اقتصادي Economic Union وفيها يثق أعضاء السوق المشتركة على تنسيق سياساتهم الاقتصادية بشكل عام.

6. إقامة تكامل اقتصادي شامل Total Economic Integration وفيه ينعج الأعضاء سياسات اقتصادية موحدة.

واكل من الصور والمراحل السابقة، منطلقاتها ومقوماتها الاقتصادية والسياسية التي تستغرق الدول الساعية إليها وقتاً طويلاً في سبيل استكمالها برغم توفّر الرغبة والإرادة السياسية والموافقة المجتمعية على ذلك التكاملي. وإذا نظرنا إلى الحالة العربية نجد أن محاولات التكامل الاقتصادي بدأت مع إقرار اتفاقية السوق العربية المشتركة بواسطة 13 من إجمالي 22 دولة عربية في 1964، وعلى الرغم من عدم تحقيق تلك السوق على أرض الواقع إلا أن هدف التكامل حداً بمجموعة الدول العربية إلى إقرار اتفاقية إنشاء منطقة التجارة الحرة العربية الكبرى في العام 1997 على أمل إنمائها في العام 2007 ثم الاتفاق على تقريب ذلك التاريخ ليكون 2005. وبرغم كل تلك المحاولات إلا أن النتيجة لا تزال أبعد ما تكون عن المأمول⁵⁵ مما يوضح عمق المشكلة وصعوبة التقدم على طريق التكامل كما حدث مثلاً في حالة دول الاتحاد الأوروبي وكما تحاول مجموعة دول جنوب وشرق آسيا Asean أن تحققه حالياً.

⁵⁵ يوضح تقرير متابعة تنفيذ منطقة التجارة الحرة العربية أن ست دول عربية حصلت على استثناءات لمجموعة من سلعها من التخفيض التدريجي السنوي بنسبة 10% على الرسوم الجمركية والرسوم والضرائب ذات الأثر المماثل، كما تقدمت 3 دول عربية أخرى بطلبات استثناءات جديدة في دورة المجلس الاقتصادي رقم 67 الأمر الذي حداً بقيمة عمان أن تصدر قراراً بتقليص الاستثناءات السلعية التي أقرها المجلس وحث الدول على عدم التقدم بأية طلبات استثناء جديدة.

الحالة الأوروبية

لعلنا ننبين صعوبة مقومات وشرط التكامل الاقتصادي وارتفاع تكلفتها السياسية والمجتمعية، إذا تأملنا المعايير التي حددها المجلس الأوروبي في كويتهاجن لقبول دول وسط وشرق أوروبا في عضوية الاتحاد الأوروبي:

• المعايير السياسية

1. الالتزام بمبادئ الديمقراطية وحكم القانون،
2. احترام حقوق الإنسان وإدماج الأقليات من السكان في البناء المجتمعي الأساسي،
3. ضمان حرية التعبير والانضمام إلى المنظمات **Freedom of Association** واستقلال وسائل الإعلام،
4. تأييد ودعم السياسة الخارجية والأمنية للاتحاد الأوروبي.

• المعايير الاقتصادية

1. الالتزام بسياسات تحقق التعامل وفق آليات اقتصاد السوق، وضمان حرية تفاعل قوى العرض والطلب وتحديد الأسعار على أسس تنافسية وتخزين التجارة الداخلية والدولية،
2. إلغاء موانع دخول المؤسسات من دول الاتحاد إلى الأسواق المحلية، وكذلك إلغاء الموانع على خروج مؤسسات دول الاتحاد من السوق المحلية سواء في حالات الإفلاس أو النصفية،
3. تطوير سياسات اقتصادية عامة، متوافقة مع سياسات الاتحاد الأوروبي وتحقيق الاستقرار الاقتصادي،
4. أعمال متغيرات تكاملية تسمح لاقتصاديات الدول الرغبة في الانضمام بتحمل ضغوط المنافسة وقوى السوق النابعة من داخل الاتحاد،

5. تفعيل نظام قانوني لحماية العقود وحقوق الملكية،

6. متطلبات تتعلق بالنضام الاقتصادي وتوحيد العملة.

ومقتضى تلك المعايير أن الانضمام إلى الاتحاد الأوروبي وتحقيق التكامل الاقتصادي مع أعضاء ليس أمراً يسيراً على الدول الراغبة في الانضمام، إذ يتطلب ذلك إرادة سياسية واعية تعمل على توفير الشروط والمقومات التي تتناسب وتلك المعايير، وقدرة تنفيذية تستطع النوافق مع النظر والسياسات والوجهات التي يفرضها الاتحاد على أعضائه.

فضلاً عن ذلك توضح التجربة الأوروبية أهمية دور القطاع الخاص في تحقيق التكامل الاقتصادي وما تتر إقراره من سياسات وبرامج لدعم وتطوير إمكانات القطاع الخاص وتنمية قدراته على الإبداع والابتكار.

الحالة الآسيوية

لعل قدامس التجربة الآسيوية لإحداث التكامل الاقتصادي تكون مساعداً في تبص مداخل الحركة من أجل تحقيق ذلك الهدف على المستوى العربي. فقد أوضحت الحالة الآسيوية أن ما يفرق بين دول مجموعة الآسيان Asean أكثر مما تجمع بينها حيث تفتقر الدول الآسيوية أعضاء اتحاد دول جنوب شرق آسيا إلى القائد الموجه "Anchor Leader" لحركة التكامل الاقتصادي فيما بينها كما كانت الحال في دول الاتحاد الأوروبي في مرحلة تحويل ودمج دول أوروبا الشرقية في الاتحاد، وبذلك نجد أن عقبات كثيرة تعترض التعاون الاختياري بين أعضاء الاتحاد الآسيوي من أجل تحقيق سوق منسجم ومستقر وتحرير التجارة والاستثمار، وتكون بذلك حركة التكامل بطيئة ومترددة. كذلك تبدو في الحالة الآسيوية مشكلة انخفاض حجم التجارة البينية بين الدول أعضاء الآسيان كما تفتقر صناعاتها إلى الشاسق مما كما هي الحالة بين الدول العربية.

وبذلك فإن من الدروس المهمة التي توضحها التجربة الآسيوية أن الشوع والاختلاف بين الدول الساعية إلى النكامل الاقتصادي يؤكد أهمية تباين النماذج والأطر والأهداف النكاملية بين تلك الدول ، فما تستطيع سنغافورة تحقيقه في سنوات قليلة تحتاج دول غيرها إلى سنوات طويلة لتحقيق ما يناظره .
وكما في الحالة الأوروبية، أدرك القادة الآسيويون ضرورة الاعتماد على دور نشط وفاعل للقطاع الخاص في دفع عجلة النكامل الاقتصادي الآسيوي .

الحالة العربية

إذا نظرنا إلى الحالة العربية نجد أن تحقيق النكامل الاقتصادي وفق الرؤية الأوروبية [أو ما يقارنها] بعيد المنال لأسباب كثيرة منها ما يلي:

- غياب الرؤية المشتركة والاقتراع النام بين أعضاء المنظومة العربية بأن النكامل الاقتصادي فضلاً عن التنسيق السياسي هو مسألة بقاء للأمة العربية.
- ضعف المقومات اللازمة لقيام سوق عربية مشتركة حيث تختلف الأوضاع الاقتصادية والسياسية فيما بين الدول العربية وخاصة ما ينصل بدور الدولة في تنظيم وتوجيه الاقتصاد الوطني وعلاقتها بمؤسسات الأعمال ومراحل التخصص أو الأخذ بآليات اقتصاد السوق.
- ضعف آليات تنمية المنافسة وغياب التشريعات المعنية بحماية المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية.
- عدم اكتمال حلقات التجمعات الاقتصادية العربية الإقليمية، فباستثناء مجلس التعاون الاقتصادي الخليجي لا توجد تجمعات إقليمية عربية مماثلة على نفس القدر من التماسك النسبي والحيوية في تصعيد عمليات النكامل الاقتصادي . فالاتحاد المغاربي يعاني من مشكلات كبيرة تكاد تعطل تأثيره ومحاولات النكامل بين مصر والسودان شهدت فوراً وتوقفاً طال لسنوات عديدة وإن كانت بعض

بوادع الشريط قد ظهرت في الآونة الأخيرة. والأصل أن تلك النجمعات الإقليمية هي نواة أكيدة
ومركزة مهمة في عمليات التكامل الاقتصادي الشامل.

■ طبيعة الهيكل الإنتاجي للدول العربية اتخذ من فرص التبادل التجاري بينها، فالدول المنتجة للنفط
لم تنجح بدرجة كافية نحو إنتاج مشتقات من الخامات البترولية، يمكن أن تصدرها إلى غيرها من
الدول العربية. وعلى العكس فإن الهيكل الصناعي في الدول العربية غير النفطية يقوم في
الأساس على صناعات محمية لإشباع الاستهلاك المحلي وبمستويات جودة وتكلفة لا تسمح لها بالقدرة
على التنافس في أسواق الدول العربية الغنية والمفتوحة للواردات العالمية من دول متقدمة صناعياً.
كذلك فإن حالة من التشابه تسود بين القواعد الإنتاجية في الاقتصاديات العربية مما يقلل من فرص
التكامل.

■ افتقاد معظم الدول العربية إلى سياسات تركز على المجالات الإنتاجية التي تتمتع فيها بميزات تنافسية مثل
الزراعة أو مصائد الأسماك أو السياحة والخدمات الثقافية والتعليمية التي تتميز بعض الدول العربية
بإمكانات فيها إلا أنها لم توليها العناية الكافية بالنظير والتحديث حتى تصبح قادرة على الوصول
بمنتجاتها وخدماتها إلى الأسواق العربية الأخرى وبالتبادل مع ما تملكه تلك الدول الأخرى من
منتجات تتميز بها هي الأخرى.

■ وغفل العوائق في سبيل حركة التبادل والسفر بين الدول العربية ومحددات تبادل المعلومات
 والاتصالات واحداً من أهم العقبات في سبيل حركة التكامل الاقتصادي بين تلك الدول.⁵⁶

⁵⁶ تردد في الأنباء في أعقاب اجتماع اللجنة المشتركة العليا بين مصر والسودان أن هناك دراسة
لمنح رجال الأعمال تأشيرات دخول سريعة إلى كل من البلدين خلافاً للأمر الواقع حالياً في
أغلب الأحوال، بينما يستطيع البريطانيون مثلاً دخول بعض الدول العربية بدون تأشيرة دخول.

ومن ثم يكون الأمل في تحقيق تقارب وتناسق اقتصادي وصولاً إلى صيغة للنكامل في المستقبل القريب معقوداً على محاولة تحقيق درجة من التعاون أو النكامل الاقتصادي لا تتطلب كل تلك المقومات والاشتراطات التي لا تنوف لكثير من الدول العربية القادرة [أو الرغبة] على تحقيقها . ويصبح البحث عن الصيغة أو الصيغ الأقرب إلى الواقعية هي الهدف المباشر لجهود تنمية التعاون والنكامل الاقتصادي العربي في الوقت الحاضر وفي المستقبل المنظور .

وبذلك نستطيع الزعم بأن الجهود والمحاولات الرسمية بين الحكومات العربية ومن خلال منظمات جامعة الدول العربية لن تكون - على الأقل في المستقبل المنظور - قادرة على تحقيق أهداف النكامل الجزئي أو الشامل ، وتصبح قضية النكامل الاقتصادي العربي خارج نطاق التفعيل الرسمي . ومن هنا يكون العمل المباشر و**الشراكة المنتجة Productive Partnership** بين مؤسسات القطاع الخاص العربي بعيداً عن تعقيدات وتأثيرات السياسات الحكومية والمواقف الرسمية، هو السيل الأيسر احتمالاً للنجاح في تحقيق درجات من النكامل الاقتصادي الفعلي على أرض الواقع قد تكون في ذاتها دافعاً لتيسير العمل الرسمي في المستقبل لاستكمال المقومات المحققة للنكامل الاقتصادي الشامل بين دول العالم العربي .

ولعل ما يدعم هذه النتيجة هو موقف تنفيذ منطقة التجارة الحرة العربية الكبرى والتي رغم مرور 6 سنوات على اعتمادها وانضمام 14 دولة عربية لها وتقرّب موعد اكتمالها إلى 2005 بدلاً من 2007 فإن تأثيرها في تغيير مستوى التجارة بين البلاد العربية لا يزال غير محسوس بالقدر المأمول.⁵⁷

ومن ثم فإن النكامل الاقتصادي العربي - مثله مثل محاولات الحالة الآسيوية - يجب أن ينسج **بالندرج Graduation** وباستخدام الآليات الأخرى من ونة والاعتماد على المؤسسات الأخرى قدرة على الحركة الذاتية المدفوعة بمعايير المصلحة الواضحة والمنافع المشتركة المباشرة . ونستطيع الزعم بأن القطاع المؤهل

⁵⁷ راجع حديث خالد أبو إسماعيل إلى مجلة " الغرفة " عدد مارس / إبريل 2003.

لمباشرة تلك الحركة التكاملية المنشودة هو قطاع الأعمال الخاص في الدول العربية المختلفة والمنظمات الممثلة له.

التكامل الاقتصادي العربي المنشود

توضح بعض الدراسات⁵⁸ أن التكامل الاقتصادي العربي المبني على أساس تحرير التجارة تعترضه كثير من العقبات أهمها ما يلي:

- صغر حجم الأسواق في البلاد العربية [على سبيل المثال لا توجد إلا دولة عربية واحدة هي مصر التي يزيد عدد سكانها عن 65 مليوناً⁵⁹].
- تركز معظم صادرات الدول العربية النفطية في النفط ومنتجاته والتي تنجم إلى الأسواق غير العربية في الأساس مما يقلل من فرص التبادل التجاري فيما بين الدول العربية ذاتها.
- تشابه القاعدة الإنتاجية في معظم الدول العربية غير النفطية مما يجعل فرص التبادل التجاري فيما بينها ضعيفة حيث لا توجد حوافز كافية تعري بندفق التجارة في ذات السلع فيما بينها، بل تتنافس معظم الدول العربية فيما بينها لتوصيل منتجاتها المشابهة إلى الأسواق الأجنبية.
- التباين الكبير في مستويات الدخل للفرد بين الدول العربية وإن كان يعتبر عادة حافزاً أعلى للتبادل التجاري بين الدول نظراً لتنوع احتياجات أصحاب الدخل المختلفة، إلا أن صغر حجم الأسواق العربية يقلل من أهمية هذا المتغير في تنشيط التبادل التجاري.

⁵⁸ Bernard Hoekman & Patrick Messerlin , Initial Conditions and Incentives for Arab Economic Integration: Can the European Community's Success Be Emulated? Egyptian Center for Economic Studies, Cairo, October 2001.

⁵⁹ أصبح عدد سكان مصر في 2021 أكثر من 102 مليون!

وبذلك قد يكون التركيز على تحقيق النكامل الاقتصادي العربي عبر بوابة النبادل التجاري غير عملي حيث أوضحت إحدى الدراسات أن حجم التجارة البينية بين الدول العربية أعلى مما تتيحه الظروف الموضوعية لاقتصاديات العربية، وذلك على عكس المفهوم الشائع⁶⁰ حيث تبين أن الجزائر والكويت هما فقط الدولتان اللتان يقل مسنوي تجارتهما مع باقي الدول العربية عما هو متوقع، بينما يبلغ حجم صادرات مصر إلى المنطقة العربية، مثلاً ثلاثة أمثال المتوقع يليها في ذلك سوريا .

ومن ثم يكون من المهر إعادة صياغة مفهوم النكامل الاقتصادي العربي المستهدف - في ضوء المحددات السابق يراها - ليشمل صور التعاون والعمل المشترك بين مؤسسات وأفراد البلاد العربية المختلفة، من أجل تعظيم العائد الاقتصادي - ومن ثم الاجتماعي والثقافي والتقني - للدول والمؤسسات المشاركة، خاصة بالتعامل في مجالات الخدمات وتدفق الاستثمارات والأيدي العاملة، وليس مجرد النبادل التجاري .

صور النكامل الاقتصادي المحتملة

في ضوء التحليل السابق يكون النكامل الاقتصادي العربي الأقرب للتحقق هو العمل المشترك وبدرجات مختلفة، من المسؤولية بين الأطراف من أجل تحقيق واحد أو أكثر من النتائج التالية:

▪ الاستثمار الأفضل للموارد ومصادر الثروة الطبيعية في بلد عربي أو أكثر، مثلاً تطوير واستثمار الطاقات السياحية النادرة في محافظة صلالة، بسلطنة عمان أو مناطق التراث في اليمن، ومئات آلاف النخيل في محافظة الوادي الجديد بمصر، والطاقات الزراعية الهائلة في السودان وغير ذلك من مصادر الثروة المهملة وغير المستغلة في معظم البلدان العربية .

▪ الاستثمار الأفضل للموارد البشرية والخبرات العلمية والطاقات الابتكارية والإبداعية في بلد عربي أو أكثر، حيث تتميز بعض الدول العربية، مثل مصر والأردن وسوريا والسودان بوفرة

⁶⁰ Bernard Hoekman & Patrick Messerlin, Op.Cit.

العناصر البشرية المؤهلة والمدرّبة والقادرة على الإبداع في مختلف مجالات النشاط الاقتصادي والثقني والثقافي، بينما تعاني دول عربية أخرى من نقص الكوادر البشرية اللازمة لمشاريع التنمية لها، كما يمكن الجمع بين الموارد البشرية من دول عربية مختلفة لتنفيذ مشاريع كبرى في الدول العربية الأقل نمواً.

■ الاستثمار الأفضل للطاقات الإنتاجية المتاحة في بعض البلاد أو المؤسسات العربية، التي توجد لها طاقات إنتاجية وإمكانات تقنية تفوق حاجاتها ومن ثم يمكن توجيه جانب منها لخدمة غيرها من الدول والمؤسسات العربية لتحقيق مستوى التشغيل الاقتصادي لتلك الطاقات وتجنب تكرارها في جهات أخرى لن يتحقق لها أيضاً الوصول بتلك الطاقات إلى مستويات التشغيل الاقتصادي. فبعض شركات الطيران العربية، مثلاً مثلك محاسبي لتدريب الطيارين والملاحين Simulator أو طاقات لصيانة وإصلاح الطائرات يمكن تنسيق استخدامها لخدمة باقي شركات الطيران العربية على أسس اقتصادية تكاملية من خلال إنشاء مشاريع مشتركة لتشغيل واستثمار تلك الطاقات. وتتكسر نفس الظاهرة في كثير من المؤسسات العربية التي تملك طاقات تدريبية أو تقنية تزيد عن احتياجاتها ويمكن توجيهها للاستغلال الاقتصادي بتوفير خدماتها لغيرها من المؤسسات.

■ حشد الموارد والطاقات العربية لزيادة قدرات البلاد العربية على تحقيق الاكتفاء الذاتي من السلع والخدمات وتخفيض الاعتماد على الواردات الأجنبية، وقد يكون في تكثيف الجهود للنوع في زراعة القمح والحبوب نموذجاً للعمل العربي المشترك من أجل استيفاء احتياجات الوطن العربي من تلك المنتجات الحيوية والتي تستغرق جانباً مهماً من موارد العديد من الدول العربية لاستيرادها من دول أجنبية.

■ وقد كان أحد أهم النماذج التي طرحت منذ سنوات أن يتحقق تكامل عربي من أجل إنتاج القمح والمنتجات الزراعية عموماً من خلال تكوين شركات عربية تجمع بين المال العربي المنوف في بعض الدول والخبرات والأيدي العاملة العربية المتواجدة بكثرة في دول عربية أخرى، والأرض الشاسعة القابلة للزراعة في دول مثل السودان والعراق [سابقاً].

■ حشد الموارد والطاقات العربية لمواجهة منافسة المنتجات والمؤسسات الأجنبية في الأسواق العربية، وقد يكون المثال على ذلك في إقامة تجمع من شركات المنتجات الهندسية والأجهزة الكهربائية والإلكترونية المنزلية **Home Appliances** بهدف إقامة مركز منطوق للبحوث والتطوير و R&D يمد الشركات العربية المنتجة لتلك الأجهزة بتصميمات ومبتكرات تجعلها تنفصل قدرتها من الاعتماد على الشركات الأجنبية التي تمنحها رخص إنتاج منتجاتها بأسمائها الأجنبية. وينصير أن مثل هذا التعاون البحثي يمكن أن يتحقق مع قيام صناعة عربية ناهضة تلبى احتياجات الأسواق العربية وتواجه المنافسة الأجنبية ليس في السوق العربي فقط وإنما في أسواق أفريقيا وغيرها من الدول النامية.

■ حشد الموارد والطاقات العربية لشمية القدرة التنافسية للمنتجات والمؤسسات العربية وزيادة فرص دخولها إلى الأسواق الأجنبية، وقد يتحقق هذا بإنشاء شركات عربية مشتركة للتسويق الخارجي وترويج المنتجات العربية في الأسواق الخارجية وتشيط المشاركات العربية في المعارض الدولية.

■ حشد الموارد والطاقات العربية لشمية قدرات إنتاجية جديدة وكيرة تتيح المزيد من فرص العمل والتوظيف المنبع للموارد البشرية العربية. إن الدول العربية الأقل نمواً لها خطط تنموية طموحة، ولكنها تفقد إلى الموارد المالية والخبرات العلمية والتقنية والإدارية التي تنوف في دول ومؤسسات عربية أخرى، ومن ثم فإن توجه مؤسسات القطاع الخاص العربي لتكوين شركات للاستثمار

المباشر في مشروعات التنمية الاقتصادية والاجتماعية في تلك الدول يعتبر دعماً حقيقياً للكامل الاقتصادي العربي فضلاً عن كونه مجالاً للاستثمار المجدي اقتصادياً.

■ تعميق التصنيع العربي للسلع والمعدات الرأسمالية خاصة في مجالات العدد والنجيزات الصناعية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، والنوسع في الصناعات المغذية للصناعات القائمة فعلاً في العالم العربي.

■ تكوين قدرات وآليات توفّر المساندة والخبرة الإدارية المتميزة للمؤسسات العربية الصغيرة والمتوسطة وتساعدتها في تجنب المشكلات والعثرات الناتجة عن نقص القدرة الإدارية والتنظيمية. كما تسهم هذه الآليات في تبادل الخبرات بين المؤسسات الكبيرة وتكوين مرصيد من المعرفة الإدارية العربية يناسب ظروف ومعطيات الوطن العربي ويكافئ التطورات الإدارية والثقنية في دول العالم المتقدم.

■ تكوين قدرات وآليات تسويقية أكثر كفاءة وفعالية في استثمار الأسواق العربية وتمييزها. إن نجاح بعض المستثمرين العرب في إقامة المراكز التجارية المتكاملة ومراكز السوق المنطوية والانتشارها في أسواق عربية كثيرة يمكن أن يكون آلية مهمة في دعم التكامل العربي حال اتجهت تلك الأسواق إلى تفضيل المنتجات العربية وتقليص المساحات المخصصة لها للمنتجات الأجنبية.

■ تكوين قدرات وآليات تمويلية أكثر كفاءة وقدرة في خلق سوق عربية لرأس المال توفّر مصادر التمويل للمؤسسات العربية الباحثة عن رؤوس الأموال لإنشاء مشروعات جديدة أو لشتمية أعمالها وتطويرها، ومن جانب آخر خلق فرص التوظيف المجدي للأموال المتاحة لمؤسسات عربية أخرى تبحث عن مجالات اقتصادية ذات جدوى للاستثمار بديلاً عن البنوك وأسواق المال الأجنبية.

- تكوين سوق عربية للعمل تتوفر لها آليات الحركة وفرص الاستخدام للمؤسسات العربية للكفاءات والخبرات العربية في مختلف مجالات التخصص دون الحاجة إلى توسيط المؤسسات وأسواق العمل الأجنبية.

صور التكامل الاقتصادي بين مؤسسات القطاع الخاص العربي

تتعدد صور التكامل الاقتصادي الممكنة بين مؤسسات القطاع الخاص العربي ومنها ما يلي:

- تكوين شركات مشتركة جديدة.
- المشاركة في مشروعات قائمة من خلال المساهمة في زيادات رؤوس الأموال أو بشراء حصص من الملاك الحاليين.
- اندماج مؤسستين أو أكثر لتكوين مؤسسة أكبر وأكثر قدرة **Merger**.
- شراء مؤسسة عربية كبرى لشركات أو مؤسسات عربية أخرى بالكامل **Acquisition**.
- دخول مجموعة من المؤسسات في تحالفات إستراتيجية **Strategic Alliances** لتحقيق غاية أو غايات محددة.
- تكوين تجمعات من بعض المؤسسات المتكاملة **Consortium** للدخول في مناقصات وتقديم عطاءات مشتركة لمشروعات كبرى في الوطن العربي أو خارجه.
- تكوين تفاهات والدخول في اتفاقات مشتركة بين بعض المؤسسات العربية لحشد إمكانياتها المشتركة لإيجاد مهمة خفية لتطوير منتجات أو تطوير تقنيات معينة.
- التبادل التجاري المباشر بين مؤسسات القطاع الخاص العربي.
- استخدام تقنية الامتياز التجاري **Franchising** لسوق منتجات وخدمات تم تطويرها بواسطة مؤسسة عربية من خلال شراء مؤسسات عربية حقوق الامتياز في أسواق عربية أخرى.

- المشاركة بين مؤسسات عربية لإنشاء وتشغيل وإدارة مشروعات في دول عربية مختلفة، بنظام ال **BOOT** وتنوعاته المختلفة.
- تولى شركات عربية مهام تشغيل وتطوير وتحديث مؤسسات عربية أخرى في حاجة إلى المساعدة بنظام عقود الإدارة **Management contracts**.
- النوسع في التعامل بين المؤسسات العربية بنظام "الإسناد للغير" **Outsourcing** حيث تعهد مؤسسات عربية بأنشطة معينة إلى مؤسسات عربية أخرى أكثر تخصصاً في تلك المجالات، من ذلك مثلاً أن تنشأ شركات عربية لأداء كافة عمليات إدخال البيانات **Data entry** للشركات والمؤسسات العربية التي تتعامل في أحجام كبيرة من البيانات مثل شركات الكهرباء والاتصالات والمؤسسات الصحفية وغيرها التي تقوم على خدمة آلاف المشتركين.
- وقد نما هذا الاتجاه في العالم العربي حيث ينر إسناد تلك العمليات إلى شركات متخصصة في الهند وغيرها من الدول ذات العمالة المدربة، والخصصة في ذات الوقت.
- حشد جهود المؤسسات العربية في تنظيم المعارض الإقليمية وتنسيق النواجد في الأسواق الدولية لتحقيق تأثير أكبر وفي ذات الوقت تخفيض التكلفة على كل مؤسسة مشاركة.
- تنسيق حملات إعلانية وتر و ترويجية مشتركة لشمية الطلب على المنتجات العربية في الأسواق العالمية.
- تنسيق جهود تسويقية مشتركة لشمية الطلب المحلي في دول الوطن العربي على المنتجات العربية وتشجيع التعامل مع المؤسسات العربية بدلاً عن الأجنبية.
- تنسيق النواجد العربي في المنظمات والمحافل والمؤتمرات الدواية ذات التأثير على الاقتصاد العربي وفرص نموه، وتشكيل وفود عربية مشتركة للتفاوض مع الأطراف الأجنبية مما يزيد من القوة التفاوضية العربية.

- تنسيق الفعاليات السنوية المحلية، مثل مهر جانات السوق التي تنظمها بعض المدن العربية في نفس الوقت تقريباً من كل سنة، والغاية من هذا التنسيق أن يثمر انتشارها على مدى العام وتجذب النوازي بينها حين تنظم كلها أو أغلبها في فترة زمنية محددة مما يشنت الطلب العربي عليها وتجعل من الصعب التعامل معها كلها في ذات الوقت.

أهمية دور مؤسسات القطاع الخاص العربي في تحقيق النكامل الاقتصادي

تمثل مبادرات التعاون والنكامل بين مؤسسات القطاع الخاص العربي الآلية الأكثر أهمية والأقدر على اختراق حواجز الباعد والانفراط الاقتصادي بين الدول العربية نظراً لما تتمتع به أغلب تلك المؤسسات الخاصة من مرونة في الحركة وتخبر الرؤية الاقتصادية والإدارية التي ترى الفرص وتسعى إلى استثمارها بأسرع وأكفأ من المؤسسات الحكومية أو مؤسسات القطاع العام على اختلاف درجاتها. وتتركز أهمية الاعتماد على مؤسسات القطاع الخاص العربي في دفع وتحريك محاولات النكامل الاقتصادي بين البلاد العربية في الأمور التالية:

- توفر عنصر المصلحة المباشرة للمؤسسات المعنية، ومن ثم ينفذ الدافع الأهم في تحريك القرارات نحو الدخول في مجالات ومشروعات النكامل الاقتصادي.
- وجود تكوينات تضر العديد من مؤسسات القطاع الخاص وتسمح بعملية التنسيق والدعم للمجودات ومشروعات النكامل، ومنها اتحادات الغرف التجارية، والاتحادات الصناعية، وجمعيات رجال الأعمال وغيرها من المنظمات غير الحكومية التي تساند وتدعم توجهات مؤسسات القطاع الخاص فيما يعود عليها بالمنفعة ومنها مشروعات النكامل الاقتصادي.

- اتصال العديد من مؤسسات القطاع الخاص العربي بمؤسسات ومنظمات أجنبية تتميز بالتقدم الإداري والقدرات الاقتصادية والتقنية الأکثر تقدماً، مما يوفر لها مصدراً للخبرة والدعم التقني الذي يمكن أن تحتاجه حين تشجع في المشاركة بمشروعات النكامل الاقتصادي.
- تتوافق المشاركة في مشروعات النكامل الاقتصادي العربي باعتبارها نوعاً من النمو والتوسع في الأعمال مع طبيعة مؤسسات القطاع الخاص التي تعتبر النمو المستمر والتوسع المخطط من أهم أهدافها الإستراتيجية. وبالتالي فإن مشروعات النكامل الاقتصادي تتيح لمؤسسات القطاع الخاص مجالات النمو المأمونة التي تناسب تطلعاتها.
- انتشار مؤسسات القطاع الخاص في مجالات النشاط الاقتصادي المختلفة ومجالات الإنتاج السلعي والخدمات يجعلها قادرة على المساهمة في مشروعات النكامل الاقتصادي على اختلاف توجهاتها.
- تباين أحجام مؤسسات القطاع الخاص من صغيرة ومنوسطة إلى كبيرة [بالمقاييس العربية] يتيح فرصاً أوسع لقيام مشروعات للنكامل الاقتصادي العربي بأحجام مختلفة وتكلفة استثمارية، مبنية دون الإحصار في مشروعات كبيرة الحجم ككيفة الاستثمارات الرأسمالية مما يعطل قيامها لضخامة رؤوس الأموال المطلوبة، أو ارتفاع معدلات الخطورة فيها.

مجالات النكامل الممكنة بين مؤسسات القطاع الخاص العربي

يمكن أن تقوم مشروعات للنكامل الاقتصادي بين مؤسسات من القطاع الخاص العربي في مجالات عديدة للإنتاج السلعي والخدمات وذلك بحسب حالة الطلب المجتمعي في الدول العربية وفي الأسواق الأجنبية على تلك المنتجات والخدمات. وفي جميع الأحوال فإن المبدأ الأساسي في اختيار مجالات مشروعات النكامل الاقتصادي سيكون الجدوى الفنية والاقتصادية والميزات التنافسية للمشروعات ومنجأها.

ومن المنصور أن تهنر مؤسسات عررية خاصة بإنشاء مشروعات مشتركة في المجالات التالية :

- مشروعات الإنتاج الزراعي بمختلف صورته ومنجاته.
- مشروعات التصنيع الزراعي [تعليب وحفظ وتجميد المنتجات الزراعية].
- مشروعات الاستزراع السمكي وتنمية الثروة السمكية باستغلال المياه الإقليمية والبحيرات والأهوار في البلاد العربية.
- مشروعات الصناعات الغذائية على اختلاف أنواعها ومن خامات ومواد أولية محلية [عربية المصدر].
- مشروعات الصناعات التراثية التي تستثمر الخبرات المحلية لإنتاج وتطوير المنتجات ذات الطابع التراثي .
- مشروعات الصناعات المغذية للصناعات القائمة فعلا في الوطن العربي [صناعات تجميع السيارات، الصناعات الكهربائية، الصناعات الهندسية وغيرها].
- مشروعات المقاولات وصناعات التشييد ومواد البناء.
- مشروعات الفنادق والخدمات السياحية [مطاعم، مشزهاة، مدن للملاهي والألعاب وغيرها].
- مشروعات الرعاية الصحية والخدمات العلاجية.
- مشروعات التعليم والتدريب وتنمية وتطوير الموارد البشرية.
- مشروعات التسويق وتنمية الأعمال التجارية [المراكز التجارية ومن أكر الشوق على اختلاف أنواعها ومسئولاتها، المعارض وأعمال الوكالات التجارية وخدمات التوزيع والبيع].
- مشروعات النقل البري والمائي والجوي.
- مشروعات استغلال الصحاري واستزراعها وتنمية وتطوير المجتمعات العمرانية.

- مشروعات الإنتاج الثقافي والفني في مجالات نشر الكتب والمطبوعات وإنتاج المصنفات الفنية المختلفة.
- مشروعات إنتاج البرمجيات وتطوير النظر والتطبيقات للحاسب الآلي والأعمال المنصلة باستخدامات تقنية الاتصالات والمعلومات.
- مشروعات الخدمات المالية والمصرفية وأعمال الوساطة في أسواق رأس المال وخدمات التأمين.

نماذج مشروعات النكامل المحملة بين مؤسسات القطاع الخاص العربي

نطرح فيما يلي بعض النماذج لمشروعات النكامل الاقتصادي بين مؤسسات القطاع الخاص العربي والتي يمكن أن تكون بداية لغيرها من المشروعات ذات الجدوى الاقتصادية والفنية:

1. إنشاء شركات عريضة مشتركة للمقاولات وأعمال التشييد تتوفر لها القدرات المالية والتقنية والمعرفية والخبرات الإدارية التي تؤهلها للمنافسة مع الشركات الأجنبية فيما يطرح من مشروعات كبرى للبنية الأساسية والمرافق وغيرها من الإنشاءات الضخمة في البلاد العربية.
2. إنشاء شركات عريضة مشتركة للشمية الزراعية تستثمر الأراضي المتاحة للزراعة وتعمل في مجالات استصلاح الأراضي البور والصحراوية باستخدام تقنيات حديثة تتعامل مع مشكلات ندرة المياه وصعوبات طبيعة الأرض والظروف المناخية.
3. إنشاء شركات عريضة مشتركة تعمل في مجالات الصيد وتربية الثروة السمكية والصناعات القائمة عليها.
4. إنشاء شركات عريضة مشتركة للتسويق الداخلي في الأسواق العربية والتصدير للأسواق الأجنبية.

5. إنشاء مصارف عربية مشتركة لتقديم الخدمات المصرفية على اختلاف أنواعها للأسواق العربية وكذا للنواجد في الأسواق الأجنبية والحصول على نصيب من حصة السوق المالي العالمي.

6. إنشاء شركات عربية مشتركة للتأمين.

7. إنشاء شركات عربية مشتركة لإقامة المستشفيات ومراكز العلاج والخدمات الصحية المنظورة.

8. إنشاء جامعات ومعاهد عليا عربية مشتركة لتقديم خدمات التعليم الجامعي والعالي للمجتمعات العربية وكذا النواجد في الدول الأفريقية والآسيوية المطلعة إلى تواجد مؤسسات تعليمية مراقية.

9. إنشاء شركات عربية مشتركة في مجالات خدمات الاتصالات وتقنيات المعلومات، وإقامة سوق عربية إلكترونية تستخدم فيها الخبرات العربية لشمية الأعمال التجارية عبر شبكة الإنترنت.

10. إقامة تحالفات واتفاقات تعاون وتكامل بين القنوات الفضائية العربية وتكوين طاقات إنتاجية وتقنية مشتركة فيما بينها.

11. إقامة تحالفات واتفاقات تعاون وتكامل بين شركات الطيران العربية [وإن لم تكن ضمن القطاع الخاص في أغلب الدول العربية إلا أنها تواجه من ظروف المنافسة وضغوط ترشيد النفقات والخصائر الدعم الحكومي ما يجعلها في موقف أشبه بمؤسسات القطاع الخاص خاصة مع النوجه في عديد من الدول العربية لخصخصتها أو على الأقل النوجه نحو إدارتها على نسق الإدارة الخاصة وبمعايير السوق].

12. إقامة شركات عربية مشتركة تعمل في مجال تنظيم وتطوير وتسيير خدمات الحج والعمرة فيما بين الدول العربية، وعند خذ ما لها للدول الأفريقية والآسيوية والأسواق الأوروبية والأمريكية حيث يطلع ملايين المسلمين من المقيمين والمواطنين في تلك الدول إلى تأدية فريضة الحج وأداء العمرة دون أن تنوف لديهم المؤسسات المحترفة القادرة على تقديم تلك الخدمات بالكفاءة المطلوبة.

الأطر التنظيمية لشركات النكامل الاقتصادي العربية المشتركة

تعداد الأطر التنظيمية المحتملة للشركات العربية التي يمكن أن تنشأ بمشاركات من مؤسسات القطاع الخاص العربي من أجل تنفيذ مشروعات اقتصادية تسهر في دعم النكامل الاقتصادي العربي. ومن تلك الصيغ أو الأطر المحتملة ما يلي:

- إنشاء شركات عربية تخصصية كبرى تؤسس في أي قطر عربي ويسهر في إنشائها مستثمرون من كافة الأقطار العربية، كما تطرح أسهمها للاكتتاب العام على نطق الوطن العربي كله. وتتولى كل من تلك الشركات تنفيذ مشروعات كبرى على المستوى العربي في مجال تخصصي [كالمقاولات والشهيد مثلاً، أو الزراعة، أو الصناعة، أو غيرها من مجالات الإنتاج والخدمات الواعدة وبإستثمار الطاقات والموارد المتاحة لكل بلد عربي مما ينفوس له فيها مميزات تنافسية واضحة].⁶¹
- وثمة نموذج آخر يقوم على إنشاء شركة في كل وطن عربي تهتم بقضايا ومشروعات العمل العربي المشترك، وتصبح هذه الشركات القطرية حلقات في شبكة واحدة تهدف جميعها إلى بحث فرص الإستثمار المحلي في أي وطن عربي وإقامة برامج وخطط مشتركة تسمح لكل شركة بالاستعانة بالطاقات والموارد المتاحة للشركات العربية الأخرى في تنفيذ ما تقوم به من مشروعات على المستوى القطري.
- كذلك يمكن تصور نموذج ثالث يتضمن إنشاء شركة عربية قابضة للمشروعات المشتركة تتولى إنشاء شركات عربية متعددة تخصص كل منها في مجال إنتاجي معين وتعمل فيه على مستوى مصر كله.

⁶¹ وقد سبق لاتحاد المقاولين العرب أن اقترح إنشاء مثل هذه الشركة في العام 1984 تحت اسم " الشركة العربية للمشاريع الكبرى " لتقوم بدور واضح في تنفيذ مشروعات المقاولات الكبرى بدلاً عن الشركات الأجنبية .

مقومات فعالية مشروعات النكامل بين مؤسسات القطاع الخاص العربي

إن نجاح مؤسسات القطاع الخاص العربي في إقامة وتشغيل مشروعات للنكامل الاقتصادي سوف يتوقف إلى حد بعيد على ما تتمتع به تلك المؤسسات من خبرة إدارية وتطوير تنظيمي وروية إستراتيجية. لذلك سيكون من المهم العمل على تطوير وتنمية مؤسسات القطاع الخاص ودعمها إدارياً وتقنياً قبل التوسع في طرح مشروعات للنكامل الاقتصادي وبناء الأمال على ما ستقوم به تلك المؤسسات .

ونخص بالذكر في هذا المجال أهمية السعي المبكر والدائب لتطوير مؤسسات القطاع الخاص العربي في المجالات المهمة التالية:

1. التطوير التنظيمي واستكمال البنية التنظيمية الأساسية للمؤسسة والمتمثلة في الهيكل التنظيمي المناسب مع أهدافها وتوجهاتها، البناء الإستراتيجي الواضح المتمثل في رؤية إستراتيجية محددة وأهداف واضحة وسياسات ونظم عمل مدروسة ومخططة، وخطط للعمل والأداء تعتمد الأسس والمعايير الصحيحة.
2. التطوير الإداري المتمثل في تدريب وتنمية القدرات القيادية لقيادات تلك المؤسسات وتزويدهم بالمعارف والمهارات الإدارية الحديثة وحثهم على تطبيق التقنيات الإدارية المنجدة والالتجاء إلى محاكاة المؤسسات المنطورة في الدول الأكر تقدماً.
3. تطوير الموارد البشرية وتنمية القدرات والمهارات التقنية والإدارية والسوقية للعناصر البشرية العاملة في تلك المؤسسات، وتمكينهم لمباشرة أعمالهم بمسويات منعالية من الكفاءة والجودة، وحفز قدراتهم الابتكارية والإبداعية.
4. تنمية النوجه نحو العمل المشترك وتحقيق نوازع الفردية والانعزالية التي تنسرها كير من مؤسسات القطاع الخاص العربي، وينتقق ذلك بشعيل الر وابط المشتركة بينها من خلال الاتحادات والمنظمات

التي تشارك فيها [الغرف التجارية، اتحادات الصناعات، جمعيات رجال الأعمال، الجمعيات المهنية...].

5. تطوير وتنمية قدرات مراكز الدعم والمساندة لمؤسسات القطاع الخاص الموجودة في المنظمات التي تنتمي إليها تلك المؤسسات وكذا المراكز والهيئات الحكومية ذات العلاقة. ونشير هنا مثلاً إلى تجربة الغرف التجارية الصناعية في المملكة العربية السعودية التي توفر مراكز للتدريب والمساندة التقنية لمؤسسات القطاع الخاص في مجالات تنمية الصادرات وتعميق الاستفادة من تقنيات المعلومات على سبيل المثال].

6. وقد تنبه الاتحاد الأوروبي إلى أهمية تطوير ودعم طاقات مؤسسات القطاع الخاص وأعد برامج وسياسات مخصصة لتأكيد النوجهات الإدارية الصحيحة ودفع وحفز عمليات الابتكار والإبداع في تلك المؤسسات وتنمية قدراتها التنافسية باعتبارها الآلية الرئيسة في تحقيق أهداف الاتحاد الأوروبي في النكامل الاقتصادي.

7. ضرورة إيجاد آليات لمساعدة ومساندة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باعتبارها تمثل النسبة الأكبر في هيكل القطاع الخاص العربي، والتي يمكنها القيام بأدوار مهمة في تنشيط التعاون الاقتصادي العربي.

بعض الآليات المهمة لحفز وتشجيع مبادرات النكامل بين مؤسسات القطاع الخاص العربي

يمكن تقدير المقترحات التالية عن الآليات المهمة الواجب توافرها لحفز وتشجيع ومساندة مبادرات مؤسسات القطاع الخاص العربي في مجالات مشروعات النكامل الاقتصادي:

✚ تكوين هيئة مشتركة من الاتحادات ومنظمات القطاع الخاص العربية ذات العلاقة تقوم على رعاية مشروعات النكامل الاقتصادي بين مؤسسات القطاع الخاص ونغدها بالدعم الإداري والتقني،

وتساعدها في حل ما قد يعترضها من معوقات، كما تكون بمثابة أداة للمتابعة والتقييم بهدف الإعلام المستمر عن الإنجازات المحققة، ودراسة مصادر العوقق وأسباب الفشل والسعي لتوضيحها حتى لا تنكسر في مشروعات تالية.

قيام الهيئة المشتركة المقترحة بتمويل دراسات جدوى لمشروعات تكامل اقتصادي وتوفيرها لمؤسسات القطاع الخاص الراغبة في طرق أبواب العمل الاقتصادي المشترك، وندها بالمعلومات المنجدة عن المشروعات المقترحة وتساندها في إجراء الدراسات التفصيلية والخطوات الإجرائية لإقامة المشروعات التي تثبت جدواها وتنفذ للمؤسسات المعنية الموارد اللازمة لإقامتها.

- تشكيل مجموعات عمل نوعية [تخصصية] مشتركة بين مؤسسات القطاع الخاص العربي في مجالات النشاط المختلفة، مثل الصناعات الغذائية، الصناعات الهندسية، الزراعة، المقاولات والشيد، الخدمات الفندقية والسياحية، الخدمات الصحية والعلاجية، الخدمات التعليمية والندريية، وغيرها. وتخص تلك المجموعات النوعية المشتركة بما يلي:

- دراسة أوضاع الأسواق العربية وحالات العرض والطلب على السلع أو الخدمات في مجال اختصاصها والفرص الساختة لإنشاء مشروعات جديدة وكذلك المعوقات أو المهددات المحتملة.

- اختيار المجالات الواعدة وإجراء دراسات جدوى تسويقية واقتصادية وتقنية وصياغة مشروعات محددة قابلة للتنفيذ.

- طرح المشروعات المقترحة على الشركات والمؤسسات أعضاء المجموعة والترويج لها.

- تقديم الدعم التقني والمعلوماتي لمؤسسات القطاع الخاص التي تشع في إقامة مشروعات عربية مشتركة وموالاتها بالمساندة المستمرة لضمان نجاحها.

- إنشاء قواعد معلومات تخصصية عن المشروعات العربية القائمة ومعدلات نموها وإجازاتها وطرح تلك المعلومات على الرأي العام العربي لتأكيد فعالية العمل المشترك من أجل النكامل الاقتصادي.

- تبادل الخبرات والدراسات فيما بين المجموعات التخصصية.

+ تكوين مراكز معلومات في الاتحادات والمنظمات الخاصة بالقطاع الخاص بمد المؤسسات بالمعلومات المنجدة عن الأسواق وحالات الطلب والعرض ومصادر المنافسة الأجنبية ومسئولياتها.

+ إقامة سوق عربية إلكترونية على شبكة الإنترنت يرعاها الاتحاد العام للغرف التجارية العربية تلثي فيها مؤسسات القطاع الخاص العربي الساعية إلى العمل العربي المشترك وتنشأ من خلالها فرص إقامة مشروعات مشتركة. وقد يكون النوجه إلى الإعلان عن المشروعات الجديدة وفتح أبواب الأكتتاب العام في الشركات العربية المشتركة من خلال هذا الموقع الإلكتروني وسيلته مهمة في تحريك الاستثمارات والمدخرات العربية نحو المشاركة في مشروعات النكامل العربي.

+ إقامة منتدى اقتصادي عربي سنوي تطرح فيه مشروعات الاستثمار ذات الجدوى وتناقش خلاله فرص التعاون والنكامل بين المؤسسات المشاركة في المنتدى، كما تعرض فيه نماذج للمشروعات التي تم تنفيذها وقصص النجاح والإجازات، وينم من خلاله تبادل الخبرات والتجارب والدروس المستفادة.

+ إنشاء صندوق عربي لتمويل مبادرات القطاع الخاص في مشروعات النكامل الاقتصادي حيث يعتبر نقص التمويل أحد أهم معوقات دخول القطاع الخاص في مشروعات إقليمية.

دور الحكومات في تسيير حركة القطاع الخاص من أجل النكامل الاقتصادي العربي

إن التفكير الواقعي في قضايا العمل العربي المشترك يفرض أن نشير إلى حقيقة مهمة هي أن الحكومات العربية لا يزال لها القول الفصل في مسألة التعاون والنكامل الاقتصادي وتحريكه أو تجميده ، ويشهد على ذلك غياب أي مؤشرات على تحريك فكرة السوق العربية المشتركة رغم مرور السنوات الطوال منذ توقيع اتفاقية هذا السوق مع بدايات قيام جامعة الدول العربية في 1945 .

كما أن ميثاق العمل الاقتصادي القومي والموقع في 1980 لا يزال مجرد مجموعة من النمنيات التي لم تجد طريقها إلى التنفيذ الفعلي بعد . لذا فلنكي يكون الحديث واقعياً عن دور للقطاع الخاص في تحقيق النكامل الاقتصادي العربي ينبغي الإشارة إلى أهمية قيام الحكومات العربية بدور ملموس في تسيير عمل مؤسسات القطاع الخاص ورجال الأعمال العرب في مجالات العمل العربي المشترك . ونظن أن النسيارات التالية حتمية حتى يمكن تحقيق نتائج لها معنى في هذا المجال :

1. تخفيف القيود والإجراءات على منح تأشيرات الدخول لممثلي مؤسسات القطاع الخاص والعاملين فيها بغرض تسريع وتحريك دراسته وتنفيذ المشروعات المشتركة .

2. تفعيل نصوص ميثاق العمل الاقتصادي القومي من حيث :

- منح المعاملة التفضيلية النامة للمشروعات العربية المشتركة ذات الطبيعة الإنتاجية والنكاملية .
- معاملة رأس المال والعمل العربي بما لا يقل عن معاملة مثيلهما من أصل وطني في كل قطر عربي وما تحقق الضمانات اللازمة والحوافز المناسبة لهما .
- تحريك وتنقل الأيدي العاملة العربية و ضمان حقوقها وإعطائها التسهيلات اللازمة والمساعدات لتطويرها .

▪ منح المشروعات العربية النكاملة المشتركة في مجال البادل التجاري معاملة تفضيلية تجاه المشروعات الأجنبية في الأقطار العربية .

3. الالتزام بمنح المواطنين العرب ومؤسسات الأعمال العربية العاملة في حقول النكامل الاقتصادي ذات المزايا التفضيلية التي تقررها اتفاقات الشركة مع العالم الخارجي مثل الاتفاقيات التي وقعها بعض الدول العربية مع الاتحاد الأوروبي .

4. التطبيق الجاد والواعي للالتزامات التي قررها اتفاقية منظمة التجارة العالمية والاتفاقيات المرتبطة بها فيما بين الدول العربية حتى تلك التي لم تنضرب بعد إلى الاتفاقية .

5. تنشيط عمليات تنفيذ الاتفاقات العربية بشأن إقامة منطقة التجارة العربية الحرة وغيرها من الاتفاقات الهادفة إلى التحول التدريجي نحو النكامل الاقتصادي العربي .



<https://youtu.be/3D-ZrjFfq6M>

وبعد أكثر من 77 عام منذ إقرار اتفاقية السوق العربية المشتركة .. ما تزال دول الوطن العربي تبحث عن الطريق لتحقيق النكامل الاقتصادي !

موضوع مضاف

السوق العربية المشتركة⁶²

السوق العربية المشتركة شكل متقدم من أشكال النكامل الاقتصادي، يقوم على أساس حرية انتقال رؤوس الأموال والأيدي العاملة بين الدول المشاركة في السوق، إضافة إلى حرية تبادل السلع والمنتجات وإقامة اتحاد جمركي فيما بينها. تأخذ اتفاقيات الأسواق المشتركة خصوصيات مختلفة، باتجاه توسيع النكامل، غير أن الجوهر يبقى واحداً، وينمثل في حرية تبادل السلع والمنتجات إلى جانب حرية انتقال رؤوس الأموال والأيدي العاملة. بعض اتفاقيات الأسواق المشتركة تلحظ إمكانية تحويلها إلى وحدة اقتصادية، كما هي حال السوق العربية المشتركة و السوق الأفريقية المشتركة (الاتحاد الأفريقي)، وبعضها يقتصر على تحقيق حرية التبادل وإقامة المشروعات من أجل تيسير التنمية الاقتصادية وإزالة العوائق أمام النمو الاقتصادي، مثل اتفاقية الأندلي في أمريكا الجنوبية أو الآسيان ASEAN بين دول جنوب شرقي آسيا.

والسوق العربية المشتركة لم تحدث باتفاقية خاصة، وإنما أحدثت تنفيذاً لاتفاقية الوحدة الاقتصادية العربية الموقع عليها في حزيران 1962م من قبل خمس دول عربية، ومن ثم انضمت إليها دول أخرى.

اتفاقية الوحدة الاقتصادية العربية

وقد نصت على: حرية انتقال الأشخاص ورؤوس الأموال، حرية تبادل البضائع والمنتجات الوطنية والأجنبية، حرية الإقامة والعمل والاستخدام وممارسة النشاط الاقتصادي وحرية النقل و الترازيت واستعمال وسائل النقل والمرافئ والمطارات المدنية وحقوق التملك والإبصار والإرث لرعيا الدول العربية الأعضاء في اتفاقية الوحدة على قدم المساواة».

⁶² السوق العربية المشتركة - المعرفة (marefa.org)

وجاء إصدار قرار إنشاء السوق العربية المشتركة من قبل مجلس الوحدة الاقتصادية العربية بتاريخ 1964/8/13م، من منطلق أن السوق مرحلة من مراحل تحقيق الوحدة الاقتصادية بين الدول مهيئاً لوحدها السياسية لاحقاً. وضمت السوق العربية المشتركة في بداية انطلاقها: الأردن والعراق وسورية ومصر والكويت. ثم اتسعت عضويتها لتشمل كل الدول العربية، ولكن السوق لم تُفعّل على نحو كامل وإنما اقتصر التعاون الاقتصادي العربي على بعض الاتفاقيات الجزئية السابقة لقرار إحداث السوق العربية المشتركة واللاحقة له والتي يمكن إذا فُعِلت على نحو سليم أن تسهم في تفعيل اتفاقية السوق لاحقاً.

عوامل إقامة السوق العربية المشتركة

شعرت البلدان العربية منذ حصولها على الاستقلال السياسي أنها غير قادرة، كل منها في الحدود التي رسمت لها، على متابعة نموها الاقتصادي وتطويرها الاجتماعي، فضمنت ميثاق الجامعة العربية نصوصاً تؤكد أهمية التكامل الاقتصادي بين الدول العربية المنعصرة من الاستعمار.

ومنذ الاستقلال ففتحت البلدان العربية أعينها على اتجاه واضح نحو التكتلات الاقتصادية في العالم، مثل السوق الأوروبية المشتركة و منطقة التجارة الحرة الأوربية و منظمة الكوميكون و السوق اللاتينية المشتركة و السوق المشتركة في إفريقيا الشرقية، وكذلك السوق المشتركة لبلدان إفريقيا الغربية. فكان ذلك دافعاً قوياً لبحث اتفاقية الوحدة الاقتصادية العربية والتي قسّ ع عنها إحداث السوق العربية المشتركة.

أسباب إقامة السوق العربية المشتركة

واجهت الدول العربية المستقلة عدداً من المشكلات الاقتصادية التي دفعتها إلى إقامة السوق، منها:
1. نمو الإنتاج، بسبب التقدم التقني وإدخال آلات جديدة بطاقة إنتاجية عالية تضيق لها الأسواق القطرية، فكان لابد من البحث عن سوق واسعة يمكن أن توفر للصناعات الناشئة طاقة استيعاب المنتجات مع إمكانية التخصيص في الإنتاج.

2. ارتفاع تكاليف الإنتاج، بسبب تطور الآلات والجهيزات وتوسع الطاقة الإنتاجية أصبح الاكتفاء بإنتاج كميات قليلة من المنتجات لتلبية الأسواق القطرية الضيقة، يؤدي إلى توزيع أعباء الإنتاج على عدد قليل من المنتجات، مما يؤدي إلى ارتفاع تكاليف الإنتاج وزيادة أعباء المنتجات وتقليل قدرتها التنافسية.

3. تفاقم مسألة البطالة: ترقب على تطور المستوى التقني وارتفاع إنتاجية العمل من ناحية، وزيادة كفاية الآلات من ناحية ثانية، نقص في الطلب على اليد العاملة، في الوقت الذي كان عدد السكان يتزايد بشدة وهجرة اليد العاملة الزراعية إلى المدن تسير على قدم وساق. ولم يكن بالإمكان امتصاص البطالة، إلا بتوسع المؤسسات الإنتاجية القائمة أو باستخدامها بأقصى طاقتها لها، وهذا ما كان يدفع باتجاه التفتيش عن أسواق لتصرف هذه الزيادة في الإنتاج.

4. عقبات التثمين القطرية: واجهت الدول العربية المستقلة عقبات عديدة في عملية التطوير والثمنية، ومن هذه العقبات: انخفاض معدل نمو الدخل، ضيق السوق عن استيعاب الإنتاج الكبير، المنافسة بين المنتجات المتماثلة في الدول العربية، نزوح الفائض الاقتصادي من الدول العربية باتجاه الدول المتطورة، عدم الانسجام في توزيع الإمكانيات والثروات العربية، ففي بعض البلدان تتوافر قوة العمل، وفي بعضها الآخر يتوافر رأس المال، وفي دول أخرى كميات واسعة من الأراضي الخصبة ومن الثروات الباطنية، بحيث أن بلداً واحداً، مهما اتسعت مساحته، لا يمكن أن يشكل وحدة اقتصادية متكاملة قادرة على تحقيق التنمية بنفسها.

كل هذه العوامل، إضافة إلى كون البلدان العربية قبل الحرب العالمية الأولى، كانت تشكل إقليماً اقتصادياً واحداً تنشط في حدوده التبادلات التجارية وعلاقات التعاون الاقتصادي من دون أية قيود، كل ذلك مروج لدى الشعب العربي في كل بلدانه فكرة الوحدة الاقتصادية العربية وما تفرع عنها من إقامة السوق العربية المشتركة.

الأهمية الاقتصادية والسياسية للسوق العربية المشتركة

كان يمكن للسوق العربية المشتركة، لو تم تحقيقها عملياً، أن تحقق المكاسب التالية لكل البلدان العربية منفردة ومجموعة:

1. تحقيق معدلات نمو أعلى في الناتج القومي ونصيب الفرد منه، لأن السوق الواسعة (وهي سوق واسعة نسبياً فقط لأن الناتج المحلي الإجمالي في الدول العربية الاثنى عشر وعشرين مجموعة أدنى من الناتج المحلي الإجمالي في بلد أوروبي متخلف نسبياً مثل إسبانيا)، كانت ستسمح بإقامة مشاريع كبيرة متنوعة على مستوى الساحة العربية ومنخفضة على مستوى كل قطر، مما كان سيوف الاستفادة من المزايا النسبية المتاحة لكل بلد عربي من ناحية والمجموع الأمة العربية من ناحية ثانية. ففي مجال الزراعة كان يمكن دمج رأس المال الخليجي واليد العاملة المصرية والسورية المؤهلة مع موارد الأرض والمياه المتوفرة في السودان. وعلى مستوى الصناعة كان يمكن لخصاف رؤوس الأموال الموجودة في قطر أو أكثر مع اليد العاملة الفنية المؤهلة في قطر أو أقطار أخرى مع الثروات الباطنية والمواد الأولية الوفيرة في الكثير من الدول العربية، مثل النفط والفسفات وخامات الحديد والبوكسيت وغيرها، أن يؤدي إلى قيام صناعة عربية متطورة في مصلحة كل الدول العربية بدلاً من تصدير هذه الموارد خاماً وإبقاء قسم كبير من الأموال العربية موظفة في الخارج، إضافة إلى انشمار قوة العمل العربية في كل أرجاء العالم تبحث عن عمل.

2. تكوين كتلة اقتصادي يساعد في تقوية الموقف التفاوضي في العلاقات الاقتصادية والتجارية مع البلدان والمجموعات الاقتصادية الأخرى.

3. بناء اقتصاد عربي متطور قادر على تحمل أعباء الدفاع والوقوف أمام التحدي الصهيوني في المنطقة العربية.

4. تشكيل قوة اقتصادية عربية وسوق واسعة تحسب لها حساب من قبل القوى العظمى، بما يؤثر في مواقفها السياسية من القضايا العربية المعاصرة وخاصة من قضية فلسطين والعدوان الإسرائيلي المستمر على الأراضي العربية وعلى المقدسات الإسلامية والمسيحية العربية في فلسطين.

السوق العربية المشتركة بين الأهداف والنطاق الفعلي

أهداف السوق العربية المشتركة مشتقة من أهداف اتفاقية الوحدة الاقتصادية العربية، وقد اتخذ قرار إنشاء السوق في إطار السعي إلى تطبيق اتفاقية الوحدة، فكان الهدف من إنشاء السوق:

1. تحرير تبادل المنتجات الوطنية والأجنبية بين الدول الأعضاء، ولم يتحقق هذا الهدف لكثرة الاستثناءات التي طلبت الدول الأعضاء تطبيقها فيما يتعلق بالمنتجات الوطنية واستحالة تحرير انتقال المنتجات الأجنبية ما دامت الدول الأعضاء ليست منضمة إلى الاتحاد الجمركي يرتب توحيد التعرفة على البضائع المستوردة من الخارج.
2. انتقال رؤوس الأموال وتسوية المدفوعات، وعلى الرغم من توقيع اتفاقيات جماعية لتحقيق هذا الهدف بين الدول العربية، وعلى الرغم من إحداث المؤسسة العربية لضمان الاستثمار وإصدار الكثير من الدول العربية قوانين لحماية الاستثمارات الأجنبية في أراضيها من أخطار المصادرة والتأمير وما شابهها، فما تزال رؤوس الأموال العربية المستثمرة في الدول العربية الأخرى ضعيفة جداً. في حين تقدر الاستثمارات العربية خارج أقطار الوطن العربي بين 850 و1100 مليار دولار لو عاد منها نصفها فقط لكان يكفي لتصنيع الاقتصادات العربية ودفع عملية التنمية فيها ووضعها في طريق التقدم لحاقاً بالدول الصناعية المتقدمة.
3. حرية انتقال الأشخاص وممارسة النشاط الاقتصادي: لقد تحقق بعض التقدم فيما يتعلق بممارسة النشاط الاقتصادي ولكن ليس على أساس تفعيل أحكام السوق، وإنما بمقتضى بعض الاتفاقيات

الثانية أو بناء على تراخيص خاصة من السلطات المسؤولة. أما ما يتعلق بحرية انتقال الأشخاص فلم تستطع الحكومات العربية الاتفاق على إلغاء سمات الدخول فيما بينها، وعلى العكس من ذلك تسهل معظم الدول العربية دخول الأشخاص من غير الجنسيات العربية إلى أراضيها في حين تعرقل دخول الأشخاص من رعايا الدول العربية. تشكل سورية، شبه استثناء بين الدول العربية فحدودها مفتوحة لمواطني الدول العربية بلا استثناء.

4. النقل والتراخيص وشؤون المواصلات: تعثر تطبيق هذا البند، بسبب ما رأته اللجان المختصة من إمكانية إلحاق الضرر ببعض الدول الأعضاء، مما أوجب التريث في إطلاق حرية التراخيص إلى ما بعد قيام جدار جرمي موحد. وما زالت عمليات النقل والتراخيص موضوعاً لاتفاقيات ثنائية بين الدول العربية، لا في إطار تفعيل السوق العربية المشتركة.

5. وفي مجال التكامل والتشبيك الاقتصادي، فإن قرار إنشاء السوق العربية المشتركة لم ينطرق إلى هذا المجال سبيلاً لقيام هذه السوق أصلاً. غير أن مقدمة القرار جعلت من التكامل والتشبيك منطلقاً لتحقيق قيام السوق وتطوير عملها. وقد ترك الأمر لمجلس الوحدة الاقتصادية العربية الذي لم يفعل شيئاً في هذا المجال، لعدم توافر الإرادات السياسية لدى الحكومات العربية. وعلى العكس من ذلك، فقد جرى في السبعينات والثمانينات من القرن العشرين إقامة محاور متعددة في الوطن العربي، مثل الاتحاد المغاربي ومجلس التعاون الخليجي ومجلس التعاون العربي، إضافة إلى العديد من الاتفاقيات الثنائية التي كانت تنحو إلى التفرقة أكثر مما تنحو إلى توحيد الجهود.

ولعل الشيء الوحيد الذي يعطي الأمل بتفعيل السوق العربية المشتركة إدراك الحكومات العربية عجز الشميات القطرية وقصورها في تحسين مستوى معيشة مواطنيها مما جعلها تنهافت على إبرام الاتفاقيات الثنائية فيما بينها، وفي نهاية المطاف الموافقة على إحداث منطقة التجارة الحرة العربية الكبرى **Great**

Arab Free Trade Area (أفانبا) والبدء بتحرير التبادل السلعي بين أعضائها، البالغ عددهم 14 بلداً ومن المتوقع توسيعها لتشمل كل الدول العربية، بمعدل 10% سنوياً بدءاً من عام 1998، ثم قرار مجلس الوحدة الاقتصادية العربية تقصير مدة إكمال تحرير التجارة بين الدول من 2007/1/1 إلى 2005/1/1... [📄](#)



<https://youtu.be/G05LtD59kgk>

19/12/2012



<https://youtu.be/YWED9flvnrY>

5/11/2019



تمثل محافظة قنا واحدة من أفقر محافظات صعيد مصر، وكانت في وقت من الأوقات متعاً خصياً لجماعات الإرهاب نتيجة لما كانت تعانيه من فقر وبطالة، فضلاً عن سوء الأحوال المعيشية بشكل عام وانقراض الأمل في مستقبل أفضل.

وعلى العكس مما كانت عليه محافظة قنا حتى ما قبل أقل من ثلاث سنوات، تبدل حالها وانقلبت إلى نموذج لتجربة متميزة في إعادة البناء والتطوير والتنمية تجعل الزائر لها - خاصة لمن تعرفوا على أوضاعها القديمة - لا يكاد يعرف عليها، بل إن الكثيرين من زوارها الآن ينصرون أنهم أخطوا المكان وأهمل في غير قنا التي يعرفونها.

وهذا في هذا المقال عرض ملامح تجربة إعادة البناء في قنا، وإبراز عناصر التجربة والدليل على كونها ترقى لتكون مثالا لنموذج "إدارة النميز".

قنا قبل التجربة الشموية الحالية

⁶³ كُتِبَ هذا المقال عقب زيارة لقيادات الجمعية العربية للإدارة إلى محافظة قنا ولقاء محافظها اللواء عادل لبيب في أوائل عام 2012.

تقع محافظة قنا ضمن إقليم جنوب الصعيد حيث تحدها شمالاً محافظة سوهاج وجنوباً محافظة أسوان وشرقاً محافظة البحر الأحمر وغرباً محافظة الوادي الجديد، وهي من المحافظات كبيرة المساحة حيث تمتد لمسافة 240 كيلومتر شرق النيل و240 كيلومتر غرب النيل، وتبلغ مساحتها 261.4 كم² ويصل عدد سكانها إلى نحو 3 مليون نسمة ينوزعون بين 11 من كُر إداري بالمحافظة.

وتعتبر قنا من أفقر محافظات مصر تعاني من مظاهر التخلف الاقتصادي والاجتماعي وتبدو صورتها قبل بداية التجربة الشموية الحالية على النحو التالي:

1. بنية أساسية منها كـ_____.
2. تراكم المخلفات_____.
3. سيطرة القبليّة والعصبيّة_____.
4. تزايد معدل البطالة_____.
5. قسوة المناخ والطبيعة الزراعية للمحافظة_____.
6. كثرة العشوائيات والتعديات على المواقع العامة_____.
7. نشاط اقتصادي محدود يتركز في 4 مصانع تقليدية للسكس ومصنع الألمنيوم في نجع حمادي_____.

كما افتقدت المحافظة نصيبها من الحركة السياحية العابرة إذ نثر لها قوافل السائحين من وإلى أسوان والأقصر والبحر الأحمر دون أن يجدوا فيها ما يغري على التوقف رغم ما لها من آثار فرعونية أهمها معبد دنديرة بمدينة قنا ومعبد إسنا بمدينة إسنا، ومزارات إسلامية منها مسجد العارف بالله عبد الرحيم القنائي بمدينة قنا والمسجد العامري بمدينة قوص، وكذا دين ماري جسس بالزيقات أمرنت وأديرة في نقادة وإسنا.

وبشكل عام، إن قنا قبل بداية تجربة التسمية المخططة الشاملة منذ ما يقرب من 3 سنوات كانت مثلاً لكل ما نشكو منه في مصر ونسعى للتخلص منه من خلال نموذج إداري ومنهج فكري منطور وقيادة عصية واعية.

ملاح النجربة الشموية في قنا

يلمس الزائر لقنا ملاح لا تخطها العين لأثار عملية إعادة بناء شاملة للمدينة - عاصمة المحافظة - وكنا للمراكز والقرى التابعة. ونعدد أهم تلك الملاح فيما يلي:

1. تجديد شامل للبنية الأساسية من شبكات المياه والصرف الصحي والكهرباء والتليفونات، والتي تم تغييرها بالكامل وعلى مستوى المدينة كلها في وقت قياسي ودفعة واحدة حتى لا ينكسر حفر الشوارع في كل مرة ينقصر اسنكمال أو تجديد جزء من الشبكة.
2. مرصف جميع شوارع المدينة بطريقة بديعة وروعي فيها متطلبات الجودة ودقة التنفيذ، بل إن الرصف شمل الطرق السريعة المؤدية إلى المحافظة مثل الطريق الواصل بين الأقص وقنا والذي تستخدمه قوافل السيارات السياحية القادمة من الغردقة.
3. مرصف جميع الطرق الجانبية والأزقة والحواري المشبعة من الشوارع الرئيسية.
4. تجديد كامل الأرصفة بجميع الشوارع وتبليطها بطريقة متميزة ومسويات موحدة، واستخدام حواف إيمينية للأرصفة [بردورات] غاية في الانظام والناسق.
5. تجميل الشوارع بالأشجار في الجزر الوسطى وعلى جانبي الطرق، وتهيئة مواقع لمساحات خضراء في كل مكان وجدت به مساحة خالية غير مستغلة.
6. إزالة جميع الأكشاك والإشغالات من الطرق ومن على الأرصفة وإلزام أصحاب العقارات والمناجر وغيرها بالامتناع تماماً عن شغل مساحات من الأرصفة. بل إن بعض الشوارع كانت مناطق مغلقة

- حتى على أجهزة الأمن إذا اسنولى عليها عناصر غير سوية وأقاموا لها مناجر ومبان بلغت الجرة على القانون أن تقامر في وسط الشارع مثل شارع السهرج الشهير الذي تم إزالته ما به من مبان عشوائية وتطويره بشكل يتناسق مع مجمل ما تم في المدينة واختفاء مظاهر البلطجة التي كانت تسيطر عليه..
7. إنارة الشوارع والميادين بشكل منمير وموالة أعمدة الإنارة والمصايح بالصيانة المستمرة بحيث يندر أن يخلد المرء مصباحاً تالف في أي مكان بالمدينة.
8. تجميل مداخل المدينة وتطوير المناطق المحيطة بها وتحويلها إلى مزارات سياحية تزينها الجداريات التي تعكس ملامح الثقافة المحلية [من أجلها الجدارية المقامة عند مدخل البيضاء].
9. إنشاء كورنيش على النيل بفك حضاري منمير تحيطه مساحة خضراء واسعة أصبحت تمثل مثلاً متفصلاً رائعاً لمواطني قنا، تمر منه مسافة كيلومترين وجاري استكمال باقي المشروع. وكذلك إنشاء مرسى للبواخر.
10. تطوير شامل للمواقع السياحية والتاريخية في المدينة ومنها مسجد سيدي عبد الرحيم القنائي الذي أصبح منقطع الصلة بالحالة القديمة التي كان عليها، إذ تم إقامة واجهات جديدة رائعة النضيم للمسجد القديم، وإنشاء ساحة واسعة منظمة ونظيفة أمامه، مع إزالة كل العشوائيات والإشغالات غير الحضارية التي كانت تحيط بالمسجد في السابق، ومنها منع تواجد الماعز والدواب من منطقة المسجد وتلك كانت من العلامات المميزة له في العهد السابق. كما شمل التطوير والتحديث محطة السكك الحديدية والمنطقة المحيطة بها. وفي جميع تلك الحالات فإن النمط العام للجديد واحد، ينبور في الرصف المقتن للشوارع والأرصفت والشجير والإنارة، فضلاً عن الاهتمام بالنظافة إلى حد الهوس، ومنع كافة أشكال الدواب والحوانات من المرور بالشوارع، وكذا استخدام لونين موحدين للبلاط وحواف الأرصفة.

11. وقد شمل التطوير والتحديث منطقة معبد دندرة والذي يعتقد أنه المعبد الوحيد الكامل الذي لم يُنمَد إليه يد الخريب والنهري بما به من عناصر أثرية متميزة.
12. وتثير قضية النظافة في قنا اهتمام الزائر حيث يلحظ وبدن مجهود مسنوي فائق من نظافة الطرق والأرصفت والمباني ومداخل المدينة ومناطقها التجارية وحتى المناطق الشعبية الفقيرة. وقد تم تطوير منظومة لعمليات النظافة تقوم على أساس تشغيل شباب المحافظة في جمع القمامة من المنازل مباشرة، وتوظيف أعداد منهم لتنظيف الشوارع والمناطق العامة بشكل منضج على مدار الساعة. وتبدو المدينة في جميع الأوقات قمتة في النظافة باستخدام إمكانيات محلية بسيطة وبتكلفة زهيدة يدفعها المواطنون في شكل إضافة على فواتير الكهرباء.
13. تم إخلاء مدينة قنا من الورش والصناعات الحرفية ونقلها إلى المناطق الصناعية التي أنشأ منها منطقتان واحدة في مركز قنط والثانية في مركز نجح حادي وعلى مساحة 600 فدان لكل منهما، كما أنشئ مجمع للصناعات الصغيرة بمنطقة الصالحية.
14. تنوجه المحافظة إلى إحياء الطاقات الزراعية الكامنة خاصة في منطقتي وادي اللقيطة بين القصير والبحر الأحمر، ووادي قنا حيث يتوقع وجود نصف مليون فدان قابلة للزراعة بالاستفادة من خزان المياه الجوفية الجاري تقديس حجمه وإمكانياته بالتعاون مع جامعة جنوب الوادي.
15. تم إزالته كمية هائلة من القمامة تراكمت عبر سنوات من الإهمال على حافة الطريق السريع المؤدي إلى الأقص، وتعاون في تنفيذ هذا المشروع جميع الأجهزة التنفيذية المحلية وفي وقت قياسي، حيث نقلت إلى مدفن صحي للقمامة في مكان خصص لذلك.
16. ولم يقتصر الأمر على عمليات تجليد المرافق والتطوير والتجميل - على أهيئها -، بل امتد لإقامة مناطق صناعية والعمل على جذب المستثمرين من أبناء المحافظة وغيرهم لإقامة مصانع بدء بعضها

مرحلة الإنتاج فعلا، مما يسهم في تنمية اقتصاديات المحافظة وتوفير فرص العمل للآلاف من شبانها الباحثين عن عمل.

17. ومن ملامح التجربة المميزة الانحياز الواضح بين المحافظة وبين جامعة جنوب الوادي واستثمار الطاقات العلمية لأعضاء هيئة التدريس في إجراء البحوث والدراسات اللازمة لمشاريع تنمية المحافظة.

ملامح التغيير السلوكي للمواطن القنائي

من المثير للدهشة في تجربة قنا ما تحقق على صعيد تطوير أنماط السلوك الاجتماعي للمواطنين والتي يمكن رصد أهمها في الصور التالية:

الصورة الأولى،

النجاوب النامر من المواطنين مع حركة التجديد والتطوير والتزامهم بقواعد السرعة وتعليمات المرور وانظاف السيارات في الأماكن المخصصة لها في جميع الشوارع وتعاونهم الكامل في المحافظة على نظافة المدينة وما ترفيها من تجديده.

الصورة الثانية،

أن هذا الالتزام يعبر كافة مستويات المجتمع القنائي وطبقاته، فالجميع يربحون بالقواعد والضوابط ويقبلون عن طيب خاطر سداد الغرامات التي فرضت على مخالفتها حتى الفئات التي اعتادت أن يكون لها مزايا تعفيها من مثل تلك القيود كأعضاء الهيئات القضائية وأفراد الشرطة وأعضاء المجالس النيابية.

الصورة الثالثة،

هي اختفاء مظاهر الجريمة وجماعات الإرهاب، بل الأجدد بالنسبة هو انخفاض معدلات الجريمة على إطلاقها في قنا. ومن اللافت للنظر أن قنا من المحافظات التي كانت تعاني من تفاقم العصابات وتنافس القبائل المتشاحرة بكل ما تعنيه هذه الأمور من مشكلات اجتماعية وأمنية خطيرة تعافى منها مجتمع قنا

في السنوات القليلة الماضية، بنأثير حالة الشمية وافتاح الفرص أمام الناس للنمغ خياة أفضل والشعور بالموضوعية والعدالة في فرض القواعد وتوفير الخدمات العامة واخفاء كل أشكال الواسطة والمحسوية والاستثناء في تعامل الأجهزة الحكومية مع المواطنين.

الصورة الرابعة،

إقبال المجمع القنائي على النمغ بالنحسينات المهمة التي طرأت على محافظتهم وخرج العائلات والشباب للاستمتاع بالسير في الشوارع والحدائق العامة وقضاء الوقت في المنزهات وعلى كورنيس النيل وذلك في ساعات مختلفة وحنى في الليل ترى الناس فرادى وجماعات في أمن وطمأنينة، يستمنعون بما أتيح لهم من بيئة نظيفة وجماليات أضفيت على محافظتهم.

الصورة الخامسة،

اخفاء قدس العاملين في قنا من غير أبناءها من ظروف المعيشة الصعبة التي كانت سائدة من قبل، مع توفر إمكانيات السكن والخدمات العامة الجيدة. بل بدأ الكيرون يرون في قنا مكاناً طيباً للعمل والحياة يسعون للانتقال إليها.

الصورة السادسة،

إقبال المستثمرين على إقامة المشروعات الصناعية والخدمية واطمئناهم إلى جدوى تلك المشروعات واحتمالات نموها وازدهارها في المستقبل.

الصورة السابعة،

ارتفاع مستوى الوعي السياسي بين الجماهير والإقبال على الترشح في انتخابات المجالس الشعبية والمحلية، وزيادة مشاركة المرأة القنائية في الحياة السياسية والحياة العامة.

وبشكل عام يلحظ الدارس للنجربة اختلافاً نوعياً في السلوك العام للمواطنين مرصدت دراسة تمت مؤخراً بعض مظاهرها على النحو التالي:⁶⁴

1. تخلي أهالي قنا إلى حد كبير عن تعصم القبلي وإدراكهم أن العصب كان من أسباب تخلف قنا.
 2. زيادة انتماء الأهالي وشعورهم بالفخر بأهميتهم ينسبون إلى محافظة قنا وتجاهرون بهذا الفخر.
 3. زيادة مشاركة الأهالي وتطوعهم للعمل في المشروعات التوعوية، واستعدادهم للتبرع بالأموال والعقارات من أجل تحقيق أهداف تجربة التنمية والتطوير والنجميل في قنا.
 4. ارتفاع الوعي البيئي لدى الأهالي واقتناعهم بأهمية المحافظة على البيئة من التلوث واقتناعهم بضرورة معاقبة المخالفين لتواعد حماية البيئة.
 5. ارتفاع مستوى الوعي الصحي بين المواطنين وانخفاض معدلات الإصابة بالأمراض والأوبئة.
 6. ارتفاع الحس الجمالي لدى المواطنين وأهمية الحفاظ على الزهور والمساحات الخضراء وضمانة الحرص على نظافة الشوارع والأماكن العامة.
- تلك التحولات السلوكية الإيجابية قد دعم الاقتناع بنجاح التجربة واحتمالات استمرار آثارها حيث توطنت مفاهيم التنمية والجمال والمحافظة على البيئة والمشاركة بين الناس. إن هذه النتائج السلوكية تؤكد العلاقة التبادلية بين التنمية والتغيير الاجتماعي، كما تؤكد التأثير الإيجابي للحسين وإصلاح البيئة على السلوك الاجتماعي للبشر المتعاملين معها. كذلك توضح هذه النتائج أهمية المشاركة الجماهيرية في صنع التغيير والانغماس في تنفيذ مشروعات تنمية وتطوير البيئة لينولد بينهم الإحساس بالأهمية كمواطنين لهم شأن ولهم قول في تقرير مصير مجتمعهم، ويستشعرون أنهم مستفيدون من تلك التنمية وليسوا مجرد أدوات فيها.

⁶⁴ فوزي محمد جبل وجابر عوض سيد، اتجاهات أهالي محافظة قنا نحو المجهودات التنموية الحديثة للإدارة المحلية في المحافظة، المعهد العالي للخدمة الاجتماعية بأسوان فرع قنا، 2001.

إن دراسة التجربة الشموية الجارية في قنا منذ 3 سنوات تعكس أثر الفكر الإداري المنطور الذي يكاد يكامل في نموذج أقرب ما يكون لنماذج "إدارة النميز" التي تسود العالم المعاصر. ودعونا نأمل في عناصر النموذج القنائي في "إدارة النميز":

1. القيادة الإيجابية

تنضح نوعية القيادة الإيجابية كعنصر محوري في تجربة محافظة قنا من دراسة النمط المميز الذي اتبعه المحافظ الحالي اللواء عادل لبيب منذ تولي المسؤولية في نوفمبر 1999 فقد أحدث تغييراً جذرياً في نمط الإدارة بالمحافظة ونجح في كسب ثقة وتعاون الأهالي بمختلف فئاتهم، وتحقق له تكوين رأي عام مساند لنوجهاته الشموية وقراراته لضبط السلوك العام في المحافظة. وتبدو ملامح النمط القيادي اللواء عادل لبيب على النحو التالي:

1. البساطة والتعامل مع الجماهير بمنطق الخدمة العامة وليس من موقع السلطة والمركز الوظيفي.
2. الانفتاح على الجماهير والاحتكاك الدائم بهم والنجول في أوساطهم والتعرف المباشر على مشكلاتهم ورغباتهم.
3. اتباع سياسة الباب المفتوح حيث لا يتخذ الجماهير مانع للاتصال المباشر به وعرض مشكلاتهم عليه دون حواجز.
4. الشفافية والموضوعية في معالجة قضايا الجماهير من خلال طرحها في الاجتماع المفتوح يوم الاثنين من كل أسبوع، إذ تحصل كل مواطن على فرصة متكافئة لعرض مشكلاته والحصول على نتيجة مباشرة من خلال نخبتها مع المسؤولين في إدارات المحافظة المختلفة و بحضور المحافظ ومناجعة مستمرة من جانبه.

5. الحسم في اتخاذ القرارات وفق القواعد المعلنة للجميع، وتجنب جمع أشكال الاستثناء أو التمييز بين المواطنين في الحقوق والواجبات، إذ الكل سواء أمام القانون.
6. المزج بين الاعتبارات الجمالية في تطوير وتحديث مرافق المحافظة وبين متطلبات ومقومات التنمية المستدامة. والموازنة بين ضوابط العلاج السريع لمشكلات المواطنين ومصادر التلوث والنخلف في البيئة وبين إقامة البنية الأساسية اللازمة للتنمية الصناعية والزراعية باعتبارها الأساس في هبة فرص العمل ورفع المستوى المعيشي لمواطني المحافظة.
7. العمل من خلال مساعديه الذي نجح في حفزه واستثماره كما سهر لتنفيذ برامج تطوير وتجميل المحافظة وصيانة الإنجازات التي تم تحقيقها. وقد نجح المحافظ في تنمية التعاون بين إدارات المحافظة المختلفة والقضاء على مصادر الخلاف والتناقض بينهم والتي كانت تصل في الماضي إلى حد الشاذ القضاي.
8. مهارة استثمار العلاقات مع أطراف المجتمع والمسؤولين في الحكومة المركزية للحصول على دعمهم وتخصيص مزيد من الموارد لتمويل برامج تنمية المحافظة.
9. تطبيق أسلوب الإدارة بالنجوال **Management by Wandering Around (MBWA)** حيث تخصص على الزيارة الميدانية لمواقع العمل المختلفة بالمحافظة والتعرف المباشر على مستوى التنفيذ ومعدلات التقدم نحو الهدف، ويتعامل مباشرة مع مصادر المشكلات ويتخذ القرارات المناسبة.
10. وقد تبلور النمط القيادي لمحافظةنا صاحب التجربة الشموية المتميزة في الملامح المهمة التالية التي تقارب ما تعارفت عليه أدبيات الإدارة المعاصرة في نماذج "إدارة النميز":
 1. الانطلاق في العمل الشموي من رغبات الجماهير ومتطلباتهم.
 2. الانحياز للجماهير والنواصل المستنم معهم واكتساب ثقتهم.
 3. بناء فرق العمل وتمكينها لإنجاز المهام المستندة إليها.

4. التركيز على النتائج والمحاسبة على أساسها .
5. السعي لتحقيق نتائج متوازنة لأصحاب المصلحة المختلفين من جاهير المحافظة .
6. المتابعة الميدانية المستمرة والاعتماد على تدفق معلوماتي منظم لتقويم الإنجازات .

2. التخطيط العملي

يقصد بالتخطيط العملي وضع خطط وبرامج قابلة للتنفيذ تراعي أوضاع البيئة المحلية والقدرات والموارد المتاحة. وقد نجح نموذج "إدارة النميز" في قنا بوضع مجموعة برامج متناسقة ومنكاملة تعاملت مع أهم قضايا التنمية في المحافظة وحددت لها أهدافاً واقعية أمكن تحقيقها بمعدلات مقبولة. في مقدمة تلك البرامج ما يلي:

- ✓ برنامج تجديد شبكات المرافق الأساسية [الكهرباء، الماء، الصرف الصحي، التليفونات].
- ✓ برنامج مصرف الشوارع الرئيسة والفرعية وتبليط الأرصفة.
- ✓ برنامج إضاءة، وتشجير، وتجميل الشوارع، والميادين.
- ✓ برنامج رفع القمامة ونظافة الشوارع والمرافق العامة.
- ✓ برنامج التنمية الصناعية من خلال إقامة منطقتين صناعيتين وحفز المستثمرين وتقدير التسهيلات لهم لإقامة مشروعات صناعية بالمحافظة.
- ✓ برنامج التنمية الزراعية والبحث في استغلال مصادر المياه الجوفية وحفز بعض المستثمرين على حفر آبار تجريبية.
- ✓ برنامج التنمية السياحية من خلال تطوير المرافق السياحية بالمحافظة والعمل على جذب السياح العابرة إلى المحافظة.

- ✓ برنامج التطوير الإداري والقضاء على المعوقات الإدارية، وتبسيط الإجراءات وتقليص الأعمال الورقية، والمكاتب الداخلية، بين الإدارات المختلفة، توفير الوقت والجهد وحسماً للأمور.
- ✓ برنامج تطوير ونظافة القرى وتزويد منازلها بإمكانات للصرف الصحي.

3. ترتيب الأولويات

إن الملامح المميزة لنموذج إدارة النميز في قنا النجاح في التعامل مع مشكلات المحافظة، والنخيط للشمية، وفق أولويات، واضحة. وقد جاء في الأولوية الأولى تجهيز البنية الأساسية لمدينة قنا ومدن ومراكز قرى المحافظة باعتبارها أهم مقومات الشمية الحضريّة والاقتصادية، ولتحويل المحافظة إلى مجتمع جاذب للمستثمرين. وكانت الأولوية الثانية هي إعادة صرف وتجميل وإنارة الشوارع والميادين ومدخل المدينة. وهكذا توالى أعمال الشمية وفق منطق يراعي اهتمامات الناس ومطالبهم العاجلة من ناحية، ومقومات الشمية المستدامة من ناحية أخرى.

4. حشد الموارد

كان عنصر حشد الموارد أحد عوامل نجاح التجربة الشمية في قنا، فقد تمكن المحافظ من توجيه الموارد المخصصة للمحافظة من موازنة الدولة إلى مشروعات البنية الأساسية، ثم استعان بموارد إضافية لصندوق تنمية القرية، ثم تمويله من حصيلة رسم فرض على استهلاك الكهرباء والمياه، كما استعان بموارد صندوق الخدمات بالمحافظة في تمويل مشروعات التطوير والتجميل. كما كانت الاستعانة بالجامعة وأعضاء هيئات التدريس لها، وحشد مواطني المحافظة أنفسهم للمساهمة في مشروعات النظافة حيث تم تشغيل ما يقرب من عشرة آلاف مواطن على درجات الحاصلين على إجازات بدون مرتب في موازنة المحافظة. وفي جمع المشروعات التي يجري تنفيذها تحشد المحافظة المعدات والآليات المنوفرة لدى مختلف مديريات الخدمات بالمحافظة.

5. الحسري في القرار

من المظاهر المهمة في نموذج قنا لإدارة التنمية الحسري في اتخاذ القرار وعدم التردد طالما تم الاتفاق على أهمية موضوع القرار لدفع التنمية في المحافظة. وقد اسعان المحافظ بقدراته الشخصية في اتخاذ القرار وكاننا بمشاوره مساعديه واستطلاع آراء المواطنين في المجلس الشعبي المحلي وممثلي المحافظة في مجلسي الشعب والشورى. وفي النهاية، فإن نجاح عملية التنمية في محافظة قنا بفضل النوجه الإداري المتميز دليل على إمكانية حل مشكلات الوطن وتطوير أوضاع المواطنين مهما قلت الموارد المادية والتي يعتبرها الكثيرون العقبة الرئيسة لتحقيق التنمية.

شاهد قنا اليوم



<https://youtu.be/dQMERRHy-kY>



<https://youtu.be/8WZINSW6LC8>

ثالثا: وقفة للمراجعة... الدروس المستفادة من تجربة إنجلترا في إطلاق المجال للقطاع الخاص

اجتهدت مصر - ودول أخرى كثيرة - إلى اتباع سياسات اقتصادية تعتمد آليات السوق كأساس في توجيه الاقتصاد الوطني وتوزيع الموارد بين مجالات الاستخدام المختلفة. وفي إطار تلك السياسة تزايد الدور المسند إلى القطاع الخاص في الحياة الاقتصادية في مصر، وتراجعت الأهمية النسبية للاستثمارات الحكومية في بناء مشروعات التنمية، حيث يضطلع القطاع الخاص بتمويل الحصة الأكبر من الاستثمارات في خطة التنمية الوطنية.

ولم يقتصر النوسع في دور القطاع الخاص على إنشاء مشروعات جديدة، بل عمدت الدولة إلى النخلص من كثير من وحدات القطاع العام ويبيعها بأساليب مختلفة إلى مشترين من القطاع الخاص الوطني ومستثمرين غير مصريين وذلك في إطار برنامج الخصخصة. كما يميل البعض إلى ترويج فكرة نقل تقديم الخدمات الحكومية إلى القطاع الخاص.

وتستند سياسة الاعتماد على القطاع الخاص للقيام بالدور الرئيس في الاقتصاد الوطني إلى دعاوى كثيرة تنبلور عادة فيما يلي:

1. ارتفاع الكفاءة النسبية للقطاع الخاص في دراسة وإنشاء وتشغيل المشروعات بدوافع الملكية الخاصة والبحث عن الأرباح وحرص أصحاب المال على استثماره في المجالات ذات الجدوى، وهي دوافع يفقدها العاملون في شركات القطاع العام والأجهزة الحكومية القائمة على تقديم الخدمات للمواطنين.

2. ارتفاع كفاءة الإدارة في وحدات القطاع الخاص لنصرها من القيود والتعقيدات الحكومية وقدرتها على الحركة واتخاذ القرارات المناسبة لمصالح أصحاب المشروعات واتباع أساليب منظورة في بناء وتفعيل القدرات الشافية للمشروعات الخاصة.

3. قدرة الإدارة في المشروعات الخاصة على اتخاذ قرارات صعبة فيما يتعلق بترشيد الإنفاق والحد من العمالة غير المنتجة والنخلص من مجالات النشاط قليلة أو عديمة الجدوى، بينما تعجز الإدارة الحكومية لمشروعات القطاع العام عن اتخاذ مثل تلك المواقف لالتزامها بمعايير سياسية واجتماعية تحد من قدرتها على الحركة.
4. يؤدي فتح المجال أمام الاستثمار الخاص لإطلاق الطاقات الاقتصادية الكامنة وغير المستغلة في المجتمع وبذلك تزايد إمكانيات تنفيذ مشروعات تنموية أكثر وفي وقت أقل مما يرفع معدلات التنمية ويسهم في خلق فرص عمل متنوع نسبياً متزايدة من المعطلين.
5. يترتب على قيام القطاع الخاص بتمويل وإدارة الجانب الأكبر من مشروعات التنمية في المجالات الصناعية والتجارية وغيرها أن تشغ الحكومة لدورها الأساسي في التخطيط الإستراتيجي وإدارة التنمية على المستوى الوطني دون الانزلاق في مناهات التنفيذ التفصيلية.
6. أن إدارة المشروعات الخاصة قادرة في نهاية الأمر على تحسين الإنتاج وضبط تكلفته والقضاء على مصادر الهدر وانخفاض الإنتاجية التي تعاني منها مشروعات القطاع العام، الأمر الذي يعود على المستهلكين بمزايا الحصول على سلع وخدمات أعلى جودة وأقل تكلفة، كما يسمح بزيادة قدرة المنتجات الوطنية على الوصول إلى الأسواق العالمية وتنمية الصادرات وتحسين الميزان التجاري وميزان المدفوعات.
- كل تلك الدعاوى أدت إلى قيام الدولة بتنفيذ برنامج للخصخصة استهدف نقل الجانب الأكبر من شركات قطاع الأعمال العام إلى القطاع الخاص سواء بطرح أسهمها للاكتتاب العام أو بيعها إلى ما أطلق عليه " مستثم مرئيس " .

كذلك تعلقوا الدعوة لتطوير الجهاز الحكومي وتحقيق الإصلاح الإداري، ومن بين الأفكار المطروحة في هذا الصدد أن تنقل الحكومة من مشروعات الخدمات التي تنولها بنفسها وإسنادها إلى شركات القطاع الخاص سواء بعقود إدارة أو عقود التزام لفترات طويلة.

كما اتجهت الدولة في السنوات الماضية إلى تجربة إسناد إنشاء مشروعات المرافق العامة - خاصة مشروعات توليد الكهرباء - إلى القطاع الخاص بنظام " **البناء والشغيل والتحويل BOT** " أو أي من تنوعاته المختلفة، وذلك نتيجة الاقتناع بقصور مصادر التمويل الحكومي عن توفير الاستثمارات اللازمة لشيفد كافة مشروعات المرافق العامة الضرورية، وأن سياسة الحد من الاقتراض العام ترض البحث عن مصادر بديلة للتمويل توفرها الشركات الخاصة الوطنية أو الأجنبية فضلاً عما تمنع به تلك الشركات من خبرات تقنية وإدارية تفوق على المسنوبات السائدة في المؤسسات الحكومية المسؤولة عن تلك المرافق [أو هكذا نظراً على الأقل].

وفي المقابل، فقد تصاعدت الآراء المعارضة للتوسع في ملك القطاع الخاص - خاصة الأجنبي - لمصادر الشرة والإنتاج في الدولة وتمكينه من السيطرة على مقدرات الاقتصاد الوطني حيث يرى المعارضون أن القطاع الخاص يندفع في الأساس بالرغبة المحمومة في زيادة الأرباح وتنمية حقوق الملكية بكل الطرق المشروعة وغير المشروعة، وأن إدارة القطاع الخاص في نهاية الأمر لن تكون حريصة على مصالح العاملين والمجتمع بنفس الدرجة التي تلزمها إدارة القطاع العام بمعايير العدالة الاجتماعية والقواعد العامة التي تقرها الدولة لرعاية المواطنين وكهالة أحياناً جاهمة الحيوة بغض النظر عن اعتبارات الرخية.

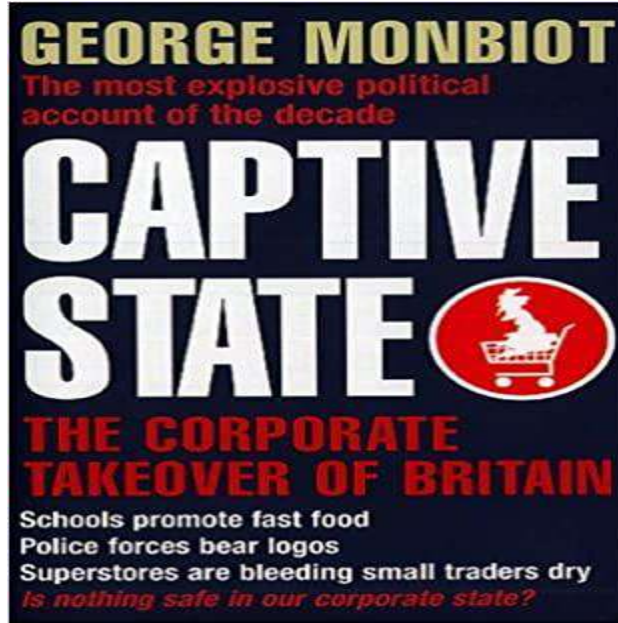
ويشير المعارضون إلى تجارب كثير من الدول التي اعتمدت سياسات الخصخصة وتمكين القطاع الخاص من مفاتيح الاقتصاد الوطني وما حدث لها من مشكلات نتيجة عمليات النخلص من آلاف العاملين ومحاولات أصحاب الشركات التي تمت خصخصتها ابتزاز الدولة بالحصول على مزيد من المزايا لم تكن

ضمن شروط المخصصة، وكذا عدم التزام الإدارة في الشركات الخاصة، بشروط الاستثمار في النشاط وعدم النصرف في الأصول وغير ذلك من الضوابط التي تحاول الحكومات عادة تضمينها في عقود البيع للقطاع الخاص لضمان عدم انحراف الإدارة الخاصة للمشروعات المخصصة عن الأهداف العامة للدولة وسياساتها في رعاية المواطنين.

وحيث تبدو الظروف الاقتصادية في مصر بشكل لا يوحى بإمكان عودة الحكومة إلى موقع الريادة في تمويل التنمية، وأن قضية الاعتماد على القطاع الخاص أصبحت محسومة ولا مجال للتراجع عنها، فإن المنطق يقتضي مراجعة الموقف والتأكد من وجود الضوابط التي تكفل توجه القطاع الخاص لتحقيق أهداف التنمية العامة من خلال سعيه لتحقيق مصالحه الخاص، والاطمئنان إلى وجود سياسات وآليات تتمكن بها الدولة من كبح جماح وحدات القطاع الخاص التي تشذ عن مقنضيات الصالح الوطني العام. بمعنى آخر، فإن الأمر يقتضي أن يكون الاعتماد على القطاع الخاص في إطار إستراتيجية وطنية شاملة تحدد أدوار أطراف المجتمع المشاركين في الأنشطة الاقتصادية، وتوضح أسس توزيع المسؤوليات بين الحكومة والقطاع العام من ناحية وبين القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني من ناحية أخرى.

والمعنى أن يكون توسيع مجال النشاط للقطاع الخاص في إطار إستراتيجية وطنية شاملة وليس مجرد انسحاب غير مخطط للدولة من مجالات النشاط الاقتصادي وترك الميدان للقطاع الخاص بلا ضوابط أو معايير للمحاسبة والتقويم، وذلك تفادياً للأخطاء والمشكلات التي وقعت في دول أخرى نتيجة إطلاق المجال للقطاع الخاص للسيطرة على المقدرات الاقتصادية للبلاد ومن ثم التمكّن من السيطرة السياسية والنكسر في القرار الحكومي ذاته ولوي التشريعات والسياسات العامة لتحقيق المصالح الخاصة للشركات وأصحاب رؤوس الأموال وكبار المدبرين المسيطرين عليها على حساب المصالح الوطنية العامة وافئات على مصالح جماهير المواطنين الذين تخلت الدولة عن حمايتهم وتركهم تحت رحمة أساطين القطاع الخاص.

وقد ظهر في المملكة المتحدة مؤخراً كتاب بعنوان "الدولة الأسيرة - اسئلاء الشركات على بريطانيا" **Captive State- The Corporate Takeover of Britain** للكاتب الصحفي والمحاضر الجامعي " جورج مونبيوت George Monbiot" اعتبره الكثيرون من المحللين والنقاد من أخطر الكنب التي ظهرت في بريطانيا مؤخراً والذي يكشف عن الأخطار الجسيمة التي أصابت المجتمع الإنجليزي وباتت تهدد كيانه الأساسي بسبب توسع الدولة في إسناد مشروعات الخدمات العامة إلى القطاع الخاص اسئلاء لما تر من خصخصة المشروعات الاقتصادية العامة والتي بدأتها حكومة المحافظين برئاسة مارجريت تاتشر في أوائل الثمانينات، وما صحب ذلك وترتب عليه من توحش شركات القطاع الخاص الكبرى وغزوها لكافة قطاعات المجتمع وتسخيرها لخدمة أغراضها بسلطة المال والنفوذ لدى الحكومة .



Description of the book "Captive State: The Corporate Takeover of Britain":

A devastating formal accusation of the corruption at the heart of the British State by one of our most popular media figures. George Monbiot made his name exposing the corruption of foreign governments; now he turns his keen eye on Britain. In the most explosive book on British politics of the new decade, Monbiot uncovers what many have suspected but few have been able to prove: that corporations have become so powerful they now threaten the foundations of democratic government. Many of the stories

George Monbiot recounts have never been told before, and they could scarcely be more embarrassing to a government that PDF claims to act on behalf of all of us. Some are - or should be - resigning matters. Effectively, the British government has collaborated in its own redundancy, by ceding power to international bodies controlled by corporations. CAPTIVE STATE highlights the long-term threat to our society and ultimately shows us ways in which we can hope to withstand the might of big business.

يقول ناشر الكتاب أن المؤلف كشف الغطاء عن حقيقة كان الكثيرون من المواطنين في إنجلترا يستشعرونها ولكنهم غير قادرين على إثباتها، وهي أن الشركات أصبحت من القوة بحيث تهدد أسس الحكومة الديمقراطية في بريطانيا، وأن الوقائع التي كشف عنها الكتاب تمثل أمراً مخزياً للحكومة التي تدعي أنها تعمل لصالح المواطنين جميعاً، وأن بعض تلك الوقائع تدعو الحكومة للاستقالة لأنها ساهمت بتردها وتخاذلها في تمكين الشركات وما مثله من مصالح أجنبية من السيطرة على الدولة، وأن كثيراً من السياسيين قد انزلوا في الفساد.

ويعتبر الكتاب في رأي صرخة تحذير مهمة لكل الحكومات التي تسعى إلى توسيع مجالات عمل القطاع الخاص والنازل له عن إنشاء وإدارة مشروعات الخدمات العامة وفتح المجال أمامه مرحباً للتعامل في مختلف قطاعات الإنتاج والخدمات بلا ضوابط، وهو يطرح التجربة الإنجليزية والتي من المفترض أنها دولة ديمقراطية يمكن للمواطنين المنضمرين من تصرفات شركات القطاع الخاص أو غير الموافقين على توجهات الحكومة، ومساندتها لتلك الشركات، أن يعبروا عن عدم موافقتهم بأساليب مقننة تجعل للرأي العام صوتاً مهماً في إقرار المشروعات ذات النفع العام، كما تلزم الحكومة بنشر المعلومات والتزام الشفافية في تصرفاتها وتعاملها مع القطاع الخاص. ومع ذلك فقد حدثت تجاوزات خطيرة في التجربة الإنجليزية كما يكشف عنها الكتاب، فما بالنا إذا افقدت بعض الحكومات في دول أخرى تلك الصفات والمقومات الديمقراطية وغاب الصوت الشعبي والرأي العام عن المشاركة في اتخاذ القرار.

ولعل ما يؤكد أهمية دراسة التجربة البريطانية والاستفادة من دروسها في إعادة صياغة إستراتيجية وطنية شاملة لتحديد دور القطاع الخاص المصري في إدارة التنمية، هي تلك الممارسات التي يندر الكشف عنها بشكل منكمّر لبعض كبار أصحاب الشركات الخاصة من اسنيلاء على أموال البنوك والنهب لها خارج البلاد، والنهب من سداد مستحقات الدولة والنفسف في معاملة العاملين لديهم وإهدار حقوقهم، والدخول في كثير من المشروعات غير المدروسة التي يبددون فيها أموال المساهمين وقروض البنوك، ومباشرة ألوان من الضغوط على الحكومة لاستصدار قوانين تحمي مصالحهم وتعطيل إصدار قوانين تضع عليهم التزامات وتحد من انطلاقتهم في البحث عن الأرباح بكل الوسائل والتلاعب في أسعار العملات الأجنبية والمضاربة على سعر الدولار لتحقيق أرباح طائلة غير مشروعة، واستثمار تواجدهم في الحزب الحاكم وتوطيد علاقتهم بأركان الحكومة للوصول إلى عضوية مجلسي الشعب والشورى لخدمة مصالحهم وتحقيق فوائد ومنافع خاصة لشركاهم، وما يؤدي إليه كل ذلك من بذر بذور الفساد بين المسؤولين في الأجهزة الحكومية الذين يملكون وسائل تحقيق ما يريد أصحاب القطاع الخاص.

يطرح الكتاب دراسات لمجموعة من الحالات التي تمت وفق نظام **"مبادرات التمويل الخاصة"** **Private Finance Initiatives** الذي صدر في عهد حكومة المحافظين الأخيرة في أواخر الثمانينات، ثم واصلت حكومات حزب العمال استخداها رغم معارضتها له وقت أن كان الحزب في صفوف المعارضة. ويقضي هذا النظام بأن تقوم الحكومة المركزية بتمويل جانب من الاستثمارات اللازمة لإنشاء أو تجديد المرافق العامة ومشروعات الخدمات العامة بشروط أن يتمكن المجلس المحلي المختص من تدبير تمويل إضافي لاستكمال الاستثمارات اللازمة. وعادة لا يأتي هذا التمويل الإضافي إلا من شركات القطاع الخاص التي تحصل في مقابل الاستثمارات التي توفرها على عقود تمتد لعشرات السنين

لإدارة وتشغيل المرافق التي أنشأها مقابل مبلغ سنوي يدفعه المجلس المحلي المخصص فضلاً عما تحققت من أرباح مباشرة نتيجة بيع الخدمات للمواطنين.

ويعرض الكتاب حالات مشروعات عديدة تمت وفق هذا النظام رغم كل الاعتراضات التي أبدتها المواطنين ومنها إنشاء كباري ومستشفيات وإعادة تأهيل مناطق في وسط بعض المدن المهمة. وفي جميع الحالات كانت النتائج على النحو التالي:

1. ارتفاع تكلفة إنشاء المشروعات بواسطة القطاع الخاص بنسب كبيرة عما لو كانت قد أنشأت بواسطة القطاع العام [الحكومة].

2. استنزاف ميزانيات المجالس المحلية المخصصة وعدم قدرتها على بدء كثير من المشروعات لالتزامها بسداد مقابل إدارة المشروعات التي أنشأها القطاع الخاص والتي تُمنح الجانب الأكبر من ميزانيات تلك المجالس لسنوات طويلة.

3. اضطراب المجلس المحلية وفق العقود المبرمة مع الشركات الخاصة إلى سداد مقابل إدارة المشروعات حتى في حالة توقفها عن العمل لعدم إقبال المواطنين على استخدام خدماتها لارتفاع تكلفتها. [يذكرنا ذلك حالة مشروعات إنتاج الكهرباء في مصر بنظام **BOOT (Build Own and Transfer Operate)** وما ترتب عليه من اضطراب الحكومة لشراء الكهرباء المنتجة وسداد قيمتها بالدولار ثم إعادة بيعها بأسعار تقل كثيراً عن قيمة الشراء محققة بذلك خسائر لا تسطيع وقفها طوال مدة العقد مع المستثمر الأجنبي، الأمر الذي دعا الحكومة لوقف إنشاء مشروعات جديدة لهذا النظام].

4. فقد جانب كبير من المواطنين وظائفهم نتيجة اتجاه الشركات الخاصة التي تتولى إدارة المشروعات العامة إلى خفض أعداد العاملين لتقليل التكاليف وزيادة فرص الربح لأصحاب الشركات، وكنا ميل

الإدارة الخاصة لخص الرواتب والمزايا التي كان الموظفون يحصلون عليها على وقت الإدارة الحكومية.

5. سيطرة الشركات الكبرى - ذات الارتباطات بشركات ومؤسسات عالمية - على مجالات الحياة البريطانية سواء في الخدمات الصحية أو التعليمية أو المرافق العامة، وتأثيرها السالب على أنماط الحياة والذوق العام. فقد سيطرت تلك الشركات حتى على الاحتفالات الجماهيرية، مثل أعياد الكريسماس وغيرها مثل ما حدث حين أنفقت شركة سيارات مرينو الفرنسية على احتفالات الكريسماس في مدينة مانشستر سنة 1997.

6. التأثير السالب لأموال القطاع الخاص على إدارات الدولة التي باتت تعتمد على المنح والهبات التي تقدمها لها الشركات، حتى الشرطة الإنجليزية أصبحت وبناء على قانون صدر في العام 1996 تقبل المنح والقروض والهدايا من القطاع الخاص وفق الظروف التي تراها الإدارة المسؤولة. وأصبح الناس يشاهدون أفراد الشرطة من الحيالة في مدينة لندن يركبون أحصنة تحمل أسراجها شعار البنك البريطاني المعروف HSBC. كذلك وضع تأثير التمويل الخاص لمشروع قبة الألفية الثالثة التي ترفئناحها في لندن ليلة بداية القرن الواحد والعشرين حيث كانت كل مناطق القبة تحمل أسماء وشعارات الشركات الكبرى في بريطانيا.

7. تغلغل الشركات الكبرى في الأحزاب السياسية البريطانية التي باتت تعتمد على التمويل الذي تقدمه تلك الشركات لمباشرة نشاطها، ويضرب الكاتب المثل بمؤتمر حزب العمال في سنة 1999 والذي بدأ كعرض تجاري أكس منه مؤتمر لحزب سياسي وذلك بفضل المنصات التي أقامها أكس من 62 شركة للإعلان عن نفسها وهي الشركات التي ساهبت في نفقات عقد المؤتمر.

8. ومن الطريف حسب ما جاء في الكتاب أن اجتماعات اللجنة المخصصة للدراسة "قضايا تجديد

الديمقراطية وإعادة بناء المجتمعات" كانت بتمويل من شركة المجمعات الاستهلاكية الكبرى Tesco

صاحبة السجل السيئ في تشييت المجتمعات ببناء أسواقها الكبرى Supermarkets في مناطق خارج الكتل العمرانية في الوقت الذي تدل الإحصاءات أن 32% في المتوسط من البريطانيين لا يملكون سيارات خاصة، بينما لا تتوفر خطوط المواصلات العامة لخدمة تلك المناطق.

9. التأثير الضار الذي يلحق بالمشروعات الصغيرة التي تلتهمها الشركات الكبرى وتسبب منافذ العمل أمامها، ولا تستطيع مجاراة تلك الشركات العملاقة، فيما تقوم به من اختراقات للسلطات الحكومية، وحصولها على مزايا واستثناءات لا تيسر لأصحاب المحال الصغيرة والمشروعات الفردية، والتي توفر خدماتها لفرق كبير من المواطنين لا يحملون تكلفة التعامل مع الشركات الكبيرة.

10. تحول السلطة في كثير من مجالات الحياة العامة من الدولة إلى الشركات الكبرى التي تستثمرها لتحقيق مصالحها الخاصة. وقد عمر هذا التحول مشروعات المستشفيات، الطرق، السجون، ومشروعات التطوير العمراني، وحتى المخططات العمرانية، ومشروعات حماية البيئة وغيرها من المجالات الحيوية للمواطنين. فبعد أن كانت تلك المشروعات تقوم من أجل خدمة المواطنين ورفاهيتهم أصبحت الآن تنم من أجل تحقيق مصالح وأرباح الشركات الخاصة التي ينبر التعاقد معها لتنفيذ تلك المشروعات. من جانب آخر يؤكد الكاتب على مظاهر سلبية غاية في الخطورة من حيث تأثيراتها على أساسيات المجتمع الإنجليزي ومنها:

☒ تأثير الشركات في عمليات صنع القانون وتدخلها لتحويل القوانين بما يتفق وأغراضها ومصالحها، ويضرب الكاتب مثالا على ذلك تشويه قانون العمل لمنع حق النقابات في التفاوض الجماعي مع أصحاب الأعمال وتقرير الحدود الدنيا للأجور عند مستويات مندنية لا يرضى عنها العمال. كما

تم تعديل قانون الضريبة على الطاقة لمنح الشركات كيفية استخدام الطاقة لتحقيق كفاءة كبيرة، كما تنازلت الحكومة في يناير 2000 عن مشروع إصدار قانون لتحديد قواعد الاستخدام لبعض الوقت وذلك تحت ضغط الشركات الخاصة مع تأكيدها للشركات أنها لن تعود إلى مثل هذا المشروع ثانية.

✘ اخترق الشركات الخاصة لكثير من المواقع الحكومية المهمة من خلال تعيينات لأفراد يدينون لملك الشركات بالولاء ويعملون أثناء شغلهم مناصبهم العامة لتحقيق مصالحها، حتى لو تعارضت مع الصالح العام. وكذا التأثير الواضح لجال الأعمال وممثلهم الذين يشاركون في عضوية اللجان والمجالس التي تشكلها الوزارات والإدارات الحكومية لبحث قضايا جاهزية عامة حين يعملون على إعادة توجيه الاهتمامات العامة بما يخدم مصالحهم ويتفق مع رؤاهم الخاصة. ويضرب المؤلف المثل بما تحاوله شركات التقنية الحيوية **Biotechnology** من السيطرة على صناعات وتجارة الأغذية وفق مصالحها رغم المعارضة الشعبية العارمة للأغذية المعدلة وراثياً **Genetically Modified** لتأثيراتها الضارة بصحة الإنسان، ويشير الكاتب إلى العلاقات الخطيرة لملك الشركات بالوزارات والأجهزة الحكومية المختصة بمراقبة تلك الأغذية وتحديد آثارها على الإنسان ومن ثم الترخيص لها أو منعها من التداول. كما يشير الكاتب إلى سيطرة الشركات الكبرى على الجامعات البريطانية وتسخيرها مراكز البحث العلمي لخدمة أغراضها، ومن ثم تدهور عمليات البحث العلمي وتطوير العمليات التعليمية لانصراف الباحثين لتحقيق برامج البحث الممولة من الشركات والتي لا تعنى بالضرورة بأمور التعليم وكفاءة العمليات التعليمية. كما انشئ التأثير السالب لحركة القطاع الخاص في مجالات الخدمات العامة إلى المدارس البريطانية.

✘ وصول تأثير الشركات الخاصة حسب ما جاء في الكتاب إلى الاتحاد الأوروبي حيث تحاول تلك الشركات - وبموافقة الحكومة البريطانية - السيطرة على عمليات اتخاذ القرارات الأساسية في الاتحاد لتحقيق أغراضها ومصالحها .

✘ اختفاء الشفافية وظهور ممارسات سلبية في الإدارات الحكومية التي تتعامل مع القطاع الخاص تهدف إلى تبرير تجاوزات الشركات القائمة على تنفيذ مشروعات الخدمات العامة وإخفاء المعلومات عن الجماهير أصحاب المصلحة بدعوى السرية التجارية Commercial Confidentiality .

✘ اتجاه الشركات الخاصة لاغتراف الميزانيات الحكومية المخصصة لمشروعات الخدمات حيث اكتشفت الشركات أنها سوق جديدة مغرية نظراً لعزوف الحكومة عن مباشر تلك المشروعات بنفسها واعتمادها على القطاع الخاص الذي أصبح المستفيد الحقيقي من الإنفاق الحكومي على الخدمات وليس المواطنين .

ولعله من المفيد - لأغراض تبين الدروس التي تكشف عنها التجربة البريطانية من أجل ترشيد الممارسة المصرية في هذا المجال - أن نستعرض باختصار لتماذج من الحالات التي أوردها الكاتب لبيان السلبيات التي نشأت عن النوجه لخصخصة الخدمات العامة في بريطانيا:

? من الحالات المثيرة للدهشة والسخرية ما حدث في قصة إنشاء كوبري يربط بين بلدة صغيرة وفقيرة في إحدى الجزر البريطانية وبين الوطن الأم Mainland والذي كان القصد منه النسيير على المواطنين وتحول إلى مشكلة كبرى يعرض بسببها كثير منهم إلى الملاحقة القانونية. فقد عهدت السلطات المحلية إلى تجمع من الشركات الخاصة بإنشاء وإدارة الكوبري وتشغيله لمدة العقد الممنوح والتي اختلف الناس في تحديداتها حيث لم يربح لأحد الاطلاع عليه وتبلغ في بعض الأقال 27

سنة، تحصل الشركات على حصيلته رسوم عبور من المواطنين بلغت 5.60 جنيهات إسترلينية لقاء عبور مسافة لا تزيد عن ميل واحد وذلك في كل مرة ينبر عبور الكوبري وفي الاتجاهين [أي أن المواطن الذي يستخدم الكوبري للذهاب إلى لندن والعودة يدفع رسوم العبور مرتين]. وفي الوقت الذي بلغت فيه المساهمة الفعلية للحكومة في نفقات إنشاء الكوبري 16 مليون جنيه إسترليني لم تزد استثمارات الشركات الخاصة المتعاقدة على 500.000 جنيه فقط. ومع إنشاء الكوبري أوقفت الحكومة خدمة العبارات التي كانت تقوم بمهمة نقل المواطنين بين الجزيرة والوطن الأمر. وفي النهاية يكشف المواطنون أن الشركات البريطانية الخاصة المتعاقدة على إنشاء وتشغيل الكوبري قد تنازلت عن النسبة الأكبر من المشروع إلى شركة أجنبية هي بنك أمريكا **The Bank of America** الذي أصبح يغترف عوائد الكوبري وينمحوها إلى الولايات المتحدة الأمريكية. وفي المقابل ورغم السكوت الحكومي عن مخالفات الشركات الخاصة. واحتمالات النواطق معها. فقد انشئت موجة مقاومة شعبية تمثلت في الامتناع عن دفع رسوم العبور والنقض بالنالي للملاحقة القانونية التي طالت المئات من مواطني البلدة الفقيرة. وفي الإجمال فإن التكلفة النهائية لإنشاء الكوبري وتشغيله زادت كثيراً عن التكلفة لو قامت الحكومة بتنفيذها، في نفس الوقت الذي أصبح استخدام مئاة مشكلات ومناعب للمواطنين، كل ذلك من أجل تحقيق مصالح الشركات الخاصة.

? حالة مشروع تطوير أحد الشوارع الرئيسة في منطقة وسط المدينة بمدينته ساوثامبتون وكان الأصل في المشروع تحسين ظروف الحياة للمواطنين بالمنطقة وإحياء الحالة التجارية وجذب الجماهير للتعامل مع المناجم والسوق الأساسي في المنطقة. وتحول المشروع بضغوط الشركات

الخاصة التي عهد إليها التمويل والتشغيل إلى إزالة المساكن وتحويل المنطقة إلى حي فاخر لسكنى الأغنياء والقضاء على الملامح التجارية المميزة له رغم اعتراض المواطنين.

? ولعل المستشفيات التابعة لنظام **خدمات الصحة الوطني National Health Services** هي من

أكبر المؤسسات الحكومية تضرراً من هجمة الشركات الخاصة التي وجدت في مشروعات إنشاء المستشفيات الجديدة أو تطوير المستشفيات القائمة وإدارتها مجالاً رحباً لتحقيق أرباح فاحشة على حساب المواطنين الذين يفتخرون بهدم المستشفيات القائمة وسط المناطق السكنية وإنشاءها في مناطق خارج كرويات المدن مما يجعل الوصول إليها صعباً خاصة بالنسبة لفئة كبيرة من المواطنين لا يملكون سيارات خاصة. وتنتج الشركات الخاصة عامة إلى تخفيض أعداد الأسرة في المستشفيات والنخلص من نسبة لا بأس بها من الأطباء وهيئات التمريض بدعوى أن التقنية الحديثة تعوض هذا النقص وتسمح بتقديم خدمات أفضل وأسرع. والحقيقة أن يعاني المواطنون من تدني مستوى الخدمات وطول فترة الانتظار للحصول على العلاج نظراً لقلّة أعداد الأسرة.

ويعد الكتاب صور الآثار السلبية الناشئة عن سيطرة الشركات الخاصة وهجمتها على الجامعات البريطانية وتسخير قدراتها المالية لتحويل اهتمامات ومشروعات البحث العلمي لتتوافق مع الاهتمامات التجارية للشركات ومن ثم إبعادها عن مشروعات البحث العلمي الأساسي التي كانت تتميز بها تلك الجامعات. ويدين الكاتب كيف أصبحت الجامعات البريطانية أسيرة التمويل والمنح التي تأتيها من الشركات الخاصة مع تضاؤل التمويل الحكومي للبحث العلمي، وكيف نجح كبار رجال الشركات الخاصة في غزو مجالس أمناء الجامعات واللجان الحكومية المتعلقة بتوزيع منح البحث العلمي وغيرها من الشؤون الجامعية.

ويضرب الكاتب مثلاً بـ *Journal of Business* الذي منح جامعة أكسفورد 20 مليون جنيهًا إسترلينيًا لإنشاء كلية للأعمال *Business School*، ويضيف الكاتب أن مجلس أمناء الكلية يتكون من عشرة أعضاء. أفراد و *Waqar* سعيد بتعيين ستة منهم وكلهم من رجال الأعمال.

⊗ وأخطر ما جاء في الكتاب ما يتعلق بتأثير ونفوذ وسطوة الشركات الخاصة الكبرى في تسويق منتجات الألبان واللحوم الضارة بصحة الإنسان وغيرها من الأغذية المعدلة وراثيًا لاحتوائها على آثار هرمونات ومواد كيميائية ينزحقتها للأبقار وإجبار الحكومات على النصيح بيعها وإلزام المناجر بعدم الإشارة إلى احتوائها لتلك الهرمونات. وأشار الكاتب بتفصيل شديد إلى حالة شركة *Monsanto* الأمريكية التي فرضت - من خلال تأثير الحكومة الأمريكية - على بريطانيا والاتحاد الأوروبي الموافقة على تسويق هرمون صناعي تتركيبه ويعرف باسم *rBST* للمساعدة في زيادة إدراس الألبان من الأبقار مع وجود شكوك كثيرة بأنه يسبب إصابة الحيوان والإنسان بأضرار صحية بالغة تصل إلى السرطان.

وخلاصة الأمر أن تحقيق أهداف التنمية الوطنية باستثمار طاقات وإمكانيات القطاع الخاص المصري وإن كانت من الأمور المطلوبة والمفيدة، إلا أنها تتطلب وضوح في الرؤية ومعايير منثق عليها للمحاسبة والتقويم وشفافية تامة وإتاحة المجال للمواطنين لإبداء الرأي والمشاركة في اتخاذ القرارات بشأن ما ينمر إسناده من خدمات ومجالات نشاط للقطاع الخاص.

رؤية سليمة عن خصصة الخدمات العامة!

عدادات وقوف السيارات، التعليم، توصيل الماء إلى المستهلكين. خدمات تكنولوجيا المعلومات، الطرق، السجنون. ماذا تخذت عندما ينولى القطاع الخاص الخدمات العامة؟ ودين هذا الفيلر كيف يمكن

لمخططات الخصخصة أن تكلف في كثير من الأحيان أكثر بكثير من المشاريع العامة، دون أي إشراف أو مساءلة، ومع عواقب وخيمة.



9/4/2022

349

رابعاً: مقترحات التعامل مع الأوضاع السكانية الحالية من منظور تنموي

أن ملامح القضية السكانية في مصر تتبلور في ثلاث أبعاد:

1. النمو السكاني السريع وهو محصلة ثلاث مكونات رئيسية هي:

- الخصوبة
- الوفيات
- الهجرة الخارجية

2. التوزيع الجغرافي غير المتوازن للسكان

حيث يتركز سكان مصر في الشريط الضيق لوادي النيل ودلتاه فضلاً عن الواحات القليلة في وسط الصحراء. وتبلغ المساحة المأهولة بالسكان 7.9% تقريباً مما أدى إلى ارتفاع الكثافة السكانية بدرجة عالية خاصة في المدن الكبرى.

3. انخفاض مستوى الخصائص السكانية من حيث:

- اختلال التركيب العمري للسكان وارتفاع شريحة الأطفال
- ارتفاع معدل وفيات الأطفال الرضع والانخفاض النسبي في توقع الحياة عند الميلاد.
- ارتفاع نسبة الأمية وانخفاض المستوى المعرفي والمهاري للمتعلمين.
- انخفاض نسبة مساهمة المرأة في قوة العمل.
- ارتفاع مستوى البطالة.

استنتاجات مهمة

في ضوء تلك الأبعاد الثلاثة يمكن التوصل إلى بعض الاستنتاجات المهمة والتي توضح الطريق الصحيح لبناء إستراتيجية التعامل مع تلك الأوضاع السكانية غير المحيية:

1. رغم التداخل والشابك بين تلك الأبعاد الثلاثة، إلا أننا يمكن أن نفرز البعد الخاص بالانخفاض الخصائص السكانية باعتبارها أساس خلق المشكلة السكانية وليس النمو السكاني السريع أو اختلال التوزيع الجغرافي للسكان [رغم أهمية هذين البعدين في ذاتهما].

2. أن مظاهر اختلال الخصائص السكانية متداخلة في بعضها البعض بحيث تدعم كل خاصية باقي الخصائص وبذلك تقلل من آثار محاولات علاج المشكلة السكانية. وبذلك يصبح من الضروري البحث عن تلك الخاصية الحاكمة والتي تبت تأثيرها في باقي الخصائص تعتبر المفتاح في محاولة تعديل تلك الخصائص. ونعتقد أن تلك الخاصية المفتاح والأخطر تأثيراً في إنشاء وإبراز الخلل في خصائص سكان مصر هي ارتفاع نسبة الأمية وانخفاض المستوى المعرفي والمهاري للمتعلمين من المصريين بشكل عام يسبب في ذلك خرج المراحل التعليمية قبل الجامعة، وخرج الجامعات والمعاهد العليا.

3. فإنه ينصور أن الجهل، وليس المقصود هو عدم معرفة القراءة والكتابة، ولكن الجهل يشير إلى انخفاض الكفاءة الذهنية وضمور الرصيد المعرفي وانحصار الطاقة الفكرية للبشر في أمور بدائية ومندنية القيمة بحيث تنعكس على ما يصدر منهم من تصفات فتصبغها جميعاً أو الجانب الأغلبي منها بانخفاض القيمة المضافة Value-added وتدني مستوى الجودة وهافت القيمة بالقياس إلى ما يخرج به البشر الأكمش علماً في المجتمعات الأعلى في مستوى التنمية البشرية. وبذلك تنشأ ظاهرة النمو السكاني السريع وتبدو مظاهر الخلل في التوزيع السكاني جغرافياً كنتائج طبيعية لانخفاض المستوى المعرفي والمعرفي في لعالية السكان.

4. أن ظاهرة الاختلال في توزيع السكان جغرافياً هي نتيجة ومحصلة لتفاعل خصائص السكان المنخفضة فكرياً وعلمياً وإنتاجياً وما يترتب عليها من ميل زائد للإيجاب أو عدم إدراك خطورة كثرة الإيجاب دون توفر المقومات الصحية والاقتصادية والاجتماعية المناسبة لتربيتهم وتنشئتهم وتنشئة

صحيحة. وبذلك يميل السكان إلى التركيز والالتفاف حول بعضهم البعض طلباً للأمن الاقتصادي والاجتماعي حيث لا تتوافر فرص للعمل المنتج خارج المناطق المأهولة تاريخياً. كما تنشأ ظاهرة النكدس وارتفاع الكثافة السكانية في مناطق محدودة من البلاد نتيجة عدم المعرفة بالفرص المتاحة في مناطق التنمية الجديدة خارج الوادي القديم، وشيوع الأفكار والقيم التقليدية المبنية على مفاهيم تعزز لدى السكان الخوف من المغامرة ورفض الجديد والخوف من غير المألوف، وكلها عوامل تحبط وتعوق حركة ونمو الهجرة الداخلية.

وقد ضاعف الإهمال الطويل لتنمية المناطق خارج الوادي القديم من تأثير تلك الخصائص السكانية المندنية وتفضيل كثرة الإيجاب باعتبار الأولاد مصدر للرزق يسهمون في تمويل نفقات الأسرة. إن قصور جهود ومشروعات التنمية المنكاملة لسنوات طويلة عن الوصول إلى المناطق خارج الوادي والدلتا، وضعف الاهتمام الشموي بمناطق الصعيد وجنوب الوادي، وعدم فاعلية كثير من مشروعات استصلاح الأراضي وتعمير المناطق الصحراوية كلها عوامل ساعدت في تكريس ظاهرة التركيز في المدن الكبرى والمناطق التي تتوفر لها الخدمات وفرص العمل بالوادي القديم والدلتا.

5. كذلك فإن النمو السكاني السريع في ذاته، وارتفاع الكثافة السكانية واختلال التوزيع الجغرافي للسكان أسهما أيضاً في تكريس الخصائص السكانية المندنية. فظروف الحياة السيئة في مناطق التجمعات السكانية الكثيفة وانخفاض الدخل وانحسار مصادر الدخل وتدنيها أنتجت ميلاً لفاقر الانخفاض في خصائص السكان نتيجة سوء التغذية وسوء النظافة وافتقار المقومات الصحية السليمة في المناطق العشوائية وما يسودها من انتشار القمامة والقاذورات وغيرها من عناصر البيئة السلبية.

عناصر الإستراتيجية المقترحة

تركز الإستراتيجية المقترحة على محاولة التأثير السريع على الأبعاد الثلاثة للمشكلة السكانية في إطار توجه تنموي يستثمر القوة السكانية المناحة باعتبارها قوة منبجة وأداة للشمية ويدخل عن النظرة السلبية التي ترى في السكان مجرد قوة مسهكة تسغرق ناتج الشمية.

إن المنطق الأساس في الإستراتيجية المقترحة يقوم على أساس أن الشمية الشاملة والمتوازنة هي المخرج من أزمة اختلال الوضع السكاني في مصر. وتحاول الإستراتيجية المقترحة معالجة القصور الذي شاب محاولات علاج الأزمة السكانية عبر سنوات طويلة والذي تمثل في التركيز على هدف تخفيض معدل النمو السكاني من خلال أساليب تنظير الأسرة ومحاولات تنمية الوعي بقيمة الأسرة الصغيرة وغير ذلك من الشعارات التي ساندت حملات تنظير الأسرة، وعدم التعامل بالإيجابية المناسبة مع البعد الشموي في المشكلة السكانية. فقد اعتبرت القضية السكانية اختصاص منعزل لوزارة الصحة ثم وزارة الصحة والسكان بعد ذلك، واخصرت النظرة عليها وكأنها مشكلة صحية بالأساس. ولكن البعد الشموي غاب عن جهود التعامل مع قضايا السكان وتشتت الجهود التي كان من الواجب تكاملها لمواجهة قضايا انخفاض الخصائص السكانية واختلال التوزيع الجغرافي.

وتتمحور عناصر الإستراتيجية المقترحة على النحو التالي:

أولاً: إستراتيجية التعامل مع النمو السكاني السريع

تهدف هذه الإستراتيجية إلى استثمار طاقة السكان الحاليين واستيعابهم كقوة منبجة من خلال:

1. استخدام أعداد كبيرة من السكان في المشروعات التي تحتاج إلى كثافة عمالية عالية مثل:

? مشروعات شق وصيانة الطرق.

? مشروعات تطهير القنوات المائية.

? مشروعات بناء الجسور والكباري .

? مشروعات تبطين النـوع .

? مشروعات الري الكبرى .

? مشروعات اسنصلاح الأمراض .

? مشروعات نظافة المدن الكبرى .

? المشروعات الإنشائية ذات التقنية التقليدية .

2. النوسع في تشجيع وتنمية الصناعات الصغيرة والحرفية والتراثية وتطوير مشرووع وطني شامل يوف

دراسات الجدوى والنمويل والدعم التقني والإداري والنسوقي لنلك المشروعات .

3. توجيه نسب متزايدة من الاستثمارات العامة لتنمية مناطق الصعيد وجنوب الوادي وسيناء وسيوة

والصحراء الغربية وغيرها من المناطق الواعدة من خلال تنمية مشروعات إنتاجية كبرى تسنوعب

أعداداً كبيرة من السكان، مثال ذلك استثمار خيل الوادي الجديد والتي تقدر أعدادها بما يقرب

من مليون خلة في إنتاج البلح وتصنيعه وتعليبه وإعدادة للسوق المحلي والأسواق العالمية [وفي السعودية،

مثال لذلك].

4. توجيه الاهتمام نحو إعادة هيكلة الصناعات المصرية الأصلية والتي تعاني من قدهور فائق مثل

صناعات الغزل والنسيج، صناعات الأثاث، الصناعات الجلدية، الصناعات الزجاجية، والصناعات

القائمة على تصنيع المنجات والحاصلات الزراعية. إن تطوير تلك الصناعات كهيل بالحفاظ على فرص

العمل للعاملين فيها الآن والذين يهددهم شبح البطالة نيجة سوء أحوال تلك الصناعات، كما أنها تفتح

مجالات مهمة لخلق فرص عمل جديدة لأعداد متزايدة من العاطلين.

5. الاهتمام بتطوير إستراتيجية زراعية جديدة تهدف إلى استعادة الأراضي الزراعية التي تم تجريفها وإعادةها إلى الإنتاج، وإضافة مساحات كبيرة من الأراضي المنخللة في الدلتا إلى الزراعة المنتجة، فضلاً عن تطوير أسلوب حديث للتعامل مع زراعة الأراضي البور والصحراوية وكلها لخلق فرصاً هائلة لتشغيل أعداداً كبيرة من السكان خاصة حينما تشابك تلك الجهود في مشروعات تعميمه متكاملة.

6. وضع إستراتيجية حاسمة لوقف تجفيف مساحات متزايدة من البحيرات وإعادة تأهيلها لزيادة الإنتاج من الثروة السمكية، بما يعنيه ذلك من فتح فرص العمل في صناعات الصيد وكل ما يرتبطها من مهن وحرف، وخفض الاعتماد على الواردات بما تخفف أعباء ميزان المدفوعات وينبج توجيه ما كان ينفق على استيراد الأسماك إلى مشروعات تطوير الإنتاج السمكي في البحيرات المصرية وعلى الشواطئ وفي مناطق الاستزراع السمكي ذات الجدوى الاقتصادية.

7. الاهتمام بتطوير المناطق السياحية ومناطق الآثار في كل مصر، والنوجه إلى مساندة قيام مشروعات للخدمات السياحية من فنادق صغيرة واستراحات على الطرق المؤدية إلى تلك المناطق، وخدمات المطاعم والمقاصف ومناجس بيع المصنوعات التراثية وغيرها من أنشطة تنصل بصناعة السياحة والضيافة سواء للسائحين من الأجانب القادمين من خارج مصر أو بتشيط الطلب السياحي للمصريين أنفسهم كوسيلة لتحريرك الاقتصاد الوطني وفتح مجالات للعمل المتنبح في قطاعات الخدمات. إن معظم المناطق التي تتركزها آثار مصر الفرعونية والرومانية والقبطية والإسلامية تعاني من الإهمال الجسيم وسوء الأوضاع البيئية المحيطة والافتقار إلى الخدمات المنطورة التي يبحث عنها السائحون الزائرون من المصريين.

8. وتكفي نظرة لمنطقة القلعة في القاهرة أو منطقة سور مجرى العيون وما تحيطها من مدايح وانهاكات للآثار وتحويلها إلى مناطق سكنية عشوائية، أو تداخل الأنشطة الصناعية والحرفية لمناطق الآثار الإسلامية واحتلالها للمباني الأثرية وتهديدها بالحرائق وغيرها من الأضرار. كل تلك الأمور يمكن إذا عولجت أن تتيح فرصاً هائلة لصناعات السياحة والضيافة، فمنص الآلاف من الباحثين عن عمل، وتخفف بالتالي من وطأة الشعور بضغط النمو السكاني. إن هدف الإستراتيجية المقترحة هو تحويل الكتلة السكانية الأساسية من عبء يستهلك ويهدد آثار التمية، إلى طاقة منتجة تضيف إلى الناتج المحلي الإجمالي إضافات حقيقية.

ومن أجل وضع تلك الأفكار في حيز التطبيق العملي، يقترح الأخذ بأسلوب غير تقليدي يعيد عن الإطار الحكومي القاص بتعديلاته المعروفة ونقص كفاءة وخبرة القائمين عليه، في أمور الإنتاج والنسوق والإدارة الاقتصادية للمشروعات، كما يعالج النصور المقترح مشكلة تعدد الجهات المعنية بقضايا التمية، من أجل تطوير الأوضاع السكانية. وينبني الاقتراح فكرة تكوين شركة للتمية في كل محافظة تنولى هذه المهام على أسس من دراسات الجدوى السليمة وتوفى لكل مشروع هيئة الإدارة المختصة وتعامل كلها وفق المعايير الاقتصادية والإدارية الصحيحة.

ثانياً: إستراتيجية التعامل مع اختلال التوزيع الجغرافي للسكان

تقوم الإستراتيجية المقترحة على عنصرين أساسيين:

العنصر الأول:

تحويل المناطق كثيفة السكان إلى مناطق طاردة ويندر ذلك من خلال تطبيق المقترحات التالية:

1. فرض قيود على الهجرة الداخلية إلى مناطق الكثافة السكانية العالية بحيث لا تصدر أي معاملات حكومية رسمية للسكان من غير مواطني تلك المناطق الأصليين وغير المرتبطين بأعمال دائمة في

أجهزة الدولة وشركات قطاع الأعمال العام مثل شهادات الميلاد وكافة إجراءات السجل المدني وتراخيص المباني وغيرها من المعاملات التي تكرر الإقامة المسنمة للسكان إلا في مواطنهم الأصلية.

2. فرض ضرائب إضافية على المقيمين في مناطق الكثافة السكانية العالية من غير مواطنيها الأصليين، واقتضاء رسوم مضاعفة لإصدار وتجديد تراخيص السيارات وتراخيص قيادة السيارات.

3. فرض رسوم أعلى مقابل تأدية الخدمات التعليمية والصحية والإمداد بالكهرباء والمياه وخدمات الصرف الصحي وكافة الخدمات التي تؤديها جهات حكومية أو شركات قطاع الأعمال العام للمقيمين من غير المواطنين الأصليين في مناطق الكثافة السكانية العالية.

4. تكثيف تعامل أجهزة الشرطة مع التجمعات السكانية العشوائية ومنع إقامة المزيد منها، والضغط من أجل إزالة العشوائيات وإجبار المقيمين فيها على العودة إلى مواطنهم الأصلية.

5. منع إمداد المساكن العشوائية في مناطق الكثافة السكانية العالية بالكهرباء والمياه وخدمات الاتصالات الهاتفية.

6. مطاردة العمالة الطفيلية التي ينكس أفرادها في مناطق الكثافة السكانية العالية دون أن يكونوا من مواطنيها الأصليين.

7. تغيير نظام القبول في الجامعات بحيث ينم على أساس جغرافي صارم فيقبل أبناء كل محافظة في جامعتهم الإقليمية بغض النظر عن فرق المجموع في الثانوية العامة، والواقع أن فكرة التقييد بالمجموع قدس عملياً في النظام الحالي من خلال نظام التحويلات. ويترب على ذلك التغيير منع نزوح الآلاف من الطلاب سنوياً إلى القاهرة والإسكندرية وغيرها من مناطق النكس السكاني نتيجة التوزيع على الجامعات بناء على مجموع الثانوية العامة، ثم استمرار هؤلاء الطلاب في الإقامة بتلك المناطق حتى بعد

النخرج باحثين عن فرص عمل، وما يصاحب ذلك من نزوح الأهل وباقي أفراد العائلة بعد ذلك. ويطلب تفعيل هذا الاقتراح استكمال خريطة الجامعات الإقليمية بحيث تتوفر فرص التعليم الجامعي والعالي في كل مناطق البلاد بالشاسب مع الكثافة السكانية في كل منها .

8. منع إقامة جامعات خاصة في القاهرة والإسكندرية وغيرها من مناطق النكس السكاني وتشجيع الراغبين في إقامة مثل تلك المؤسسات في مناطق جنوب الوادي وسينا. وغيرها من الجهات المطلوب إعادة توزيع السكان فيها، وتقديم الحوافز المناسبة لتلك المشروعات.

9. منع إقامة مشروعات صناعية وخدمية كبرى في مناطق النكس والكثافة السكانية العالية وتحولها إلى المناطق المستهدفة تميمها سكانياً .

10. النوقف عن إهدار ملايين الجنيهات فيما يسمى مشروعات تطوير العشوائيات، إذ أن هذا التطوير يكرس الإقامة لملايين البش من غير المواطنين الأصليين في مناطق الكثافة السكانية العالية وأغلبهم من غير المشغولين وغير المنجبن، فضلاً عن أن محاولات التطوير تلك لا تحقق الغاية منها . ويكون التحول إلى إستراتيجية إزالة العشوائيات تماماً ووقف إمدادها بخدمات الكهرباء والمياه وغيرها وحفز القاطنين لها على العودة إلى مواطنهم الأصلية واستثمار اعتمادات تطوير العشوائيات في تحسين ظروف الحياة في الصعيد وجنوب الوادي وغيرها من مناطق النزوح السكاني التي تشكو الإهمال والقصور في الخدمات .

11. تقديم مساعدات مالية وقروض بدون فوائد [قرض حسن] للمواطنين الذين يعاد تهجيرهم إلى مواطنهم الأصلية لمساعدتهم على تأهيل أماكن السكنى وبدء مشروعات إنتاجية صغيرة تسهر في تكريس إقامتهم في مواطنهم وتشجيعهم على ترك المناطق التي ينكدسونها حالياً .

12. إعادة تفعيل السياسة التي بدأها المغفور له السيد / ممدوح سالم والتي كانت تهدف إلى تشجيع موظفي الدولة وقطاع الأعمال العام العاملين في غير محافظاتهم الأصلية للعودة إلى تلك المحافظات، وقد يتطلب ذلك أيضاً توفير حزمة من الحوافز والمغريات لهم مثل ترقية استثنائية، أو علاوة إضافية على الراتب، أو أولوية الحصول على سكن ملائم في المساكن التي تقيمها المحافظات ووزارة الإسكان، كل ذلك فضلاً عن منحة إعادة التأهيل والقروض الحسنة للمساعدة على بدء أنشطة ومشروعات إنتاجية صغيرة.

13. منع البنوك من فتح حسابات شخصية للمقيمين في مناطق النكس السكاني من غير مواطنيها الأصليين.

14. تحويل المعاشات المسنحة لموظفي الدولة والقطاع العام المتقاعدين إلى مواطنيهم الأصلية وحفزهم على العودة إليها ليسير حصولهم على تلك المعاشات، مع النظر في إضافة نسبة إلى مبلغ المعاش المسنح لتشجيعهم على الانتقال والعودة.

15. منع توظيف العاملين الجدد في أجهزة الدولة المختلفة والقطاع العام إلا في مواطنهم الأصلية.

العنصر الثاني:

تحويل المناطق غير المأهولة إلى مناطق جاذبة

ويندر ذلك من خلال تطبيق المقترحات التالية:

1. تعمير تجربة محافظة قنا في تطوير مدن ومراكز وقرى المحافظات المصرية جميعاً باستثمار الجهود ومصادر التمويل الذاتية وتشغيل العاطلين من أبناء المحافظة في مشروعات التطوير وإعادة التأهيل والنظافة والتجميل والتنمية المحلية. وتجربة قنا رائدة في كونها تثبت أهمية فكرة تحويل مناطق الطرد

السكاني في الصعيد وجنوب الوادي وغيرها من المناطق إلى مناطق جاذبة تحتفظ بسكانها الحاليين وتنجح وجهر منها وكذلك تجذب المهاجرين منهم وتتيح لهم فرصاً أفضل للمعيشة والعمل المنتج.

2. تخفيض رسوم وأسعار كافة الخدمات الحكومية التي تقدم لمواطني المحافظات المطلوب تمسينها سكانياً وتشجيع مواطنيها على العودة إليها سحياً من مناطق النكدس والكثافة السكانية العالية. ويشمل ذلك رسوم الدراسة بالمدارس والجامعات، رسوم إدخال خدمات الكهرباء والمياه والصرف الصحي، رسوم إدخال خدمات الاتصالات الهاتفية، رسوم استصدار التراخيص للمباني، والسيارات، ومرخص القيادة وغيرها.

3. توفير مزايا إضافية لكافة المشروعات الإنتاجية ومشروعات الخدمات الصحية والتعليمية وغيرها التي تقام في المناطق قليلة الكثافة السكانية، وكذلك تشجيع انتقال المشروعات الحالية وإعادة توطينها في المناطق الجديدة. وقد تشمل تلك الحوافز ما يلي:

- تقديم أراضي الدولة بأسعار رمزية لتلك المشروعات.
- إلغاء كافة الرسوم على استصدار التراخيص الحكومية مثل تراخيص البناء وغيرها.
- تقديم إعفاء ضريبي للمشروعات الجديدة والمعاد توطينها، وتناسب نسبة الإعفاء طردياً مع عدد العاملين الذين تسنوعهم تلك المشروعات.
- تقديم مزايا خاصة للمشروعات التي تنجح في استعادة أبناء المحافظة المهاجرين وسحبهم من مناطق النكدس والكثافة السكانية العالية.

4. توجيه أجهزة الإعلام إلى إبراز مزايا الإقامة في تلك المناطق المستهدفة، وبيان كل ما يطرأ على الحياة فيها من تطوّر وتحديث.

5. تقديم مزيدا خاصة لمن يرغب الانتقال إلى تلك المحافظات النائية والمستهدف تميمها من غير مواطنيها، وذلك حسب المعمول به في الجامعات الإقليمية من تخفيض عدد السنوات اللازمة للترقية في وظائف أعضاء هيئات التدريس، وتعمير مثل تلك الفكرة على كافة الطوائف وإضافة مميزات أخرى مثل القروض الحسنة للشجيع على إقامة مشروعات إنتاجية صغيرة ومساعدات إعادة النوطن وتخفيض الحد الأدنى لسن القبول بالتعليم الأساسي وغير ذلك من المغريات.

ويدخل تفعيل تلك الاقتراحات ضرورة قيام جهة واحدة في الدولة على تصميم وتنسيق فعاليات مختلف أجهزة الدولة والقطاع العام ذات العلاقة، ويقترح إعادة صياغة وتطوير مهمة وزارة الشؤون الاجتماعية لتقوم بهذا الدور التخطيطي والتنسيقي المحوري وإعطائها الصلاحيات الكاملة في هذا الخصوص. كما يقترح تطوير الصندوق الاجتماعي للتنمية ليكون أداة فاعلة في تنفيذ إستراتيجية إعادة التوزيع السكاني من خلال سياسة القروض والمساعدات وبالتنسيق التام مع وزارة الشؤون الاجتماعية في دورها الجديد.

ثالثاً: إستراتيجية التعامل مع انخفاض خصائص السكان

رأينا أن انخفاض المستوى التعليمي والمعرفي والمهاري هي الخاصية السكانية المحورية المطلوب التعامل معها حتى يتحقق الارتفاع بالمستوى العام لخصائص سكان مصر وكذا لتحسين البعدين الآخرين في قضية السكان وهما النمو السريع واختلال التوزيع الجغرافي. ويقترح في هذا الصدد ما يلي:

- تصميم مشروع وطني شامل لمحو أمية القراءة والكتابة لكل المصريين باستخدام تقنيات ومنهجيات متطورة.

- التركيز على استخدام التليفزيون والإذاعة كوسائل لإحداث تأثير حضاري سريع ومهم من خلال تطوير البرامج ونعمة الخطاب الإعلامي العام ليركز على القيم والخصائص المعرفية المستهدفة وتمييزها في المواطنين عامة.
- إصدار قانون السلوك العام يحدد كافة الواجبات التي يجب أن يراعيها المواطنون في كافة النصفات الخاصة من الحفاظ على المال العام والشوكة الوطنية، المحافظة على النظافة الشخصية ونظافة المساكن وأماكن العمل، الانضباط في الطرق ومراعاة قواعد المرور الصحيحة، ضوابط البناء وتجريم البناء العشوائي، قواعد العمارة وضوابط النسق المعماري العام وحنمية الالتزام لها في كافة الإنشاءات التي تنم على أرض مصر، قواعد السلوك العام في أماكن العمل ودور العبادة والجمعات البشرية عموماً. ينص ذلك القانون على عقوبات شديدة لمخالفة قواعد السلوك العام وتخمس المخالفون من المنع بكافة الخدمات الحكومية لفترات تتناسب مع حجم وتكرار المخالفة.
- تطوير دور وزارة القوى العاملة لتركز على قضية التدريب والتأهيل المعرفي والمهني للقوى العاملة المصرية وتأهيل الراغبين في دخول سوق العمل والباحثين عن عمل لممارسة المهنة المطلوبة في السوق وفق معطيات التقنيات الحديثة. ويطلب ذلك تنسيق فعاليات مراكز ومعاهد التدريب الناجمة لكافة الوزارات والهيئات من خلال إحياء المجلس القومي للتدريب وتنمية القوى البشرية.
- تطوير مشروع وطني شامل لتحديث التعليم في كافة مراحلها.
- استثمار طاقات وإمكانيات القوات المسلحة وهيئة الشرطة في تدريب الشباب وتحسين مسنوياتهم المعرفية والمهنية. وقد ينظر في اقتراح مد فترة التجنيد الإجباري لسنة إضافية تخصص تماماً للتعليم والتأهيل المعرفي والمهني وإعداد الجنودين لمباشرة أعمال ومهن محددة في سوق العمل.

- فتح أماكن التعليم والتدريب المهني وتحسين مستوى المهارات المعرفية التابعة للقوات المسلحة وهيئة الشسطة للمواطنين من غير المجندين مقابل رسوم رمزية.
- دراسة أسواق العمل المصرية والأفريقية والعرف على متطلباتها، وإعداد مشرع وطني لتكوين تلك المهارات وتأهيل الأيدي العاملة المصرية للعمل في تلك الأسواق بشرط أفضل نتيجة لارتفاع مسنوياتهم المعرفية والمهنية.
- استثمار وتنسيق طاقات المساجد في عموم مصر وتوظيفها في خدمة أهداف تحسين المسنوى السلوكي العام ورفع القدرة المعرفية للمواطنين بتطوير دور المسجد ليكون مؤسسة شاملة للعبادة والتعليم والتطوير السلوكي والأخلاقي العام. ويقضي ذلك الاهتمام بتطوير وتنمية قدرات الدعاة وأئمة المساجد والعاملين فيها حتى يكونوا قدوة للمواطنين، وما يستلزمه ذلك من تحسين الظروف الوظيفية والاقتصادية لتلك الفئة المحورية في تحقيق الانضباط الوطني العام وفق تعاليم الشريعة الإسلامية الخراء.
- نشر التعليم والتدريب الحرفي والمهني الخاص في كافة مناطق البلاد بتشجيع إقامة المدارس والمراكز المنخصصة ودعمها بالمخضين وتوفير المناهج وتقنيات التعليم والتدريب الحديثة.
- تطوير التعليم الفني في إطار منظومة شاملة لتكوين وتنمية وإعادة تأهيل القوى العاملة المصرية، وتكثيف استخدام تقنيات الاتصالات الحديثة في توصيل الخدمات التعليمية والتدريبية لكافة المناطق المستهدفة.

وفي النهاية فإن تفعيل تلك الإستراتيجية المقترحة يتطلب قيام هيئة وطنية منخصصة تنوع رئيس الجمهورية ويكون لها صلاحيات واسعة تمتد عبر الجهاز الحكومي كله على المستويين المركزي والمحلي، وتختص بتدبير كل الوسائل وتوفير الموارد اللازمة لتنفيذ إستراتيجيات تطوير الأوضاع السكانية من منظور تنموي شامل والعمل على تطويرها باستمرار ومناجعة تنفيذ عناصرها وتوفير الدعم المناسب للقائمين بالتنفيذ وحشد الجهود الوطنية الحكومية والخاصة ومؤسسات المجتمع المدني من أجل تحقيق أهدافها.

ملحق رقم 1

مشروع إنشاء شركة للتنمية في كل محافظة

شركة محافظة الكبرى للتنمية

[شركة مساهمة مصرية]

1. فكرة المشروع:

لما كانت التنمية المحققة لأهداف وغايات ترقية أي مجتمع وتحسين فرص الحياة للمواطنين به هي التنمية المستدامة التي تتوفر لها فرص الاستثمار والنوازل والاتساع والنعاظر، فإن إيجاد صيغة جديدة لضمان الاستثمار والنوازل لعملية التنمية المتميزة في قنا وتحقيق مصادر مثالية لتمويل مشروعاتها يعتبر ضرورة حتمية. من هنا كانت فكرة تكوين شركة مساهمة تنولي إنشاء وإدارة وتنمية مشروعات اقتصادية في مجالات الإنتاج والخدمات التي تتوفر مقوماتها بالمحافظة وتسهم في إحداث التنمية الشاملة واستيعاب أعداد كبيرة من السكان العاطلين، وتطوير قدرات القوى البشرية بالمحافظة وفتح آفاق منجدلة لاستيعاب الزيادات السكانية في أعمال إنتاجية تضيف إلى الناتج المحلي بالمحافظة ويساعد على تطوير نمط الحياة لها.

2. طبيعة الشركة المقترحة:

المقترح تأسيس شركة مساهمة مصرية وفق القانون رقم 8 لسنة 1997 باسم "شركة... الكبرى للشمية" لتولى إنشاء وإدارة وتشغيل مشروعات الإنتاج والخدمات التي تحتاجها المحافظة وتنفذ لها المقومات الإنتاجية والاقتصادية، كذلك تهنر الشركة بدراسة وتصميم وتنفيذ مشروعات الشمية الاقتصادية والاجتماعية في إطار خطط الشمية التي تضعها المحافظة وكذلك في جميع المجالات ذات الجدوى التي يقرها مجلس إدارتها وتماشى مع النوجهات الإستراتيجية للشمية في المحافظة. كما تتولى الشركة دراسة وتصميم وتنفيذ مشروعات مماثلة في مختلف المحافظات بالتعاون والنكامل مع الشركات المماثلة في تلك المحافظات. ومن المنصور أنه مع توسع الشركة وتزايد المشروعات التي تقوم بها فإنها يمكن أن تتحول مستقبلا إلى شركة قابضة تؤسس عدداً من الشركات التابعة التي تختص كل منها ببعض مشروعات الشركة.

3. رأس المال ومصادر التمويل المنجد:

يقترح أن يكون رأس المال المصحح به... مليون جنيه مصري ورأس المال المصدر عند تأسيس الشركة... مليون جنيه، على أن يقرر مجلس الإدارة زيادة رأس المال المصدر والملكيب فيه مع تطور الأعمال ووجود حاجة للتمويل. كما يمكن زيادة رأس المال المصحح به عند استكمال الأكتتاب فيه وفق ما يقتضي به القانون من إجراءات.

ومن المنصور أن تكون الفئات التالية من المساهمين في رأس مال الشركة [بافتراض القيمة الاسمية للسهم الواحد 10 عشرة جنيهات]:

- المساهمون من أبناء المحافظة والمقيمين بها.
- المساهمون من أبناء المحافظات المناخنة.

- الجمعيات التعاونية الزراعية وجمعيات استصلاح الأراضي والمنشآت الصناعية القائمة وجمعيات التعاون الإنتاجي والورش الحرفية المرخصة .
 - صندوق الخدمات بالمحافظة .
 - شركات القطاع الخاص وقطاع الأعمال العام وهيئات المجتمع المدني العاملة في نطاق المحافظة، ويكون الهدف استكمال رأس المال المصدر بمساهمات هذه الفئة.
- من جانب آخر تقوم الشركة بجمع مدخرات المواطنين في المحافظة من خلال إصدار صكوك وفق القانون تخسب عليها عائد من نتائج استثمارها في مشروعات الشركة، وتحصل عليها المواطنون في المناسبات التالية:

- ✓ شراء صك/ صكوك لكل مولود جديد ينر تسجيله مع شهادة الميلاد .
- ✓ شراء صك/ صكوك لكل تلميذ عند النحاقه بالسنة الأولى من مرحلة التعليم الأساسي .
- ✓ شراء صك/ صكوك لكل تلميذ عند قيده في سنة دراسية تالية .
- ✓ شراء صك/ صكوك لكل تلميذ عند نجاحه في الشهادات العامة [الابتدائية، الإعدادية، الثانوية العامة].
- ✓ شراء صك/ صكوك لكل طالب عند النحاقه بالجامعة أو أحد المعاهد العليا .
- ✓ شراء صك/ صكوك لكل طالب عند قيده في سنة دراسية تالية .
- ✓ شراء صك/ صكوك لكل طالب عند النخرج من الجامعة أو معهد عال .
- ✓ شراء صك/ صكوك لكل مواطن عند تعيينه في وظيفة بالحكومة أو قطاع الأعمال العام أو القطاع الخاص وتسجيله في التأمينات الاجتماعية .
- ✓ شراء صك/ صكوك لكل مواطن في مناسبة عقد القرآن .

✓ شراء صك/ صكوك لكل مواطن عند انتهاء الخدمة العسكرية الوطنية وحصوله على شهادة أداء الخدمة.

✓ شراء صك/ صكوك لكل مواطن عند استخراج بطاقة الرقم القومي أو البطاقة الشخصية أو العائلية لأول مرة وعند التجديد أو استصدار بدل المفقود.

✓ شراء صك/ صكوك لكل مواطن عند استصدار رخصة قيادة سيارات لأول مرة وعند التجديد.

✓ شراء صك/ صكوك لكل مواطن عند استصدار رخصة تسيير سيارة لأول مرة وعند التجديد.

✓ شراء صك/ صكوك لكل مواطن عند حصوله على ترخيص إقامة مباني أو افتتاح محل تجاري أو أي ترخيص يصدر له من السلطات المحلية لمزاولة نشاط تجاري، أو صناعي، أو مهني، أو حرفي.

✓ شراء صك/ صكوك لكل مواطن عند القيد لأول مرة في نقابة عمالية أو مهنية.

✓ شراء صك/ صكوك لكل مواطن عند استصدار جواز سفر لأداء الحج أو العمرة.

✓ شراء صك/ صكوك لكل مواطن عند الحصول على ترخيص عمل في الخارج.

وتصدر الصكوك بكميات مختلفة تبدأ من جنيه واحد، خمس جنيهات، عشرة جنيهات ومضاعفاتها. وتطبق هذه القواعد على أبناء المحافظة المقيمين خارجها كذلك، وتحدد النظام الأساسي للشركة أسلوب ضبط عمليات إصدار الصكوك وأساليب التعامل عليها. وفي جميع الأحوال ينبغي أن تظل الأسهم والصكوك مملوكة لأبناء المحافظة.

4. مجالات نشاط الشركة:

تمارس الشركة المقترحة مجالات النشاط التالية على الأقل:

1. تنفيذ مشروعات المرافق العامة التي تسندها إليها المحافظة [أعمال الكهرباء، المياه، الصرف الصحي، أعمال الطرق، والاتصالات].
2. إقامة مشروعات الصناعة والتعدين.
3. استصلاح واستزراع الأراضي البور والصحراوية.
4. الإنتاج الحيواني والداجني والسمكي.
5. الإسكان للأغراض السكنية والإدارية.
6. إقامة مشروعات تطوير الصناعات الحرفية والتقليدية والمنججات التراثية.
7. إنشاء مراكز تجارية.
8. المستشفيات والمراكز الطبية والعلاجية.
9. إقامة المدارس وتقديم الخدمات التعليمية، التدريبية والاستشارية في المجالات المهنية المختلفة.
10. تقديم خدمات النقل بالسيارات للركاب داخل المدن وفيما بينها.
11. تقديم خدمات نقل البضائع، والنقل المبرد للبضائع والثلاجات الخاصة ب حفظ الحاصلات الزراعية والمنججات الصناعية والمواد الغذائية ومحطات الحاويات وصوامع الغلال.
12. تقديم خدمات النظافة، الإصلاح والصيانة للسباني، والتجهيزات الكهربائية، والميكانيكية، والإلكترونية.
13. إنشاء وإدارة وتشغيل الفنادق والموتيلات والشقق الفندقية والقرى والمناطق السياحية والنقل السياحي.

14. إنشاء وإدارة وتشغيل دور السينما والمسارح، والمطاعم، والمقاهي، والمقاهي.
15. إنشاء وإدارة وتشغيل المكتبات والمطابع ودور النشر.
16. إقامة المعارض وتنظيم الأسواق العامة.
17. أي أنشطة أخرى تنصل بمشروعات التسمية الشاملة بالمحافظة وتخدم أغراضها.

5. الإجراءات المطلوبة لتأسيس الشركة:

تلخص الإجراءات المطلوبة لتأسيس الشركة فيما يلي:

- إعداد نشرة دعوة للاكتتاب تشرح غرض الشركة وأهدافها.
- دعوة مجموعة المؤسسين للاجتماع وتحديد نسب مساهمتهم في رأس المال المصدر.
- سداد المؤسسين لنسبة 10% من مساهمتهم وإيداعها في حساب بنكي والحصول على شهادة البنك بذلك لتقديمها إلى هيئة الاستثمار حسب القانون.
- توقيع المؤسسين على العقد الابتدائي واتخاذ إجراءات التصديق عليها من هيئة الاستثمار.
- اختيار وكيل المؤسسين لإتمام إجراءات تسجيل وشهر الشركة وفق إجراءات قانون 8 لسنة 1997.
- طرح أسهم الاكتتاب العام ومناجعة عملية الاكتتاب واستكمال رأس المال المصدر.
- دعوة الجمعية العمومية التأسيسية للانعقاد لاختيار مجلس الإدارة الأول وتسمية رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب، واختيار مراقب الحسابات القانوني والمستشار القانوني للشركة، واتخاذ إجراءات الإفراج عن رأس المال لبدء النشاط.
- دعوة مجلس الإدارة لمباشرة أعماله.

خامساً: نحو إدارة شاملة للشارع المصري

يعاني الشارع المصري من مشكلات خطيرة وتسوده أوضاع لا توصف بأقل من كونها هي الفوضى الشاملة التي يلمسها وينأذى منها المواطنون الذين هم في نفس الوقت مصدرها .
وتتمثل في الشارع المصري حصيلة مهمة من المشكلات تتم في الأساس عن قصور إداري بالدرجة الأولى وغياب واضح لسلطة القانون وهيبة الدولة . ولعلنا نسرد أمثلة لما يصنعها المواطنون تحت سمع وبص المسئولين :

1. مخالفة قواعد ونظم البناء من حيث الارتفاعات والحجوم ومسافات الارتداد بالنسبة للأدوار العليا بما يتناسب واتساع الشارع .
2. مخالفة، بل وإهدار قواعد الأمن والسلامة فيما يتعلق بوسائل الوقاية من الحريق في المباني السكنية والعامة.
3. مخالفة التراخيص الممنوحة للبناء بتحويل الغرض من البناء إلى استخدامات مغايرة لما نص عليه في تراخيص البناء .
4. تحويل المباني السكنية إلى ورش ومصانع واستخدامات مقلقة للراحة وملوثة للبيئة .
5. تحويل الجراجات أسفل المباني إلى محال، ومخازن، واستخدامات تجارية، وصناعية.
6. تداخل المنشآت الصناعية والمطاعم والمخابز، بل ومسودعات البوتاجاز في وسط المناطق والمباني السكنية بكل ما تحمله من أخطار وتلويث للبيئة .
7. الاعتداء على الأرصفة وإشغالها باستخدامات تجارية في شكل إنشاءات ثابتة لمحال الفاكهة والخضوات والجزارة وغيرها، فضلاً عن اسنيلا وورش إصلاح السيارات وما شاكلها على الأرصفة وأجزاء من نهر الشارع وتحويلها إلى امتداد لورشهم وجراجات للسيارات تحت الإصلاح.

8. التصريح بإنشاء أكشاك تحتل أرصفة الشوارع الرئيسية لباعة الصحف والمثلجات والسجائر وما شاكلها من استخدامات تعيق السير وتضطر المشاة إلى الانزلاق في هض الشارح منحرضين لكافة أشكال المخاطر.

9. استمراء طائفة من المنعطلين لمشكلة عدم توقف أماكن لانظمار السيارات، واستيلاءهم على مناطق عرضة من الشوارع وتحويلها إلى أماكن انظمار وفرض إتاوات على أصحابها، مع تدني مستوى تعاملهم بما يعوق السير ويترك حركته المرور إلى حد بعيد.

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

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

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

13. 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.

14. عدم فهم أغلب قادة السيارات لمعاني الخطوط البيضاء والصفراء المرسومة على أهد الشوارع، وعدم قدرتهم على تمييز ما تعنيه الخطوط المنقطعة [التي تسمح بنجواز السيارات التي أمار قائد السيارة] وتلك غير المنقطعة التي تحرم النجواز. وغياب مناطق محددة لعبور المشاة، وعدم احترامها في حالة وجودها.

15. ندرة الاستجابة لنداء سيارات الخدمات العامة كالإسعاف والمطافئ وعدم إفساح الطريق لها رغم إلحاح سائقها باستعمال السارينته بصفة مسنمة، بل وانهاز كثير من السائقين لفرصة انفساح الطريق في بعض الأحيان أمار تلك السيارات لمزاحمتها والمرو قبلها.

16. الاعناء على ممرات الخدمة البطيئة المخصصة للوصول إلى الشوارع الجانبية أو المحال التجارية في الطرق الرئيسية، واستعمال تلك الممرات أمار للنجوز لأصحاب المحلات التجارية، فضلاً عن السير في الاتجاه المعاكس [لعل المنطقة أمار عمارات العبور بشوارع صلاح سالم والمنطقة المماثلة أمار محال سور نادي الزمالك بشوارع جامعة الدول العربية مثال على ذلك].

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

18. تقادم مشكلة سيارات السفيس التي لا تخضع لأي قواعد للسير أو المرور، ويفعل قادتها كل ما يخلو لهم بالوقوف أينما يريدون والسير في أي اتجاه يشاءون، والمراوغة بين حارات الطريق يمناً ويساراً ومزاحمة السيارات العادية بكل قسوة.

19. وكذلك يفعل قائدو سيارات الأجرة بكل ما فيها من قبح وتقادم وافتقاد النظافة ومتطلبات الأمان والسلامة، مع غياب كامل لعدادات الأجرة وترك الأمر كله لشمع السائقين وسطوهم.

20. سوء حالة كثير من سيارات هيئة النقل العام وانبعاث الدخان الأسود منها ليلوث البيئة ويزكر أنوف وصدور المواطنين، فضلاً عن تروى أماكن انظار تلك السيارات واستخدام الشوارع أماكن إيواء.
21. عدم التزام كثير من سيارات الشرطة بقواعد المرور أو بقواعد الأمن والسلامة التي من المفترض أن تطبقها شرطة المرور على سيارات المواطنين.
22. تركيز رجال المرور على تحقيق سيولة المرور في المناطق المهمة بغض النظر عن أي تجاوزات تحدث من قائدي السيارات [ولعله من الملفت للنظر أن كثيرًا من رجال المرور لم يعودوا يحملون دفاتر المخالفات].
23. استخدام الشوارع أماكن إيواء لسيارات السياحة الضخمة واحتلالها الأرصفة في كثير من مناطق القاهرة وغيرها من المدن المصرية.
24. ترك المواقع الحالية في مناطق كثيرة لتكون مرتعاً للحيوانات الضالة والحشرات، مجالاً خصباً لآلقاء القمامة وتراكمها وانبعاث الروائح الكريهة منها.
25. تشويه الشارع المصري بكل ألوان وأشكال الإعلانات قميقة النصير والحالية من الحس الفني والجمالي، والمقامة على أسوار خشبية قديمة بشعة المنظر.
26. تلوخي جدران المباني بكثير من إعلانات تكذب خطوط مرديئة أو ملصقات تترك لسنوات بعد انهاء الغرض منها مثل الملصقات الانخائية.
27. 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.

28. تراكم القمامة على أسطح المنازل، وتحويل شرفات المساكن إلى مخازن للمهمات أو أماكن التريّة، الطيور، والنساء كثير من أصحاب المساكن أو مسنأجرها إلى عمل فحاح نوافذ في غير أمكنها المرخصه 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 ومص الجديدة وجاردن سيتي وتحويلها إلى نوات بارمزة في الشوارع بمسمى محال تجاريمه.

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

30. ظهور كثير من الأسواق العشوائية في قبل المناطق السكنية وافتقادها إلى أبسط قواعد النظافة والتنظيم [أنظر إلى تلك الأسواق خي السيوف بالإسكندرية وفي كس من مناطق مدينة نص بالقاهرة فضلاً عن انتشارها في مختلف المحافظات].

31. الاعداء على الأرض الزراعية وإقامة مبان عشوائية غير مسكلمة وتكون مناطق س طانية لا تنوف فيها المقومات اللازمة للحياة السليمه، ومع ذلك فقد قنتت 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 وامبابه وصفط اللبن، بل وكل شارع فيصل وأجزاء كثيرة من المناطق المحيطة بالمر بوطية والمنصوريمه]. ولقد كشفت وصلة الطريق الدائري عند التقائها بمحور 26 يوليو عن منطقة رهيبه تُخزن فيها القمامة بكميات هائلة وهي تجارة ضخمة يعمل لها قاطن تلك

المنطقة دون إدراك لما يسببونه من تلوث وروائح كريهة تطارد السائرين في تلك المنطقة وعلى محور 26 يوليو لعدة كيلومترات.

32. انتشار تلك الظواهر جميعاً ليس في القاهرة فحسب، بل في كل مدن ومراكز وقوى مصر المحيطة.

33. تحويل الشقق السكنية إلى ما يسمى تجاوزاً عيادات ومسنونات، بل ومسشفيات لا تنفصها الشواطئ والمقومات للمحافظة على صحة المواطنين، ومع ذلك ينبرى لترخيصها ولا تخضع لأي صورة من المتابعة والرقابة.

34. مشاركة شركات قطاع الأعمال العام ووزارات وأجهزة الدولة في تلك الاعتداءات على قواعد وأسس تنظيم الحياة باستغلالها لمبانٍ سكنية وفيلات وقصور تاريخية وتحويلها إلى مكاتب إدارية ومخازن ومرش. 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] وأحالته إلى مخزن لسيارات نقل القمامة وجميعها قديم ومنهالك، فضلاً عن كثير من المهمات تحتل مساحة شاسعة. كذلك تفعل إحدى شركات قطاع الأعمال العام لتجارة الأدوية حيث احتلت مبنى في منطقة المهندسين واستخدمته مخازن واستعملت الطريق ماوى لسياراتها بما يمنع أي استخدام آخر للطريق. وتشارك كل الوزارات تقريباً في احتلال مبانٍ وعمائر مخصصة للسكنى في مناطق سكنية وتحويلها إلى مكاتب وإدارات تنقل إلى النظافة والنظام.

تلك الظواهر وغيرها كثير لا يمكن اعتبارها مشكلات من ورعها قانون جديد للمرور كما تخلو للبعض تبسيط الأمور وتصويرها على ذلك النحو، بل هي ظواهر تكشف عن سوءات إدارية عميقة وتراخ وقصور من جانب كثير من أجهزة الدولة في القيام بواجباتها ومباشرة سلطاتها لوضع الأمور في

نصاها الصحيح، كل ذلك إلى جانب درجة عالية من افتقاد الوعي والشعور بالمسؤولية لدى كثير من المواطنين الذين يكرسون بنص فاهم السلبية تلك الأوضاع المتردية.

ولا يكون إصلاح تلك الأوضاع إلا من خلال وضع خطة شاملة تتعامل مع أسباب المشكلات وليس مع ظواهرها، وتوجه إلى الحلول الجذرية للقضاء على تلك المسببات ولا تكفي بالمسكنات.

وإنصوّر أن الأمر يحتاج إلى مراجعة شاملة لأوضاع الحياة في الشارع المصري [والشارع هنا تمثيل للمجتمع] واتخاذ الإجراءات الحاسمة لوقف التردّي بتعليق العقوبة على كافة الممارسات غير الإيجابية التي ذكرنا أمثلة لها، وتحقيق نتائج فورية ودرء الجزاء عند المخالفة.

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

كذلك لا بد من منح صلاحيات واسعة للسلطات المحلية في إزالة النعديّات وتطهير المناطق والاستخدامات العشوائية، ومطاردة الأنشطة الطفيلية وإعادة تسكين أصحابها في مناطق مناسبة. ولعل من المفيد نحث العودة إلى نظام المجالس البلدية كوسيلة لنوحيد 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.

وأخيراً أرى أن تنظيم الشارع المصري وانضباطه هو النهدي الأكبر أمام حكومة يأسها أسناد جليل للإدارة وعلم من أعلامها هو أ. د. عاطف عبيد، وفقه الله وأعانده على إعادة الأمور إلى نصابها.



<https://youtu.be/Vap-KJcDSZo>



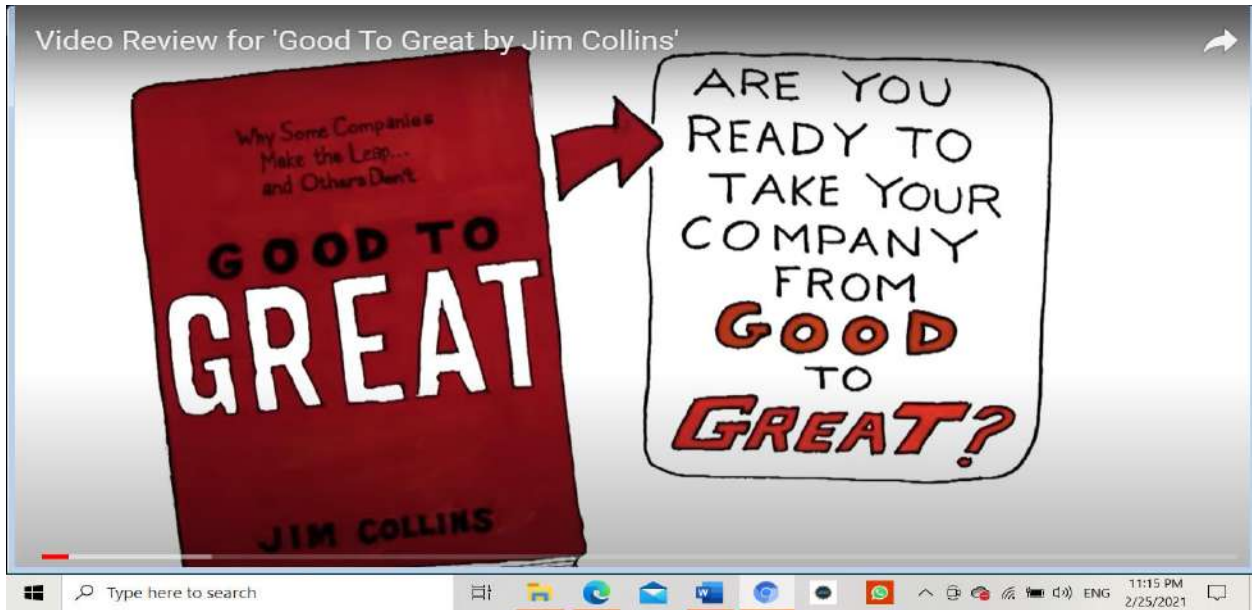
<https://youtu.be/yrMuCplkKZs>



https://youtu.be/ZFalc_5Lcyc

FROM GOOD TO GREAT

صدر منذ سنوات قليلة كتاب عنوانه "من جيد إلى عظيم" **FROM GOOD TO GREAT** لمؤلفه **Jim Collins** ويقوم الكتاب على أساس دراسة ميدانية شملت عدداً من الشركات في محاولة الإجابة عن السؤال الرئيس: لماذا تنجح بعض الشركات في تحقيق المستوى الأعلى من الأداء "عظيم" بينما تفشل أخرى في هذا المجال رغم أنها تعمل في ذات الصناعة، وتعرض لنفس المتغيرات والمؤثرات؟ وهذا الكتاب امتداد لكتاب سابق له أصدره نفس المؤلف بمشاركته زميل آخر **Jerry Porras** وكان بعنوان "بيت لنبقى" **Built to Last** ويقوم أيضاً على ذات الفكرة تقريباً وهي كيف استطاعت بعض الشركات الاستمرار والبقاء والنمو، بينما فشلت شركات قرينتها لها واخفت من الوجود؟ ونعرض لهذه الفكرة لتوضيح المنهجية الأمثل التي تحق هذا التحول من "جيد" إلى "عظيم".



<https://youtu.be/Yk7bzZjQXaM>

Book Summary Foundation for Community Empowerment

September 2005

Jim Collins

Good to Great: Why Some Companies Make the Leap...and Others Don't

In **Good to Great: Why Some Companies Make the Leap...and others Don't**, Jim Collins discusses the factors that contribute to the transition of a company from good to great and suggests that the findings apply to the operation and success of any organization. Based on a comprehensive study of twenty-seven companies across a span of nearly 40 years, Collins extrapolates data findings to outline a path to enhanced performance for any organization.

GOOD IS THE ENEMY OF THE GREAT

Chapter 1, **Good is the Enemy of Great**, describes the process the study used to determine factors leading to a company's greatness. Collins and his research team analyzed companies on the Fortune 500 list from 1965 to 1995, looking for companies that showed the basic "good-to-great" pattern: 15-year cumulative stock returns at or below the general stock market, punctuated by a transition point, then cumulative returns at least three times the market over the next 15 years.

Collins' team identified eleven companies fitting the criteria: Abbott, Circuit City, Fannie Mae, Gillette, Kimberly-Clark, Kroger, Nucor, Phillip Morris, Pitney Bowes, Walgreens, and Wells Fargo. Next, the research team identified another set of eleven companies for comparison to the good-to-great companies (companies in the same industry that shared the same opportunities), and a set of six companies that showed a short-term, unsustainable shift from good-to-great (unsustained comparisons).

Through systematic analysis, comparison, data collection, and study of the twenty-seven companies, Collins identified eight basic factors—each of which becomes one chapter in the book—that led the eleven good-to-great companies to rise to such status and performance.

LEVEL 5 LEADERSHIP

The first factor of a good-to-great transition, **Level 5 Leadership**, is described in Chapter 2. Level 5 leadership sits atop a pyramidal leadership structure:

- Level 1: *Highly capable individual*
- Level 2: *Contributing team member*
- Level 2: *Competent manager*

- Level 4: *Effective leader*
- Level 5: *Executive*

A Level 5 leader shows the characteristics of the other levels, and she builds an enduring great organization through a seemingly contradictory blend of extreme personal humility and intense professional will.

Level 5 leaders, who were found directing every good-to-great company studied, were unassuming individuals who channeled their ambitions and leadership not into themselves, but into their organizations. They showed great ambition for the company, compelling modesty, and an unwavering resolve to do what must be done. They were low key executives, rarely appearing in the media, who demonstrated a relentless drive for results. Usually promoted from within the company (10 of 11 in the case study), Level 5 leaders assumed full, personal responsibility for the failures of the company and gave credit for the successes to those around them—never to themselves.

Why Some Companies Make the Leap ...And Others Don't **GOOD TO GREAT**

THE SUMMARY IN BRIEF

In his previous bestseller, *Built to Last*, Jim Collins explored what made great companies great and how they sustained that greatness over time. One point kept nagging him, though — great companies have, for the most part, always been great, while a vast majority of good companies remain just that: good, but not great. What could merely good companies do to become great, to turn long-term weakness into long-term supremacy?

Collins and his team of researchers used strict benchmarks to identify a group of eleven elite companies that made the leap from good to great and sustained that greatness for at least fifteen years. The companies that made the list might surprise you as much as those left off (the likes of Intel, GE and Coca Cola are nowhere to be found).

The real surprise of *Good to Great* isn't so much what good companies do to propel themselves to greatness — it's why more companies haven't done the same things more often.

By Jim Collins

What You'll Learn in This Summary

- ✓ Celebrity executives almost never lead good companies to greatness.

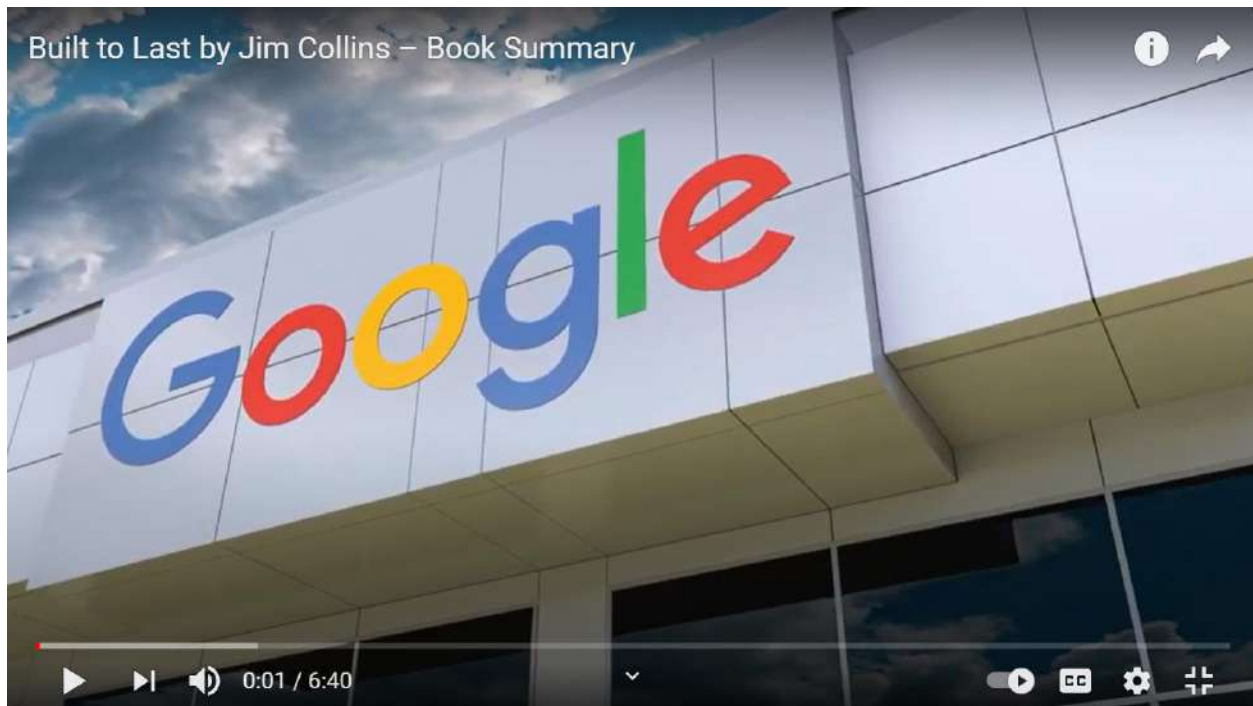
Good-to-great leaders embody a paradoxical mix of personal humility and professional will.

✓ You can't achieve great things without great people. Many companies create strategy, then try to rally people around it; good-to-great companies start with great people and build great results from their efforts.

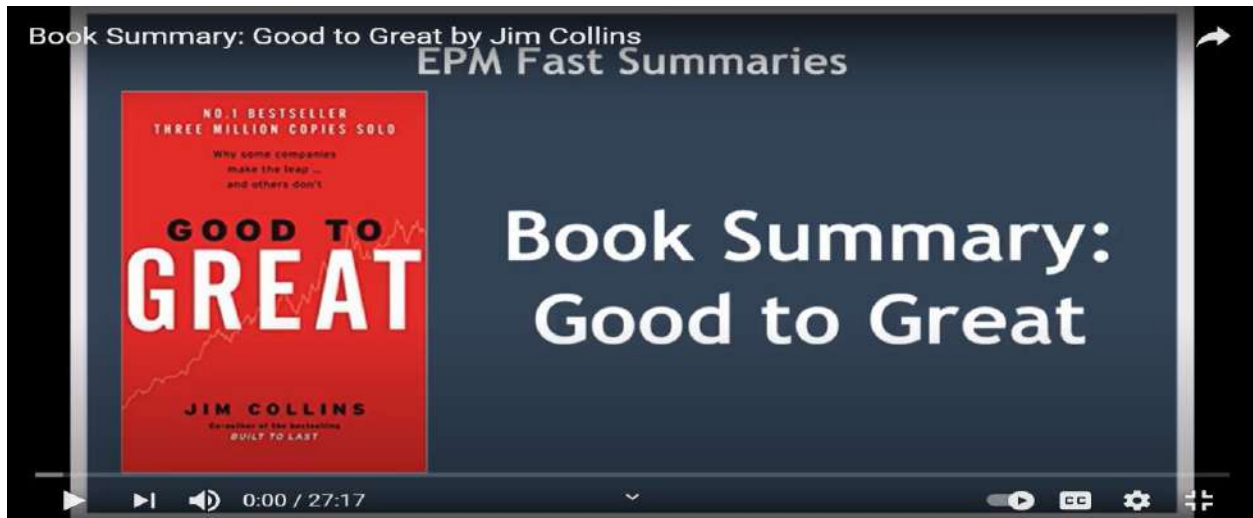
✓ Simplicity rules. To go from good to great requires leaders to know what their organizations are passionate about, what drives their economic engine, and at what they can (and cannot) be the best in the world.

✓ Enterprise-wide discipline is essential. When you combine a culture of discipline with an ethic of entrepreneurship, you are more likely to achieve great results.

✓ Technology is an accelerator. Good-to-great companies do not jump on technological bandwagons or chase after fads. They determine what technology makes the most sense for them, then pioneer its application.



<https://youtu.be/UC2QLY2KsIE>



<https://youtu.be/i9GOjdAMGfc>

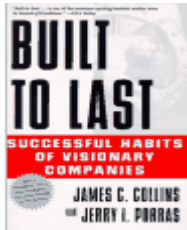


<https://youtu.be/B9pCV-cS5qU>



Book Review

< BACK



Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies

James Collins and Jerry Porras

Paperback—368 pages (January 1999) Harper business

Reviewed by John Durel

What can museums and other nonprofit organizations learn from businesses that have thrived over decades, through multiple generations of leadership, products, and markets? What are the characteristics of such businesses? What separates them from their rivals, and enables them to go on generating products and services that are valued by the public, decade after decade?

James Collins and Jerry Porras in their study *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies* raise fundamental questions and yield important lessons for nonprofits. When businesses fail, they usually cease to exist. Nonprofits, on the other hand, can become institutions, living for decades on endowment proceeds or government support, while producing little of real value. The lessons here are not about sustainability or survival. Rather, they draw attention to what it takes to succeed again and again, over an extended period of time.

The authors studied eighteen "visionary" companies, those that have been the best in their industries for decades. They compare them to eighteen comparable companies, which also have been successful, but not to the same degree. From 1926 through 1990 the comparison companies outperformed the general stock market by two times. The visionary companies

outperformed the market by fifteen times. Why do such companies remain so vital when others falter? Collins and Porras have identified several key traits or habits which distinguish the visionary companies from their rivals.

Clock Building

Having a great idea or being a charismatic leader is "time telling"; building a company that can prosper far beyond the presence of any single leader is "clock building." The leaders of visionary companies concentrate on building an organization rather than on hitting the market right with a great product. Such leaders focus on what we at Qm² call the Second Agenda. The First Agenda addresses what products and services an organization provides, the Second Agenda addresses how the organization functions. To build an organization that will thrive over the long haul, leaders have to spend their time clock building, that is, working on the Second Agenda.

Question for directors: *How much time do you spend on the design of your organization, as opposed to the creation of specific products and services for your constituents?*

Core Ideology

Visionary companies display both high ideals and pragmatic self-interest. While they do make a profit, that is not their only purpose. George Merck II, Merck Pharmaceuticals, explained it this way: "We try never to forget that medicine is for the people. It is not for the profits. The profits follow..."

Each visionary company has a distinctive core ideology, combining its core purpose and core values, used as a guide nearly from inception. For Marriott, the core ideology includes "friendly service," "continual self-improvement," and "overcoming adversity to build character." At 3M its "innovation," "absolute integrity," and "tolerance for honest mistakes."

The core ideology is not something that is created, like one would a marketing slogan. Rather, it has to be discovered. What are the deeply held values of the organization and its people? Why do they invest themselves in the organization's work? What inspires and guides them? Properly conceived, a core ideology can guide an organization for decades. The world changes, creating demands and opportunities for new products and services. Visionary organizations respond to these changes, but always maintain the core. An explicit core ideology shows the organization's leaders what not to change.

Questions for directors: *Does your organization have a core ideology? Have you identified its core purpose? Does your museum have a clear statement of core values (no more than 3-5,*

otherwise they probably are not core)? Are the values those of the current director or of the organization? Is the core ideology used in day-to-day decision making?

Preserve the Core and Stimulate Progress

Visionary companies have a deep, compulsive drive for progress. This propelled Motorola from car radios to televisions, microprocessors, cellular communications, and satellites circling the earth, while rival Zenith stalled out with televisions. Such companies display a powerful mix of self-confidence and self-criticism: the confidence to make bold moves combined with an inner drive to change before the outside world demands it.

Visionary companies are hard on themselves, always seeking a way to surpass their own performance. They create discomfort to avoid complacency. Boeing assigns managers the task of developing strategies to exploit Boeing's weaknesses, as if they worked for a competing company. These companies invest heavily in professional development, new technologies, and new management methods, always seeking to improve.

The Genius of AND

At the same time, they remain true to their core ideologies. They do not seek a mere balance between the core and progress. Rather, they seek to be both highly ideological and highly progressive. They avoid what Collins and Porras call the "Tyranny of the OR" which leads people to see their choices as either A or B: long term or short-term goals; seizing new opportunities or remaining true to mission; having creative autonomy or consistency and control in the workplace.

By embracing the "Genius of the AND" visionary companies find ways to have both A and B. Like yin and yang, preservation of the core and the drive for progress enable, complement, and reinforce each other.

Questions for directors: *Does your organization have an inner drive for progress? What mechanisms to you use to avoid complacency? Does concern about preserving the core inhibit your ability to change?*

BHAGS: Big Hairy Audacious Goals

All companies have goals. Many visionary companies (though not all) use extraordinarily daunting goals to stimulate progress. Called BHAGs by the authors (pronounced bee-hags) these challenges create a unifying focus for the entire organization. The most effective ones are big, but simple and understandable. At GE it is: "To become #1 or #2 in every market we serve and to revolutionize this company to have the speed and agility of a small enterprise."

For Sony in the 1950's it was: "To change the image [around the world] of Japanese products as poor in quality."

A BHAG should fall well beyond the comfort zone. People in the organization believe they can pull it off, but it will require heroic efforts. It should be bold and exciting in its own right, so that it continues to stimulate progress even if the organization's leaders disappear. And it should be consistent with the organization's core ideology. BHAGs for many museums exist entirely in the facilities domain. Without a strong core ideology, the easiest BHAG to envision is a new or expanded facility. The organization should be well grounded in its core before it takes on a BHAG.

Questions for directors: *Does your organization just have mere goals, or does it have a BHAG? Does the goal energize and focus people? Do they get it right away, or does it require explanation? Does it create momentum and stimulate progress, while still preserving the core?*

Cult-Like Cultures

Sam Walton, speaking to over 100,000 Wal-Mart associates via satellite in the mid-1980s, called on them to make the following pledge:

From this day forward, I solemnly promise and declare that every time a customer comes within ten feet of me, I will smile, look him in the eye, and greet him. So, help me Sam.

Visionary companies are not cults, but they do have cult-like characteristics. They hold their ideologies fervently. They indoctrinate their employees to a greater degree than the comparison companies. New people tend to fit well with the company and its ideology or tend not to fit at all. Employees have a sense of belong to something special and superior and may come off as sounding elitist.

The idea of ideological indoctrination makes many people uneasy. Isn't there a danger imposing group-think and stifling individual creativity? Visionary companies avoid this pitfall through the "Genius of the AND": they impose tight ideological control and simultaneously provide operating autonomy that encourages individual initiative.

Questions for directors: *Are you confident that your employees embrace your organization's core ideology to the degree that they will make good decisions without having to check always with management? If there is not strong adherence to a core purpose and core values, can you give them autonomy in making decisions? Can you trust them?*

Try a Lot of Stuff and Keep What Works

Some of the best moves that have been made by visionary companies came not from detailed strategic planning, but rather by experimentation, opportunism, and accident. For example, in 1890 Johnson & Johnson, a supplier of medical plasters to physicians and hospitals, responded to a complaint about patient skin irritation by including a small can of talc as part of its standard package. To the company's surprise, customers soon began asking to buy the talc directly. Hence, the birth of a new product: Johnson's Baby Powder.

This is an example of what Collins and Porras call "evolutionary progress," because it closely resembles how natural species evolve and adapt to their environments. Through a process of variation (try a lot of stuff) and selection (keep what works) organizations, like species, can be well positioned to prosper in ever-changing environments. 3M is perhaps the best example. Failing early as a mining venture, the tiny company focused on solving technological problems, following dictums like "Listen to anyone with an original idea, no matter how absurd it might sound at first," and "Give it a try and quick." Through variation and selection 3M has produced hundreds of products, from roofing granules to warehouse conveyor systems to computer storage diskettes.

In contrast to BHAGs, which entail bold leaps, evolutionary progress builds on small, incremental steps. BHAGs must be clear and unambiguous, whereas evolutionary progress involves uncertainty. Each is a valid approach to stimulate progress in an organization.

Questions for directors: *Have you created an environment in your organization that gives people the room they need to try new ideas quickly? Can they take small steps, where failure is an opportunity to learn, and not a cause for reprimand? Most directors think they nurture innovation, and almost all staff say innovation is not nurtured. What does your staff say?*

Home-Grown Management

As a key step in preserving their core, visionary companies develop, promote, and carefully select managerial talent from inside the company. They prepare well in advance for CEO succession, in order to ensure continuity. Visionary companies were six times more likely to promote insiders to chief executive than the comparison companies.

Questions for directors: *What can you and your board do now to plan for leadership succession? Does the organization know its own ideology well enough to gauge whether an outsider is likely to fit? Do you consciously groom employees as future directors, either in your own organization or elsewhere?*

Alignment

The essence of a visionary company comes in the translation of its core ideology into everything that the company does. All of the elements of the company work in concert, creating an environment that manifests and reinforces the company's ideology and ambitions. From the CEO to front line employees, they speak the same language.

This is the final lesson of *Built to Last*: to create a visionary organization you have to bring all of the pieces together. You need to sweat the small stuff and obliterate anything that does not align with the core ideology and the methods used to stimulate progress. People notice little things. You need to be aware of the cues—visual, verbal, behavioral—that either reinforce or undermine the organization.

Processes for communication, problem solving, recruitment and training, recognition, and reward, and so forth must be internally consistent and mutually reinforcing.

Questions for directors: *Does your organization have practices that are inconsistent with your core ideology? How do you identify and correct such misalignments?*

Building the Vision

The authors call these companies "visionary," but what exactly is "vision." The concept of vision for an organization is often a fuzzy one: the vision is not the mission, though obviously it's related; it's not just a goal, but something a bit loftier. *Built to Last* presents a conceptual framework to add clarity and rigor to the concept. A coherent vision should include a clear articulation of the organization's core ideology (core purpose and core values). It should include a "vision-level" BHAG, that is one that applies to the whole organization, requires ten to thirty years of effort to complete, and has only a fifty to seventy percent probability of success. Finally, the vision requires a vivid description of what it will be like to achieve the BHAG. The description needs to be vibrant, engaging, and specific, a "picture painted with words."

Question for directors: *Does your organization have a vision of its future? Does it include the components mentioned above? Does this definition of the concept of vision seem correct and useful for museums?*

The lessons of these visionary companies can help nonprofit leaders create organizations that thrive for decades. Qm² has developed tools and techniques to help you build a vigorous vision and initiate other changes. By attending to the Second Agenda (a.k.a. clock building), you can build an organization that will bring value to its constituents long after the present generation of leadership is gone.

صور لبعض فعاليات الجمعية
في زيارة محافظة قنا والمحافظ اللواء عادل لبيب



في معهد هندسة بقنا

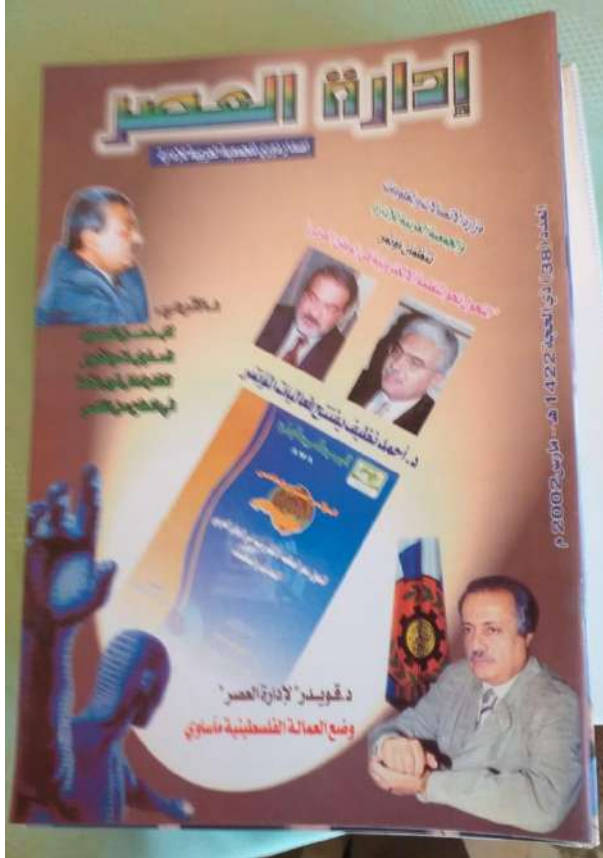
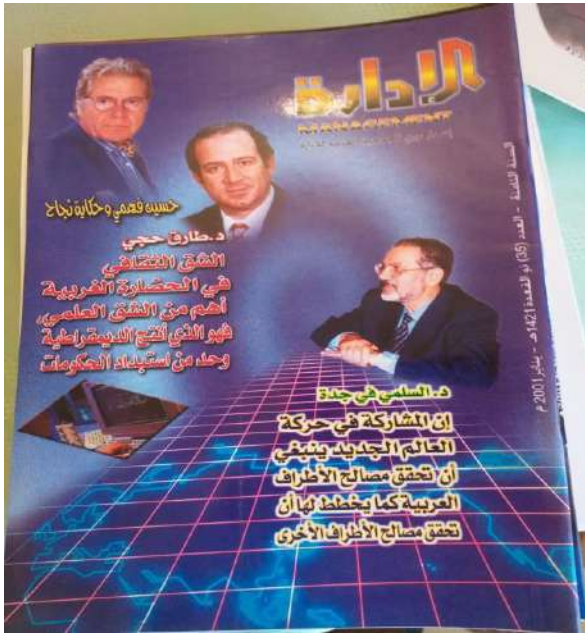


في الاجتماع مع المحافظ اللواء عادل لبيب بمبنى محافظة قنا



<https://youtu.be/9fgKk2swLi4>

أعداد من مجلة إدارة العصر





في زيارة إلى صنعاء حين عُقد برنامج تدريبي لمجلس الوزراء اليمني بأكمله



جماعة الإدارة العليا

منبر للثقافة والحوار لخدمة المجتمع وتنمية الإدارة



أيام

جماعة الإدارة العليا

أيام كنت رئيس مجلس الإدارة ورئيس تحرير مجلة المدبر العربي



في الصالون الثقافي للجماعة

د. على السلمي في جماعة الإدارة العليا: السكان هم ثروة مصر

افنح د. عمرو موسى -المدبر التنفيذي لجماعة الإدارة العليا في مصر- الصالون الثقافي للجماعة مساء الأحد الخامس من شهر يونيو 2011؛ بطرحه تساؤلات حول رؤية الإدارة المصرية بعد ثورة يناير 2011، وتحدث عن أهمية هذه الرؤية، ثم قدم د. على السلمي -عضو مجلس إدارة الجماعة- ليلقي د.

السلمي محاضرة حول هذا الموضوع أمام كوكبة من أعضاء جماعة الإدارة العليا في مقر الجماعة بوسط القاهرة.

بدأ د. السلمي محاضرتَه بتوضيح مفهوم الرؤية، وبالتأكيد على ضرورة استحضار دروس الماضي لبنى على الصحيح منها وتقوم الأخطاء. وأوضح الحاجة إلى وجود دولة مدنية تفصل بين الدين والدولة، وتحترم الأديان. كما أكد على ضرورة سيادة القانون، وعلى أهمية تحقيق المواطنة بغض النظر عن الجنس أو الدين أو العرق. كما شدد السلمي على حق العلاج للجميع، وعلى استقلالية القرار الوطني، وعلى ضرورة أن يكون العلم والبحث العلمي والتقنية الحديثة والمعلومات الصحيحة هم أسس القرار في الدولة، وأشار في هذا الصدد إلى ضرورة مراجعة مشروع ميثاق الشريعة قبل الشروع في تطبيقه. واختم السلمي محاضرتَه؛ بالتأكيد على وجوب إلغاء الكلام عن وجود مشكلة سكانية في مصر؛ حيث إنها ثروة بشرية وهي أساس التطور، وبالتأكيد على ضرورة أن تكون رؤيتنا مؤنسة إيجابية لمصر، وعلى أن المصريين يستطيعون تحقيق هذه الرؤية.

ثم دارت المناقشات بين أعضاء جماعة الإدارة العليا حول عدة أفكار لتوفير الملايين والمليارات لمصر، مثل تعمير الصحاري، وإحلال شركات وطنية للقمامة بدلا من الشركات الأجنبية، وإعادة قانون الخدمة العامة في مصر. كما أكد عبد العظيمة حاد - رئيس تحرير الأهرام والذي حضر الصالون الثقافي للجماعة - على استمرار الصحافة المطبوعة لسنوات مقبلية؛ بسبب التحديات التي تواجه الصحافة الإلكترونية. واختم الصالون فعالياته؛ بخديث السلمي عن أن المصريين يملكون كفاءات في جميع التخصصات، وعن أن هذه الكفاءات تلعب دورا هاما في مختلف دول العالم سواء دول الخليج العربي أو أوروبا أو أمريكا.

المصدر: موقع الإدارة العامة والمحلية

جماعة الإدارة العليا

منبر للثقافة والحوار لخدمة المجتمع وتنمية الإدارة



المؤتم السنوي الخمسون

5-8 نوفمبر 2014

فندق جريرن بلازا - سموحة - الإسكندرية

مص دولة جديدة وضرة إعادة بناء مؤسساتها

رئيس جماعة الإدارة العليا

أ. د. علي السلمي

مرت مص بفترات حالكة السواد من الاستبداد السياسي والظلم الاجتماعي وتردي الخدمات العامة وتراجع الدولة المصرية في جميع المجالات وذلك خلال سنوات النظامين الذين أسقطهما الشعب في 25 يناير 2011 و30 يونيو 2013 .

وشهدت تلك السنوات هالك الجهاز الإداري للدولة على المستويين المركزي والمحلي وتقادير الفكر الإداري بمؤسساته على جميع الأصعدة وثافت النتائج التي تحققتا رغم العدد الكبير من الهيئات العامة والقومية والمصالح الحكومية والمجالس العليا والأجهزة الرقابية. ومع وجود غابرة من الشريعات المنظمة والحاكمة لذلك الجهاز الإداري المتقادير، وفي ظل إجراءات إدارية معقدة في كل مجالات العمل الحكومي، وأخذنا في الاعتبار أن الدولة كانت قد احنكرت لجهازها الإداري "سلطة" تقديير الخدمات العامة التي تحتاجها المواطنون ولا يتجدون بديلا للحصول عليها سوى التعامل مع الأجهزة

الحكومية، وأجهزة المحليات، ومع ضعف وترهل هياكل الأجور الحكومية، نتيجة للنفخ ولعدم إصلاحها لعقود، فضلا عن ضعف منظومة الرقابة وتحويلها إلى إجراءات صورية غير فعالة، فقد هيات الفرص لزيادة وتغلغل الفساد الإداري بأشكاله المتعددة. وزادت ممارسات الترشح والانتفاع الذاتي من الوظيفة العامة، ومعدلات الرشوة المعلنة والمخفية مع كل زيادة في تعقيد النظر والإجراءات الحكومية. ومع تدهور الخدمات العامة وتفاقم الفساد مع ازدياد شعور العاملين في جهاز الدولة الإداري المركزي والمحلي بسطوتهم في ممارسة "السلطة" المخولة، ضاع مفهوم "الخدمة العامة" للمواطن من أدبيات الإدارة الحكومية!

وقد كان أمل المواطنين في أعقاب ثورتين، خلال أقل من ثلاث سنوات، أن ينتر انتقال مفاهيم الثورة ومنطلباتها إلى جهاز الدولة الإداري. ولكن للأسف لم تصل الثورة الشعبية ولا المطالب بالديمقراطية ولا المناذاة باحترام حقوق الإنسان إلى جهاز الدولة الإداري، وضلت المبادئ الدستورية طريقها لتنظيم حقوق وواجبات المواطنين ولوضع قيود على النغول والنسلط في ممارسة السلطة التنفيذية وأدائها من وزارات ومصالح وهيئات.

وكان أخطر الظواهر هو الاستمرار في إضعاف منظومة حوكمة المؤسسات العامة تحت شعارات التطوير والإصلاح التي كانت تستخدم كسنان اسنم لثلاثة عقود للغطية علي سيل البديد لموارد الدولة والمجتمع والتربح من السياسات والبرامج التي تمت تحت مظلة هذه الشعارات. حدث هذا على سبيل المثال في قطاعات التعليم والصحة والإسكان. وبعد كل ثورة من الثورتين استنطاعت القيادات والعناصر التي ساهمت بصورة مباشرة في مسيرة البديد والتربح أو النغطية عليها أن تنحول وتنفخى وأن تسعى لإعادة إنتاج المنظومة والسياسات القديمة. وكان مطلوباً بعد هاتين الثورتين أن ينتر تنقية وتطهير أجهزة الدولة من هذه القيادات والعناصر، وهو ما لم يحدث.

لكل هذا، ومع النوجه إلى تجديد شباب مصر والانتقال لها لنصبح دولة حديثة، تأخذ بأساليب العلم والثقينة في تنظيم مواردها وحفز طاقات الشعب لتحقيق مسنويات مغالية من الثمينة المسندامة والعدالة الاجتماعية، يصبح من غير المعقول ولا المقبول أن تسنم أوضاع الجهاز الإداري للدولة بكل مكوناته على ما هو عليه من تقادم تنظيمي وخلف إداري وشبهات للفساد ناهيك عن الفشل الذريع في تقديم الخدمات التي تلناجها المواطنون!

من أجل هذا اخنارت جماعة الإدارة العليا أن يكون موضوع مؤتمرها الخمسين "مصر دولة جديدة وضرة إعادة بناء مؤسستها" وذلك وفق المبادئ الرئسة التالية:

1. لم يعد مفهوم "الإصلاح الإداري" مناسباً الآن، المطلوب "إعادة بناء الجهاز الإداري للدولة".
2. هناك حاجة ماسة لإعادة بناء مؤسسات الدولة وخاصة جهازها الإداري على أسس جديدة تقوم على النوجه بالمواطنين وإعمال العدالة وإفاد القانون وتحقق الشفافية والمسالمة والنوازن بين السلطات والمسؤوليات، أي تحقيق حوكمة جيدة لهذه المؤسسات.
3. من الضروري تنقية وتطهير الجهاز الإداري للدولة من القيادات والعناصر التي ساهبت في إفشال برامجه وترهله وفساده، ووفق معايير ومبادئ العدالة الانتقالية.
4. لم يعد مقبولاً الحديث عن خطة لإعادة تصميم الجهاز الإداري للدولة باعتبارها قضية منفصلة أو مستقلة **Stand alone**، بل يجب أن تكون تلك الخطة عنصراً محورياً ضمن خطة وطنية تهدف إلى "تجديد وتنمية مصر" وتحويلها إلى "مجمع المعرفة والإبداع".
5. ليس مقبولاً أن يبقى هيكل الحكومة المركزية وهيكل المحليات لهذا الشنت والنجزنة التي تعيق النكامل والشسيق. وهناك حاجة لإعادة بناء وهيكلتة الحكومة المركزية وكذلك المحليات على أسس جديدة، تحقق تكامل السياسات الشمونية، وتكامل المسؤولية عنها. وكلا البعدين يتطلبان

إعادة نظر شاملة من منطلق الحاجة لإحداث تفتتة تنمية شاملة تكون السياسات والهيكل الحكومية داعمة ومؤازرة لها .

6. هناك حاجة ماسة لوضع استراتيجية وطنية للنصدي للفساد في أجهزة الدولة خاصة جهازها الإداري . فلن يمكن تحقيق نتائج من المبادرات والسياسات والمشروعات التنموية إلا إذا تم تحجير الفساد والسيطرة عليه . وتحتاج مصر إلى الاستفادفة في هذا الخصوص من النجارب العالمية في الوقاية من الفساد ومكافحته وردعه .

7. ليس مقبولاً إحصار محاولات إعادة تصميم الجهاز الإداري للدولة في أحد أو بعض متطلبات النصير الجديد مثل تبسيط الإجراءات أو إمكانية تقديم الخدمات في إطار الحكومة الإلكترونية أو تدريب الموارد البشرية، بل يجب أن تتناول جميع تلك العناصر في إطار رؤية جديدة لدور الدولة في العمل الوطني ومرسالة كل وحدة من وحداتها والأهداف الاستراتيجية المنوطها تحقيقها .

8. لم يعد مقبولاً إعادة تصميم الجهاز الإداري للدولة وفق ذات المفاهيم التقليدية التي قام عليها والتي لم تعد ملائمة للتطور المجتمعي ولا السياسي ولا التقني في عالم اليوم، بل يجب استبدال مفهوم "السلطة" Authority بمفهوم "الخدمة" Service في علاقات جهاز الدولة بعملائه أي المواطنين، كذلك استبدال مفهوم "المركزية" في إطلاقه بمفهوم "اللامركزية المناسبة" Appropriate Decentralization والموافقة مع متطلبات الأداء في كل وحدة من وحدات الجهاز الإداري للدولة، والنحول عن منطق "الشميط الجامد" Standardization إلى منطق "الشوع الإيجابي" Positive Diversity الذي ينيح لكل وحدة رئيسية من وحدات جهاز الدولة الإداري تشكيل أوضاعه التنظيمية وأساليبه في الأداء وتحقيق الأهداف بما يتناسب وطبيعة النشاط الذي يقوم به والمناخ الذي يعمل في إطاره وخصائص العملاء الذين يقوم على خدمتهم، وأخيراً النحول عن منطق التركيز على

" الإجراءات " **Procedures** أو " الروتين " إلى منطق التركيز على " النتائج " **Results** ، واتخاذ الأهداف أساساً في تقييم الأداء المؤسسي وليس مجرد استيفاء الإجراءات والمطلوبات الورقية.

9. ويطلب المنطق الجديد لتصميم الجهاز الإداري للدولة تغيير أسلوب موازنة وحداتها من كونها معنية بإفناق الاعتمادات المخصصة لها في الموازنة العامة، إلى كونها وحدات إنتاجية تنمي إيراداتها وتسعى لتحقيق التكلفة الاقتصادية لما تقوم به من أنشطة وما تقدمه من خدمات، وتعمل على تحقيق فائض **Surplus** بالمعنى الحقيقي أي تحقيق "قيمة مضافة" أو "منفعة مجتمعية **Value " Social** وليس بالضريبة الفائض النقدي. كذلك يجب أن ترافق عملية إعادة تصميم الجهاز الإداري للدولة محاولة جادة وشاملة للتحويل من نمط الموازنة الحكومية الحالية كونها موازنة اعتمادات وفتحات موزعة إلى أبواب، إلى موازنة للبرامج والأداء **Program and Performance Budget** توزع فيها الاعتمادات على برامج لها أهداف قابلة للقياس، ومن ثم تتحول طريقة مناقشة الإفناق إلى قياس مدى تحقيق الأهداف.

10. كما يتطلب المنطق الجديد لتصميم الجهاز الإداري للدولة الشفافة بين مهام وحداتها بحسب أهميتها الاستراتيجية ومدى اقتراحها أو إبعادها عن المنتفعين بمخرجاتها:

- الحكومة المركزية ممثلة في الوزارات، تختص بوظائف التخطيط الاستراتيجي الشامل وتصميم النواحي الاستراتيجية وأعمال النوجيه والتنسيق والمساندة وتدير الموارد والإمكانيات، والمناجعة على مستوى النتائج الكلية وتقوم بالإجازات بالقياس إلى الأهداف الاستراتيجية المخططة.

- الهيئات القومية والهيئات العامة والأجهزة النوعية تختص بالخطيط التفصيلي وتنفيذ البرامج وتقديم الخدمات العامة إلى جماهير المنتفعين والتي يصعب إسنادها إلى القطاع الخاص، الأهلي أو قطاع الأعمال العام.
- وحدات الحكم المحلي، التي ينبغي أن تكون لها أهداف ومسئوليات تنموية، التي ينبغي أن تتضمن حجما أمثل، وأن تختص مباشرة بالخطيط التفصيلي لمختلف الخدمات وأعمال المرافق ومشروعات التنمية المحلية، وتوفير متطلبات التنفيذ وتقديم الخدمات للمواطنين على المستوى المحلي والتي يصعب إسنادها إلى القطاع الخاص أو الأهلي أو قطاع الأعمال العام.
- تنولى وحدات الجهاز الإداري للدولة - كل في مجال اختصاصها - شراء الخدمات من مقدميها **Service Providers** من شركات القطاع الخاص أو الأهلي أو قطاع الأعمال العام وتوفرها للمواطنين الذين ترغب الدولة في دعمهم وفقا للسياسات العامة في الدولة.

محاور المؤتمر

1. نحو تأسيس استراتيجية لعمل الحكومة: الرؤية الواضحة والصحيحة لدور جهاز الدولة الإداري في إحداث نقلة تنموية كبرى وشاملة.
2. تنقية وتطهير الجهاز الإداري، وتبني استراتيجية وطنية للنصدي للفساد فيه.
3. مفاهيم ومبادئ إعادة بناء وتصميم هيكل ونظم الجهاز الإداري للدولة شاملا الحكومة المركزية والمحليات وضمانات التنسيق بين وحداته، لتفعيل أدواره وتحقيق الحكمة الجيدة له.
4. أسس تطوير الجوانب التشريعية والوظيفية والتقنية المساندة للتصميم الجديد للجهاز الإداري للدولة. وبالله التوفيق،



تدشين المؤتمر السنوي الـ 52 لجماعة الإدارة العليا بفندق توليب بالإسكندرية - The Executives Forum



السيد الدكتور علي السلمي الجزء الثاني (2/2) - The Executives Forum

أيام جامعة النهضة



بناء على طلب الزميل الكريمة أ. د. صديق عفيفي مؤسس جامعة النهضة في بني سويف فقد وافقت جامعة القاهرة على انديابي طول الوقت لأشغل منصب " **مستشار جامعة النهضة** " وكان ذلك في عام 2008 ، ثم انقطعت عن هذا التدب وقت تعييني نائب رئيس مجلس الوزراء في يوليو 2011، ثم عدت إلى شغل ذلك المنصب في جامعة النهضة في أعقاب استقالة الحكومة في 22 نوفمبر من نفس السنة. وخلال فترة عملي في الجامعة الوليدة سَعدت بزمالتي أ. د. أنس جعفر أسنَا القانون بكلية الحقوق بجامعة القاهرة ومحافظ بني سويف الأسبق والذي كان رئيس جامعة النهضة. كذلك أسعدني مشاركة

أ.د. خالد أبو الفضل أسناد طب الأسنان والعميد الأسبق لكلية طب أسنان جامعة القاهرة والذي شغل منصب نائب رئيس جامعة النهضة.

وفي هذا الجزء من "مرحلة العمر" أعرض لبعض مساهماتي في جامعة النهضة إلى أن عدت إلى كلية التجارة بجامعة القاهرة في 2015.

1. برنامج عمل مستشار الجامعة

جامعة النهضة

مستشار الجامعة

1. متابعة تفعيل وتحديث متابعة تفعيل كل نظم وأدلة السياسات والإجراءات الجامعية.

2. متابعة وتسريع وتحديث أنشطة ومشروعات قائمة:

2.1. مشروعات إعداد الجامعة للناهل للاعتماد.

2.2. تحديث الخطة الاستراتيجية للجامعة.

2.3. تحديث الخطط الاستراتيجية للكليات.

2.4. متابعة وتنشيط "مركز خدمة المجتمع".

2.5. تنشيط الموسم الثقافي للجامعة.

2.6. تنشيط العلاقات المجتمعية للجامعة.

3. أنشطة إدارية جديدة:

3.1. إعداد بطاقات وصف الوظائف الأكاديمية.

3.2. إعداد بطاقات وصف الوظائف الإدارية والمالية.

3.3. إعداد بطاقات وصف الوظائف المهنية.

3.4. مراجعة وتطوير الهيكل الوظيفي بالجامعة.

3.5. تطوير إدارة الموارد البشرية.

3.6. تطوير نظام تنمية مهارات العاملين.

4. الإشراف على تخطيط وتفعيل مشروعات جديدة:

4.1. مشروع "الذاكرة المؤسسية" [التحول إلى جامعة لاقراطية] وتعميق استخدام تقنيات

الاتصالات والمعلومات في كل أنشطة الجامعة.

4.2. المبادرات الاستراتيجية:

4.2.1. مبادرة التميز الإداري

4.2.2. مبادرة الأسناد المتميز

4.2.3. مبادرة مصر أولاً

4.3. إنشاء وتشغيل مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة.

4.4. المؤتمر السنوي لجامعة النهضة.

4.5. المؤتمر العلمي لكل كلية.

5. المشاركة في اجتماعات المجالس الجامعية.

5.1. مجلس الأمناء

5.2. مجلس الجامعة

5.3. المجلس الأكاديمي



2. وثيقة القيم والمبادئ الأكاديمية

كلمة أ.د. رئيس الجامعة

تهدف جامعتنا إلى التميز والوصول إلى المستويات والمعايير العالمية في إدارة كافة أنشطتها التعليمية والبحثية وأنشطة خدمة المجتمع وتنمية البيئة،

لذلك نحن نطبق أحدث النظر والتطبيقات الأكاديمية التي توأكب التقدم العلمي والتقني في الجامعات المتقدمة في العالم،

وقد اعتمدت الجامعة "وثيقة القيم والمبادئ الأكاديمية" من أجل توفير المناخ السليم لنهضة فرص العمل المشوق والإيجاز المميز لكل أعضاء أسرة الجامعة من الطلاب وهيئات التدريس ومعاونيهم والعاملين في كافة المجالات الأكاديمية والإدارية.

وتأمل الجامعة في أن تكون "وثيقة القيم والمبادئ الأكاديمية" مرجعاً رئيساً تلجأ إليه جميع أعضاء الأسرة الجامعية في أداء واجباتهم الأكاديمية وتشكيل علاقاتهم الاجتماعية داخل الجامعة، وأن يحرص الجميع على أن تكون تصوراتهم في جميع المجالات والمراحل الجامعية متوافقة، بما مع تلك القيم والمبادئ.

رئيس الجامعة

أ.د. صديق عفيفي

أولاً: مقدمة

ينبع اهتمام جامعة النهضة بتأكيد وتفعيل مجموعة القيم والمبادئ الأكاديمية من كونها المرجعية الأساسية لضمان تحقيق رسالتها التي قامت من أجلها وهي "المساهمة الفعالة في إعداد الشباب علمياً وخلقياً ليكونوا قادرين على المنافسة في العلم وفي العمل، والقيام بدور قيادي وتربوي في نهضة المجتمع، وذلك بتقديم خدمات تعليمية ونخبة ومجتمعية متميزة".

ومن أجل أن تحقق الجامعة رسالتها كان لا بد لها من الالتزام بالقيم والمبادئ الأكاديمية المتعارف عليها عالمياً.

إن جامعة النهضة تؤمن؛

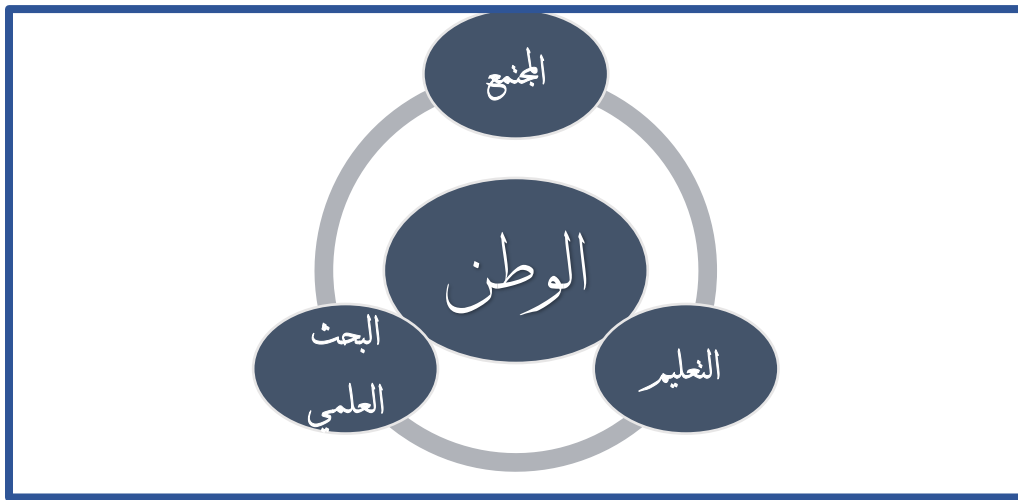
1. بضرورة الالتزام بتطبيق النظر الأكاديمية والتعليمية والبحثية والتدريبية ذات المستوى العلمي والمهني الرفيع المكافئ للمستويات العالمية.

2. بأهمية أن توفر لأعضائها من أساتذة وباحثين وطلاب ومهنيين وإداريين مناخاً إيجابياً يهيئ لهم أفضل الفرص للإبداع والابتكار ويستثمر طاقاتهم الفكرية ويخلق فرصاً للشافس من أجل الجودة والنميز.

3. بالتأكيد على تمكين أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية والإدارية، وإطلاق الطاقات الخلاقة للطلاب وإشراكهم في اتخاذ القرارات ذات الصلة بتطوير الأداء الجامعي وتنمية الأنشطة الطلابية والخدمات المجتمعية.

وفي مقابل التزام الجامعة بتلك القيم والمبادئ الأكاديمية، يكون واجباً على أعضاء أسسة الجامعة؛ أساتذة وطلاباً وعاملين الالتزام بذات القيم والمبادئ حتى تكتمل قدرة وفاعلية الجامعة في منظومة متكاملة، ومشاركة تضمن تحقيق الغاية الاستراتيجية التي تصبو إليها الجامعة وجميع أعضائها والمتمثلة في إعداد خريج متميز حاصل على تعليم متميز، ومنكامل الشخصية، محب لوطنه، فخور بجامعته.

جامعتنا ... صرح علمي لخدمة الوطن



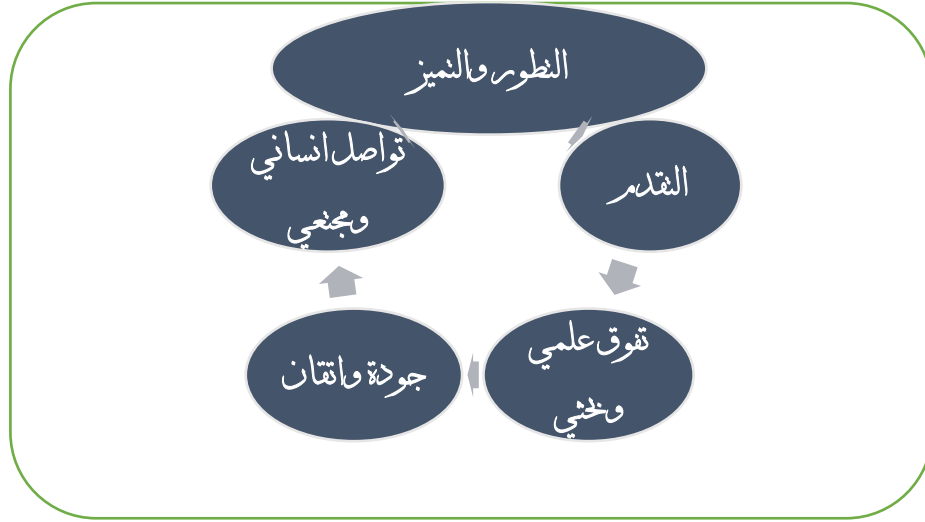
أعمدة جامعتنا



ثانياً: أهداف وثيقة القيم والمبادئ الأكاديمية

تبلور أهداف وثيقة القيم والمبادئ الأكاديمية لأعضاء هيئات التدريس والهيئات المعاونة، والطلاب، والعاملين. الذين يشكلون أسرة متكاملة وفريقاً متفاعلاً. فيما يلي:

1. نشر ثقافة إيجابية تحابي فكر التطور والنمير هيبى لتحقيق رؤية الجامعة ورسالتها وتطلعها للوصول إلى مرتبة متقدمة بين الجامعات الأفضل في العالم.
2. تأكيد قيم التقدّم التي تشكل القوى الدافعة الرئيسة في نمو المجتمعات والمنظمات الإنسانية. وفي مقدمتها الجامعات ومؤسسات ومراكز البحث العلمي..
3. تكوين بيئة علمية وبحثية متقدمة في إطار مجتمعي يتهدد دور القيم والمبادئ الأكاديمية في دفع أعضاء الأسرة الجامعية إلى الإخاز العلمي والبحثي وخدمة الوطن ملتزماً بقيم الجودة والالتقان.
4. تهية مناخ من النواصل الإنسانية والشاغمة العلمي والنواقف المجتمعي بين أعضاء الأسرة الجامعية.



ثالثاً: القيم الأكاديمية التي تلتزم بها الجامعة

1. ينبع الانتماء للجامعة من الولاء للوطن.
2. الالتزام بالواجب والنمسك بالحقوق وجهان لنفس العملة.
3. الانضباط في أداء الواجب شرط الاتقان والإجاز.
4. الحرية الأكاديمية لا تنجز؛ حرية البحث، حرية التفكير، حرية الاختيار، وحرية التعبير.
5. قبول الآخر مظهر للإخاء والاعتماد المتبادل، وتعبير عن التكامل الإنساني.
6. الانصياع للقانون والقواعد المنظمة للعمل لا يقلل من شأن الانسان، بل هو تعبير عن سلوك المنحضرين.
7. الاعتماد على الذات وبذل الجهد والمثابرة لاجتياز المصاعب مميزات تؤهل للنجاح.
8. اكتساب المعرفة والنزود بالعلم وتنمية المهارات من سمات المبدعين والمثوقين.
9. التزام الدقة في كل ما يؤديه الانسان من أعمال والنمسك بقواعد الجودة أهم ضمانات الشوق.

10. الشفافية والمصارحة والمكاشفة شروط أساسية لشمية العلاقات الإيجابية بين أعضاء الأسرة الجامعية.

11. لا واسطة لأحد سوى أداءه وإجازاته.

12. تميز الجامعة مرهن بكفاءات وقدرات وإجازات جميع أعضائها.

13. الطموح غاية الإنسان القادر على تنمية معارفه وقدراته واستثمار الفرص المتاحة له بطريقة الالتزام بالقيم والمبادئ.

14. التفكير خارج الصندوق أي التفكير الخلاق والبحث عن الإجابات والحلول غير التقليدية من سمات التقدم.

15. ما تحفقه الإنسان محصلة لفكره وسلوكه.

16. النكامل والعمل المنطومي أساس مهم للنجاح.

17. العمل في الوقت الصحيح شرط للإجاز والثوق.

18. التغيير المخطط والهادف إلى التحسين ضرورة لا سنمرار وجناح الجامعة وأعضائها.

19. العمل الجماعي المنظم يحقق النجاح لكل المشاركين فيه.

رابعاً: المبادئ الأكاديمية التي تؤمن بها الجامعة

1. الاحترام والنوقير المتبادل بين قيادات الجامعة وأعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة

والطلاب والعاملين، وعدم المساس بكرامة أي من أعضاء أسرة الجامعة.

2. الوضوح والموضوعية والتزام أدب الحوار في كل المعاملات الجامعية.

3. الشئد بالنظر والنوقنات والإجرات المحدة لكل المعاملات الجامعفة وءدم النهاون فف اءباع النعلفمات الجامعفة.
4. الأمانء والصءق فف كل النعاملات بفن أعضاء الأسة الجامعفة.
5. النزام الصراءة والنقء الءافف وءدم إقاء اللوم على الآءرفن للءروج من أزمة ءدم اءباع النعلفمات.
6. الأمانء العلمفة وءنءب الغش فف أف صوءة وءءمل مسؤلفة الءطأ بشءاعة.
7. المباءرة والمشاركءة فف أنشءة الجامعة العلمفة والءاففة والرفاضة والففة وأنشءة ءءمة المءمع وءنمفة السفة؁ كلها أمور واجة وأساسفة فف ءءقق الءاف والإءجاز العلمف والإنسانف.
8. المنافسة الشرففة فف كافة المءالات وءقبء نءافء الفوز أو الهزفمة برف وءرفاضة.
9. الجامعة نموءء ءف لنكامل المعرفة بفن الكلفاء والأساءة بما فسمرف فف كس العزلة والافصار فف أطر النءصصاء العلمفة.
10. الاسءءام الواعف للءفنفاء الءففة فف النعلفر والنعلم والإاءارة الجامعفة.
11. الارءباط النامر بالوطن والمءمع والسعمف العلمف المنظم والمءكامل لنءقق إءزازاء ءءفة ومعرفة ءءمرف الوطن والمءمع.
12. الأءزام بشروط ومقومات الءوءة فف كل مءالات العمل الجامعف؁ والاهنمام بءنمفة ءاففة الءوءة والاءقان.
13. الرابءمع الجامعات الوطنية والإقفمفة والعالمفة الأفضل والسعمف لإقامة علاقاء علمفة وءءفة ونظم رباءل الطلاب والأساءة معها.

14. المحافظة على التوازن بين أهداف ومصالح كل أعضاء الأسرة الجامعية من ناحية، وبين ضرورات التغيير والتحديث والارتقاء الأكاديمي والإداري من ناحية أخرى.
15. إزكاء منطق المؤسسة والبعده عن الشخصية.

القسم الجامعي

"أقسم بالله العظيم

أن أحافظ على القيم والمبادئ الأكاديمية، مجهداً في طلب العلم وتنمية معارفني ومهاراتي التقنية، ملتزماً بالنظر الجامعية في كل المجالات وبقواعد الجودة والانضباط، وأن أمثل الجامعة تمثيلاً مشرفاً في كل وقت وفي أي مكان. وأن أسعى لخير مجتمعي، وأن أعمل بإخلاص وأمانة في خدمة وطني، تحت أي ظرف وفي أي مكان. والله على ما أقول شهيد.



3. خطة تنشيط البحث العلمي

أولاً: مظاهر وآثار ضعف أنشطة البحث العلمي بالجامعة:

1. يمثل القصور في أنشطة البحث العلمي بكليات ومراكز الجامعة نقطة ضعف أساسية بما يؤثر سلباً على فرص تأهل الجامعة للاعتماد.
2. يعتبر عدم وجود آلية لتخطيط وإدارة أنشطة البحث العلمي عاملاً أساسياً في ضعف حركة البحث العلمي بالجامعة.
3. كما أن غياب الحوافز الإيجابية والسلبية لأعضاء هيئات التدريس. وهم العنصر الرئيس في أي نشاط للبحث العلمي. يمثل عاملاً إضافياً في ضعف [أو غياب النشاط البحثي] في الجامعة.

ثانياً: خطة تنشيط البحث العلمي بإشراف نائب رئيس الجامعة للبحوث والدراسات العليا والعلاقات التنافسية والمجتمعية:

1. اتخاذ مفهوم المستقبل المصري موضوعاً أساسياً تدور حوله أنشطة البحث العلمي في الجامعة [الكليات والمراكز].
2. اعتبار مركز النهضة للدراسات المستقبل المصري الكيان القائم على إعداد خطة البحث العلمي بالجامعة ومناجعة تنفيذها وتقييم نتائجها، والاهتمام بنشر نتائج البحوث على المسنودين الوطني والخارجي.

3. ينم التنسيق بين من كتر النهضة للدراسات المستقبل المصري وبين كليات الجامعة ومن أكرها المنمصة، للاتفاق على خطط البحث العلمي بكل منها باستثمار خبرات وكفاءات أعضاء هيئات التدريس لها ومنابعة تنفيذها،
4. ينم تنسيق استخدام المعامل والأجهزة العلمية بالكليات والمراكز لخدمة البحوث العلمية في الخططة المعتمدة بالجامعة.
5. ينم التنسيق بين من كتر النهضة للدراسات المستقبل المصري وبين كليات الجامعة ومن أكرها المنمصة في تنظيم المؤتمرات والندوات ومرش العمل المنصلة بعرض نتائج البحوث العلمية.
6. كما ينم إعادة هيكلة كافة المراكز المنمصة بالجامعة وتكليف مديرها بالتعاون مع من كتر النهضة للدراسات المستقبل .

ثالثاً: ملامح خطة تنشيط البحوث العلمية:

1. حشد الباحثين على مسنوى الجامعة لتحديد الموضوعات البحثية التي يمكن إجراؤها بالجامعة، وفي شنى المجالات.
2. الاهتمام بإجراء البحوث السينية الإحصائية في المجالات التالية:
 - كلية طب الأسنان [على سبيل المثال: تطوير أساليب وطرق تشخيص العلاج. تطوير المعدات التكنولوجية. مكافحة الأمراض وآثار كل ذلك على تنمية الإنسان المصري].
 - كلية الصيدلة [على سبيل المثال: سبل ومقومات تطوير الصناعات الدوائية وصناعة الخامات وتأثيرها على الجهات الشمية في مص].

• كلية إدارة الأعمال [على سبيل المثال: دراسة التطورات والتقنيات الحديثة في إدارة الجهاز الإداري للدولة وخدمات التعليم والصحة والبيئة].

• كلية علوم الحاسب (على سبيل المثال: تطور علم الشبكات ونظم المعلومات وتوظيفها في خدمة أهداف التنمية في مصر).

3. تعيين مديرين لمركز النهضة للبحوث العلمية التابع لكلية الصيدلة، مع تكليف المديرين الجديدين بالتعاون في تنفيذ مشروعات الخطة البحثية للجامعة، إضافة إلى الاهتمامات البحثية المعني لها وفق قرار إنشاء.

4. إعادة هيكلة بما يتحقق الأهداف المرجوة من خلال ما يلي:

• تحديد مدى كفاءة الأجهزة العلمية بالمركز.

• تجديد وإحلال المعدات والأجهزة الحديثة.

• تدريب الكوادر الفنية والأكاديمية.

مراجعاً: المقومات اللازمة لخطة تنشيط البحث العلمي:

1. تخصيص موازنات سنوية للبحث العلمي يتفق منها على بنود الاتفاق الرئيسية التالية:

• شراء المعدات المطلوبة لأبحاث محددة،

• شراء الخامات والمستهلكات التي تستخدم في إجراء البحوث المعملية،

• الحصول على المعلومات والوثائق والإصدارات اللازمة للبحوث،

• تمويل نفقات السفر والإقامة لجمع المعلومات داخل أو خارج مصر للباحثين المحدثين في

مشروعات البحوث المعتمدة في الخطة،

- تمويل نفقات عقد المؤتمرات والندوات وورش العمل المنصلة بخطة البحث العلمي المعتمدة،
- مكافآت وحوافز الباحثين والمشرفين عليهم في مشروعات البحث العلمي المعتمدة بخطة الجامعة،
- مكافآت الأساتذة . من داخل أو من خارج الجامعة . المعينين في لجان فحص وتقييم مشروعات البحوث المقدمة من كليات ومراكز الجامعة،
- مكافآت أعضاء مجلس الإدارة وأفراد الجهاز الإداري بمركز النهضة لدراسات المستقبل المصري،

2. يتم الصرف من ميزانية البحوث وفقاً للضوابط والإجراءات التي تعتمد من أ. د. رئيس الجامعة.

3. تحسب من ضمن تكلفة كل بحث نصيبه من مرتبات أعضاء هيئة التدريس والإداريين القائمين بالبحث، كنصيب البحث من مرتبات أو مكافآت أعضاء لجان الفحص والتقييم لمشروعات البحوث ونائجها .

4. كما تحسب نسبة تخداد . تحسب في كل حالة على حدة . مقابل استخدام الأجهزة والمعدات المملوكة للجامعة .

خامساً: شروط رئيسة للنجاح:

1. تأكيد مسؤولية أعضاء هيئات التدريس بالجامعة عن إجراء البحوث العلمية باعتبارها عنصراً رئيساً في واجبات عضو هيئة التدريس إضافة لواجباته في مجالي التدريس وخدمة المجتمع .

2. قيام السادة عمداء الكليات بتفعيل نظام إدارة أداء أعضاء هيئة التدريس المعتمد من مجلس الجامعة.

3. تأكيد أخذ النشاط البحثي لأعضاء هيئات التدريس في الاعتبار عند تقييم أداءهم وتقدير أسئمتهم ضمن أسرة الجامعة.

4. تقييد الباحثين المتقدمين بمشروعات بحثية، بالأسس المعارف عليها لإعداد المشروعات البحثية والمعتمدة في المنظمات والجامعات البحثية الدولية، وفي أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا والركز القومي للبحوث، فضلا عن الالتزام بمعايير ومؤشرات الجودة الصادرة من الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد.

5. التزام الباحثين وأعضاء الفرق البحثية للمشروعات المقبولة والمدرجة في خطة البحوث الجامعية بشروط النشر في المجلات العلمية الرائدة في مصر وخارجها، وكذا شروط التقديم للمؤتمرات الدولية والمحلية على أن تكون باسم جامعة النهضة.

6. التزام الباحثين بحضور الدورات التدريبية التي يعقدها مركز النهضة للدراسات المستقبلية المصري في موضوعات تنصل بشمية قدراتهم البحثية.

7. أخيراً، يعتبر إنجاز خطة البحث المعتمدة في المواعيد المحددة الأساس الوحيد لصرف مكافآت البحث المحددة.

أ. د. علي السلمي

2015/09/05



المستشار الأكاديمي

برنامج ومرشدة العمل للقيادات الجامعية

1-2 إبريل 2009

أتشرف بدعوة تكم لحضور ومرشدة العمل المقرر عقدها لقيادات الجامعة يومي 1، 2 إبريل 2009 بالمركز الكشفي العربي الدولي، شارع يوسف عباس، مدينة نص و ذلك وفق البرنامج التالي. وسوف تكون الوثائق السابق تسليمها لكم على قرص مضغوط CD أساساً للمناقشة في مرشدة العمل.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام.

رئيس مجلس الأمناء

أ.د. صديق عفيفي

2009/03/24

هدف اللقاء

1. يهدف اللقاء إلى مناقشة مجموعة الوثائق الرئيسة التالية:

1. الإستراتيجية العامة للجامعة
2. نظام التخطيط الإستراتيجي
3. نظام ضمان الجودة
4. دليل السياسات الأكاديمية
5. دليل السياسات الإدارية
6. نظام عمل المجالس الجامعية
7. دليل أحكام شؤون هيئة التدريس
8. الدليل التنظيمي

برنامج اللقاء

اليوم	11:00 – 9:00	14:00 – 12:00	16:30 – 14:30	21:00 – 19:00
الأول	1. عرض أهداف اللقاء 2. عرض ومناقشة وظائف القيادات الجامعية	1. استعراض عام لوضع الجامعة من منظور إستراتيجي 2. عرض ومناقشة الإستراتيجية العامة للجامعة	1. نظام التخطيط الإستراتيجي 2. الأطر العامة لخطة الكليات	1. دليل السياسات الأكاديمية 2. دليل أحكام شؤون هيئة التدريس
الثاني	عرض ومناقشة نظام ضمان الجودة	عرض ومناقشة نظام عمل المجالس الجامعية	[17:30 – 14:30] مناقشة عامة لتوجهات وآليات تفعيل الإستراتيجية والسياسات والخطة	

الإستراتيجية العامة للجامعة

Arab Republic of Egypt



Nahda University

NUB

2013

الإستراتيجية العامة للجامعة

University Strategy

2015-2013

أولاً: رسالة الجامعة

"المساهمة الفعالة في إعداد الشباب علمياً وخلقياً ليكونوا قادرين على المنافسة في العلم وفي العمل، والقيام بدور قيادي وتنويري في لهضة المجتمع، وذلك بتقدير خدمات تعليمية وبحثية ومجتمعية متميزة".

وسوف تعمل الجامعة على تحقيق رسالتها مع الالتزام بتطبيق النظر الأكاديمية والتعليمية والبحثية والتدريبية ذات المستوى العلمي والمهني الرفيع المكافئ للمستويات العالمية.

كما تلتزم في ممارستها لأنشطتها المختلفة بالقيم **Values** التربوية ومعايير وشروط ضمان الجودة المتعارف عليها في مؤسسات الاعتماد العالمية **Accreditation**.

وسوف تلتزم الجامعة في مباشرتها لأنشطتها أن توفر للعاملين فيها من أكاديميين وباحثين ومهنيين وإداريين مناخاً إيجابياً يهيئ لهم أفضل الفرص للإبداع والابتكار ويستثمر طاقاتهم الفكرية وتخلق فرصاً للتنافس من أجل الجودة والتميز.

ويأتي الالتزام بتوفير أفضل الفرص والإمكانيات التعليمية للطلاب والطالبات في قمة التزامات الجامعة. وتحمل الجامعة مسؤولياتها الاجتماعية بأن تكون عضواً فاعلاً في المجتمع، تدرس قضايا ومشكلاته، وتتعرف على موارده وإمكانياته، وتوظف طاقاتها البحثية ومواردها البشرية والمادية والمالية في خدمة المجتمع وتنمية البيئة، وبمعايير القيمة والتقاليد المصرية الأصيلة. كما تلتزم الجامعة بأن تكون منارة للتشوير والتطوير الحضاري في مجتمعها.

ثانياً: رؤية الجامعة

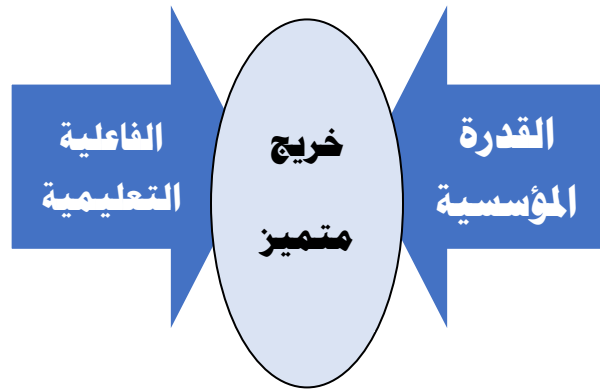
"جامعة مصر، تسعى إلى العالمية، متميزة في أداؤها، تحتل مكانة رفيعة في قائمة أفضل الجامعات، تركز العصب، وهي قبلة الطلاب المتميزين ومصدر الخريجين الأكثر تفضيلاً في أسواق العمل. إن جامعة النهضة تعمل على تحقيق رؤيتها بالاعتماد على التخطيط العلمي والإدارة الإستراتيجية، والحرص على تكوين هيئة تدريس متميزة، واقتناء وتشغيل أفضل الثقلات التعليمية، والانفتاح الفكري والعلمي على مصادر المعرفة العالمية، والالتزام بمعايير الجودة الشاملة لتأكيد قدراتها المؤسسية والفعالية التعليمية.

وتعتمد الجامعة في تحقيق رؤيتها على تمكين أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية والإدارية، وتوفير مناخ من الحرية الفكرية وحفز الإبداع والابتكار، وإطلاق الطاقات الخلاقة للطلاب وإشراكهم في اتخاذ القرارات ذات الصلة بتطوير الأداء الجامعي وتنمية الأنشطة الطلابية والخدمات المجتمعية.

ثالثاً: الغاية الإستراتيجية للجامعة

تسعى جامعة النهضة إلى تحقيق غايتها المحورية والمتمثلة في إعداد خريج متميز حصل على تعليم متميز، ومنكامل الشخصية، محب لوطنه، فخور بجامعته.

الخريج الفاعل في خدمة الوطن هو غاية الجامعة، من أجله، توظف كل الإمكانيات الجامعية، وهو محور الارتكاز في كل فعاليات الجامع التعليمية والبحثية والمؤسسية.



رابعاً: الأهداف الإستراتيجية للجامعة

تسعى الجامعة إلى إنجاز الأهداف الإستراتيجية التالية:

الهدف الأول:

تقديم خدمة تعليمية متميزة لتكون طلابها تكوينا علمياً وتقنياً وفكرياً وثقافياً متكاملًا ومنوافتاً مع متطلبات العصر ومنغيراته، وتكزأ إلى تقنياته، بما يهيئهم للمشاركة الفاعلة والمتميزة في تفعيل ثروات المجتمع وتحقيق نموه وتطوره ودعم قدراته.

الهدف الثاني:

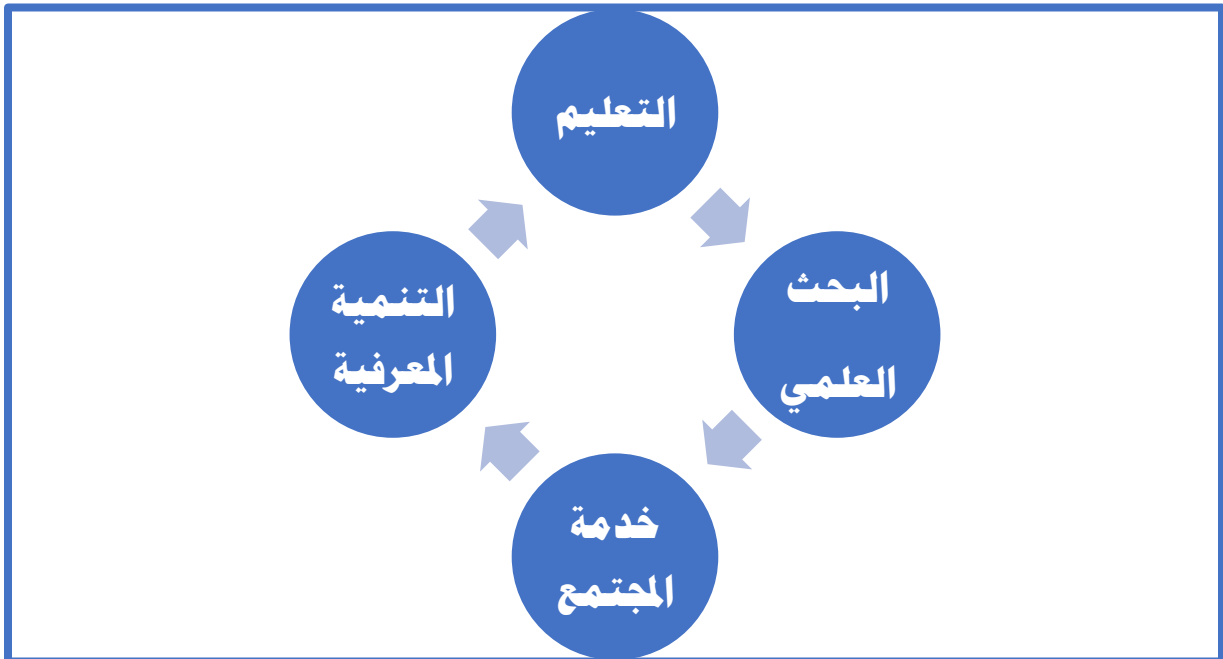
المشاركة المنظمة والفاعلة في تنمية وتطوير الرصيد المعرفي الوطني والعالمي بمباشرة البحث العلمي المنظم وال تطوير التقني بما يتفق مع احتياجات المجتمع ومطلبات تنميته اقتصادياً واجتماعياً وثقافياً، ويسهم في زيادة قدراته الشافسية.

الهدف الثالث:

استثمار العلم والتقنية في الإدارة الجامعية وتنمية علاقات التعاون والتفاعل الديمقراطي بين أعضاء أسرة الجامعة، وإدماج مفاهيم وآليات التطوير المستمر والجودة الشاملة في كافة مجالات النشاط بالجامعة ونظم العمل لها، بما يقدم نموذجاً متخذى في سائر منظمات وقطاعات المجتمع.

الهدف الرابع:

تعزيز دور الجامعة كمركز تفتيف وتنوير تشجع مساهماتها العلمية والفكرية على العالم مصر والعالم، مع الاحتفاظ بالهوية المصرية والانتماء القومي، كما تسهم بمواردها العلمية والبحثية في خدمة القضايا المجتمعية وحل مشكلات البيئة.



خامساً: الأهداف التفصيلية لكليات الجامعة

1. تخطيط وتنفيذ الأنشطة البحثية والخدمات التدريسية والاستشارية في المجالات التي تتوافق ومتطلبات التنمية الاقتصادية الشاملة للمجتمع، وتلبي احتياجات قطاعات الإنتاج والخدمات، وتدعم القدرات التنافسية للكلية، وتواكب التطورات العلمية والتقنية العالمية.
2. التزام مواصفات ومعايير الجودة في جميع الأنشطة الأكاديمية والبحثية والاستشارية والتدريسية والخدمات المجتمعية.
3. تعميق استخدام تقنيات الاتصالات والمعلومات في البرامج العلمية وكافة عناصر العملية التعليمية.
4. الاهتمام بتنوع نظم التعليم والاتجاه إلى تطبيق نظم التعليم الإلكتروني بما يتفق والأهداف الإستراتيجية للكلية.
5. توفير احتياجات المجتمع من الخريجين المؤهلين علمياً ومهنياً في مجالات اختصاص الكلية بالنوافق المسنم مع مستويات الجودة والتميز التي تتطلبها جهات الاستخدام ومسئوليات التقنية المتطورة فيها.
6. تأهيل وإعداد طلابها ليكونوا قادرين على المنافسة بتميز للحصول على فرص العمل في منظمات الأعمال المحلية وغيرها من جهات الاستخدام العامة والخاصة والأهلية والشركات والمنظمات الأجنبية العاملة في السوق المصرية.
7. تأهيل وإعداد طلابها ليكونوا قادرين على المنافسة بتميز في أسواق العمل المصرية والأجنبية.
8. تأهيل وإعداد طلابها ليكونوا قادرين على اجتياز الاختبارات المهنية المقتننة في جميع مجالات التخصص وذلك من دون الحاجة إلى إعداد جوهري بعد التخرج.

9. الإعداد لتوفير فرص وبرامج الدراسات العليا في مجالات اختصاصها لتكوين الكوادر العلمية الأكاديمية والممارسين النطيين.

10. المشاركة الفاعلة في حركة المجتمع المحلي وعلى المستويين الإقليمي والدولي بتقدير الخبرة العلمية، والرأي المهني في القضايا ذات الاهتمام العام، وتطوير قدرة تنظيمية عالية لتنظيم المؤتمرات والندوات وورش العمل وغيرها من أنماط العمل الجامعي العام المنمى والمنفتح على المجتمع.

11. الاختيار الأفضل والتنمية المستمرة والتطوير الموضوعي لأعضاء هيئات التدريس ومعاونيهم، والتأكيد على الجودة الشاملة في كل ما يقومون به، من أعمال، وتحقيق التوازن بين مساهماتهم في مجالات التدريس والبحوث وخدمات المجتمع والأنشطة اللاصفية.

12. الانفتاح على مصادر العلم والمعرفة المنجدة في العالم، وتنمية العلاقات مع الكليات المناظرة في الجامعات المشهود لها عامياً ومؤسسات البحث العلمي في مجالات اختصاصها.

سادساً: المبادئ الهادية للجامعة

تهندي الجامعة في مباشرة أنشطتها والسعي إلى تحقيق أهدافها بالمبادئ التالية:

1. تأكيد هويتها باعتبارها من كبر للبحث العلمي والتطوير الثقافي إلى جانب كونها مؤسسة تعليمية مخصصة.

2. تأكيد استقلالية الجامعة وتميزها بشخصية علمية، مشرقة تعكس إمكاناتها وارتباطها باحتياجات المجتمع وقطاعات الإنتاج المنصلة لها.

3. تأكيد النوجه المستقبلي في خطط وبرامج التطوير والتحديث لمختلف كليات ووحدات الجامعة الأكاديمية والبشرية، والتقنية، والمعرفية، والمادية.
4. متابعة ورصد المتغيرات المحلية والخارجية، والعمل على استثمار ما تتيحه من فرص وتجنب المهددات الناشئة عنها.
5. الانفتاح على العالم والتفاعل مع مؤسساته التعليمية والبحثية وتنمية التحالفات العلمية مع الجامعات المتميزة واستثمار الاتفاقيات الثقافية المعقودة بين الجامعات المصرية والجامعات الأجنبية.
6. السعي للتطوير المستمر لنظم وبرامج التعليم وتقنياته ومواكبة حركته الجديدة في العلوم والاتجاه نحو عالمية التعليم، مع احترام الخصوصية الثقافية المصرية.
7. إدماج آليات الجديد والتحديث في نظم التعليم ومناهجه وبرامجه لنواكب التطورات العلمية، والتقنية، والمعرفية المستمرة، والمنصاعدة.
8. النوجه لتحقيق الملائمة المستمرة بين توجهات التعليم ونظمه ولياته وبين متطلبات التنمية الوطنية واحياجات قطاعات الإنتاج، وتحقيق التكامل بين إستراتيجية التعليم بكليات الجامعة واستراتيجيات التنمية الإنتاجية في المجتمع.
9. التوسع في نظم ونماذج التعليم الإلكتروني E-learning والتعلم من بعد باستثمار إمكانيات تقنيات الاتصالات والمعلومات للوصول إلى مراغبي التعليم كل حسب قدراته وفي كل مكان وفي جميع الأوقات.

10. التنسيق والتوافق بين البرامج والمناهج والمقررات التعليمية بكلية الجامعة وبين نظم التعليم ما قبل الجامعي لاستثمار ما لها من تميز وتجنب التكرار، أو تعويض ما لها من قصور واستكمال الجرجات التعليمية اللازمة للطلاب في المرحلة الجامعية.

11. تأكيد أهمية الكليات باعتبارها اللبنة المحورية للبناء الأكاديمي بالجامعة، وضرة استكمال المقومات المادية والبشرية والنظم الإدارية لضمان فعالية الكليات وقيامها بديرها في تفعيل وتطوير الأداء العلمي والبحثي بالجامعة.

12. تأكيد المناخ الديمقراطي بالجامعة واحترام حرية التعبير والإبداع لأعضاء هيئات التدريس والطلاب، وفتح قنوات التعبير لهم للمشاركة بالأي في المسائل الجامعية والوطنية والقومية.

13. التأكيد على تكامل وتزاور التخصصات وتنمية شبكات العلوم المتداخلة، وإلغاء الانعزالية العلمية القائمة على النظرة التخصصية الضيقة فيما بين الكليات والأقسام، والعمل على تنمية الدراسات البينية.

14. التأكيد على الدور الرئيسي لأعضاء هيئات التدريس وحقهم في مباشرة الإبداع والابتكار العلمي والبحثي دون قيود.

15. الاختيار الموضوعي لأعضاء هيئات التدريس وتنظيم قس غير للعمل الجامعي مع تعويضهم التعويض العادل والمكافئ لجهودهم وخبراتهم.

16. إخضاع هيئات التدريس لعمليات التقيير المسننة والشاملة لكافة فعاليات عضو هيئة التدريس التعليمية والبحثية والأنشطة الأكاديمية، وارتباط أسننهم وتقديرهم الوظيفي بنتائج التقيير.

17. التأكيد على توفر شروط الجودة الشاملة في كل ما تقوم به الجامعة، وتطوير وتفعيل نظام شامل لتقويم الأداء الجامعي.

18. أهمية المشاركة والتعاون بين الجامعة وبين مؤسسات الإنتاج لتوفير فرص تدريب الطلاب عملياً وتطبيقياً، بما يكسبهم القدرات والمهارات المناسبة لأداء الأعمال التي يوظفون فيها ما تلقوه من تعليم بالجامعة، وكذا إتاحة الفرص لأعضاء هيئة التدريس للانحمار بالواقع التطبيقي وتطوير المادة التعليمية بما يفيد طلابهم من الناحية العملية.

19. استثمار تقنيات الاتصالات والمعلومات لرفع كفاءة الأداء في جميع مجالات العمل الجامعي.

تمثل تلك المبادئ الفلسفة المنكاملة لجامعة النهضة يهندي لها ويعمل في ضوءها جميع أعضاء الجامعة من الأكاديميين والإداريين.

وتلك المبادئ هي الإطار الحاكم لخطط الجامعة وفعاليتها، وهي أهم معايير التقييم والحكم على كفاءة الأداء وجودة النتائج والإنجازات.

وتترجم المبادئ الهادية النوجهات الأساسية لفكرة " الحوكمة " ، وبذلك تعتبر جامعة النهضة أول جامعة مصرية تطبق تلك الفكرة الرائدة والدافعة إلى الشفافية والإفصاح وتوزيع المسؤوليات بين فريق الإدارة والمعاملة العادلة لجميع ذوي الصلة بالجامعة من طلاب وأساتذة وعاملين، والسعي الدائب لخدمة جميع ذوي الصلة وتحقيق أهدافهم وتطلعاتهم.

سابعاً: بناء وتفعيل القدرات التنافسية للجامعة

تعمل الجامعة على تحليل الإمكانيات والموارد المتاحة لها ورصد مواطن القوة والتميز التي تتمتع بها، وتلتزم بتصميم النظر والآليات لثمينها واستثمارها كقدرة تنافسية تتميزها على غيرها سواء في منظومة التعليم الوطنية والجامعات المنافسة على الصعيد الإقليمي والدولي. وتشمل مصادر القدرة التنافسية المحملة والواجب رعايتها وتنميتها ما يلي:

1. المدخل الإستراتيجي الذي تعتمد عليه الجامعة في تصميم فعاليتها ووضع الخطط الإستراتيجية كأساس لتوجيه أنشطة الجامعة تحقيقاً لرسالتها ورؤيتها الإستراتيجية.
2. البرامج التعليمية المعتمدة والمواد المكتبة لمسنوى التقدم العلمي ومعايير الجودة العالمية.
3. أعضاء هيئة التدريس المتميزين والمشهود لهم بالثوق في التدريس والإنتاج البحثي المنشور.
4. الرصيد المعرفي المتراكم في المكتبات والموارد التعليمية ومخرجات البحوث والدراسات وحصيلته المؤتمرات واللقاءات العلمية ونتاج الاستشارات التي تقدمها كليات ووحدات الجامعة لمنظمات المجتمع.
5. المقومات المادية المتكاملة والمناسبة مع متطلبات العملية التعليمية والبحث العلمي.
6. نظم المعلومات والاتصالات الحديثة وما توفره من تسهيلات متفوقة للعملية التعليمية والبحثية.
7. الخرج المتميز ون، وما يتحققونه من نجاح في مجالات العمل المختلفة ومسنوى الإقبال على توظيفهم من جانب جهات الاستخدام الوطنية والأجنبية في أسواق العمل الخارجية.
8. العلاقات المتميزة مع قطاعات الإنتاج والخدمات ومنظمات المجتمع ذات الاعتبار.
9. التحالفات العلمية واتفاقيات التعاون والبادل الجامعات المتميزة على المسنوى الإقليمي والعالمي.

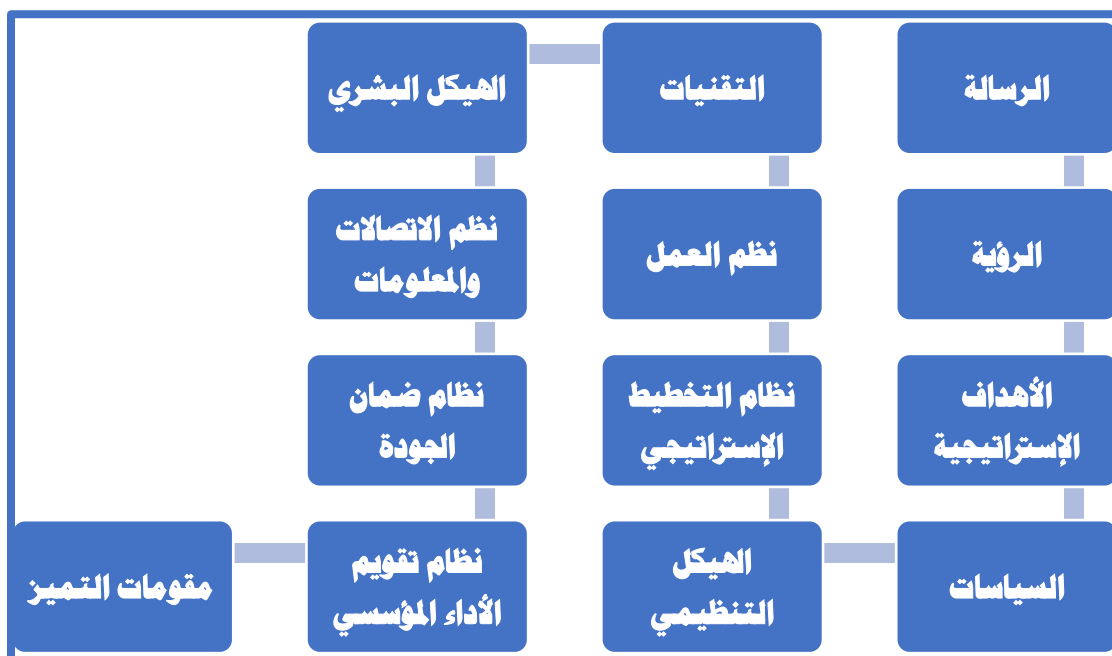
ثامناً: البناء الإستراتيجي المتكامل للجامعة

تعمل الجامعة على استكمال بناءها الإستراتيجي شاملاً العناصر الإستراتيجية التالية:

1. رسالة واضحة وواقعية في نفس الوقت تثير الحمز والانطلاق وتحدد طاقات وهمم أعضاء الأسرة الجامعية.
2. رؤية مستقبلية تحدد مكان الجامعة ومكانها في منظومة الجامعات الوطنية وبالقياس إلى الجامعات الأفضل عربياً وعالمياً.
3. أهداف إستراتيجية محددة تكون أساساً للخطط الإستراتيجية والتنفيذية وهادياً للأداء في جميع مجالات العمل الجامعي.
4. سياسات واضحة ومرنة توضح القواعد والأسس المرشدة للخطيط واتخاذ القرارات وتقييم الأداء والحكم على نتائجها.
5. هيكل تنظيمي مخطط بعناية وموضوعية ليتمثل إطاراً لنزوع المهام وترتيب العلاقات بين وحدات الجامعة ومسئولياتها المختلفة بما ينيح تنفيذ الخطط والأهداف الإستراتيجية وتحقيق رسالة الجامعة ومسئولياتها.
6. نظام للخطيط الإستراتيجي يكون أساساً لوضع خطط الجامعة والكليات على أساس الدراسة الموضوعية للمناخ المحيط وفي ضوء الرصد الواقعي لنقاط القوة والضعف في البناء الجامعي.
7. نظم عمل ودورات إجرائية مخططة وتعتمد على تقنيات الاتصالات والمعلومات لتوجيه الأداء بسهولة ويسر وتمكين العاملين من تقدير أفضل الخدمات التعليمية والبحثية وأنشطة خدمة المجتمع وتنمية البيئة.

8. تقنيات متطورة في جميع مجالات العمل الجامعي في القطاعات التعليمية والبحثية وخدمات الاستشارات وخدمة المجتمع وتنمية البيئة.
9. هيكل مثقوب من الموارد البشرية تتوفر فيهم المؤهلات العلمية والقدرات والخبرات العملية والمهارات القيادية بما يمكنهم من الأداء المتميز لكافة مهام العمل بالجامعة.
10. نظم مثقوبة للمعلومات وشبكات اتصالية تعتمد التقنيات الحديثة لتوفير المعلومات اللازمة لدعم اتخاذ القرارات، وتنسيق قطاعات الجامعة المختلفة لشكل شبكة متكاملة ومثقولة.
11. نظام متميز لضمان الجودة في جميع مجالات العمل وعلى كافة المستويات، وبما يؤهل الجامعة للحصول على الاعتماد المؤسسي وبرامجها التعليمية.
12. نظام متكامل لتقوية الأداء المؤسسي ورصد مواطن الضعف والقوة وتفعيل آليات التطوير المستمر.
13. مقومات تنظيمية وإدارية تحقق متطلبات التميز وفق المعايير العالمية للإدارة الجامعية المتميزة.

البناء الإستراتيجي المتكامل لجامعة النهضة



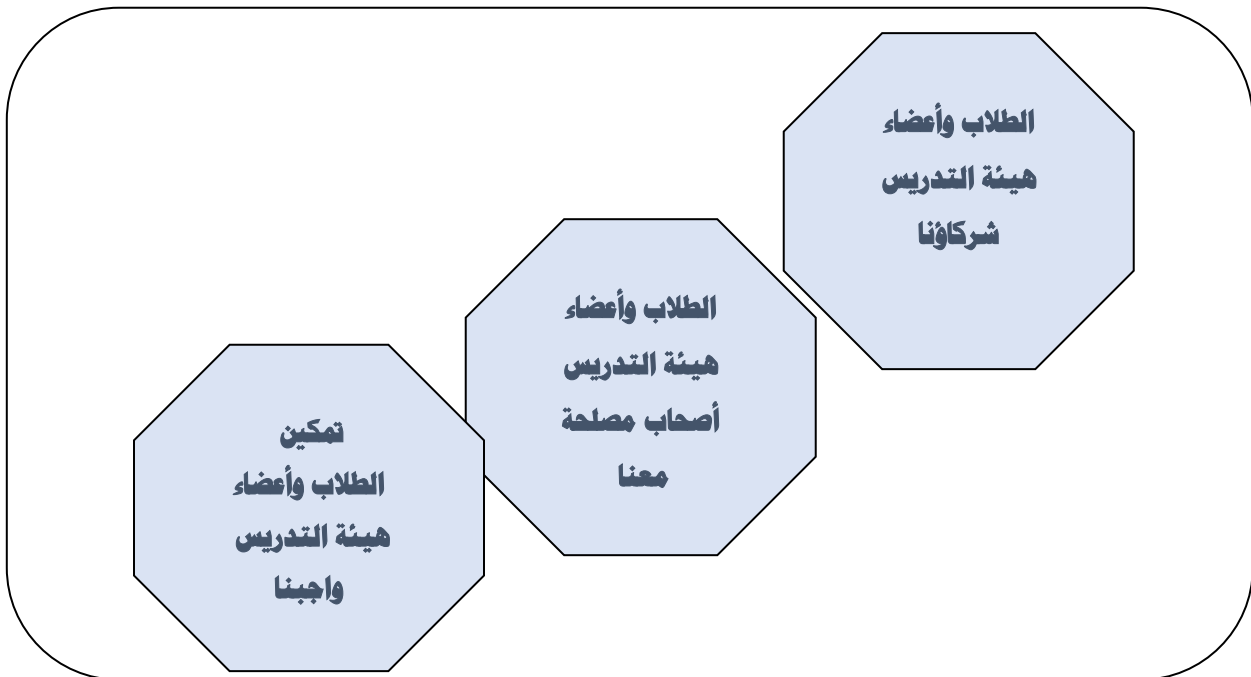


المحور الأول: هيكل طلابي متميز

1. تحديد معايير وشروط القبول.
2. إعداد برامج ديناميكية لاستقطاب الطلاب المتميزين.
3. إعداد برامج المفاضلة والاختيار [اختبارات ذكاء، وقدرات ذهنية، ومعرفة، اختبارات تحديد مستوى اللغة الإنجليزية...].
4. إعداد برامج هيئة وإدماج الطلاب الجدد في مجتمع الجامعة.
5. إعداد برامج إرشاد الطلاب الجدد وتوجيههم لنظم الدراسة الجامعية ومنطلقاتها.
6. إعداد برامج تنمية قدرات الطلاب وتحسين مستويات المعرفة والثقافة العامة.
7. إعداد برامج حفز وتشجيع الطلاب المتميزين.

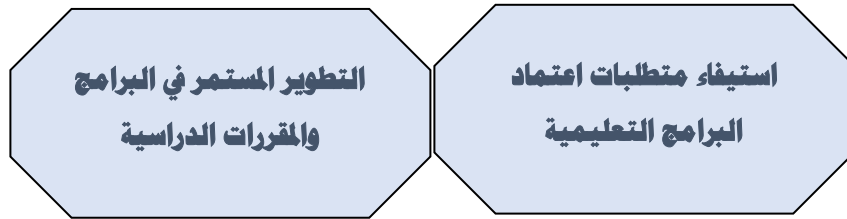
المحور الثاني: أعضاء هيئة تدريس متميزون

1. تحديد مواصفات عضو هيئة التدريس المستهدف.
2. مراجعة هيكل هيئة التدريس الحالي.
3. إعداد برامج استقطاب أعضاء هيئة التدريس.
4. إعداد برامج المفاضلة والاختيار.
5. تشكيل هيئة التدريس الجديد.
6. إعداد برنامج إدارة أداء أعضاء هيئة التدريس.
7. إعداد برامج الهيئة والإدماج في ثقافة الجامعة.
8. إعداد برامج تنمية وتفعيل طاقات هيئة التدريس.
9. إعداد نظام الرقابة والحوافز والمكافآت المطور.
10. إعداد وتفعيل آليات وحوافز استبقاء أعضاء هيئة التدريس متميزين.



المحور الثالث: برامج تعليمية متميزة / منظومة

1. مراجعة البرامج التعليمية الحالية.
2. المقارنة مع البرامج التعليمية العالمية.
3. المقارنة مع برامج الجامعات المصرية المنافسة.
4. استطلاع احتياجات سوق العمل.
5. تطوير البرامج الدراسية والمقررات.
6. تطوير أوصاف المقررات.
7. تطوير الموارد التعليمية للوفاء بالاحتياجات المعرفية للمقررات المطورة.
8. تعديل لوائح الكليات وفقاً للبرامج والمقررات المطورة.
9. تعديل هيكل أعضاء هيئة التدريس وفقاً لمتطلبات البرامج المطورة.



المحور الرابع: تقنيات تعليم متميزة / منظومة

1. مراجعة تقنيات التعليم الحالية.
2. رصد أهم التقنيات التعليمية الحديثة.
3. المقارنة مع ممارسات الجامعات العالمية.

4. المقارنة مع ممارسات الجامعات المصرية المنافسة.
5. تصميم برنامج تعميق استخدام الحاسب الآلي في العملية التعليمية.
6. تصميم برنامج تعميق استخدام الإنترنت في العملية التعليمية.
7. التحول نحو استخدام الكتاب الإلكتروني و E-Book.
8. تصميم السبورة الذكية في قاعات الدراسات Smart Board.
9. استثمار قناة النهضة التلفزيونية في الأغراض العلمية Nahda TV.

التحول نحو الإرشاد الإلكتروني

ناهيل عضو هيئة التدريس
إلكترونيا

المحور الخامس: إمكانيات ماديتنا متميزة / منطوية

1. مراجعة الإمكانيات الحالية.
2. المقارنة مع المعايير القياسية للمباني الجامعية.
3. إعداد برامج استكمال الإنشاءات.
4. استكمال مقومات الأمن والسلامة.
5. تصميم برامج الصيانة الوقائية والصحية.
6. مراجعة وتطوير أساليب تشغيل أسطول سيارات نقل الطلاب والعاملين.
7. متابعة المعامل والمختبرات الجامعية بالتحديث والتطوير.

التحول نحو المباني الذكية

Smart Buildings

المحور السادس: تنظيم كفاءات وجهاز إداري فعال ومنطوق

1. مراجعة الشظير الحال ي.
2. تحديد توجهات التطوير التنظيمي ي.
3. إعداد واعتماد الهيكل التنظيمي للجامعة والكليات والمراكز.
4. إعداد واعتماد بطاقات وصف الوظائف ف.
5. ميكنة كافة النظر والإجراءات بالجامعة ت.
6. إعداد دليل النظر المالية والإداري ت.
7. إعداد دليل حوكمة الجامعة ت.
8. تدريب وتنمية الموارد البشرية ت.

- استحداث آلية للتطوير التنظيمي المستمر.
- التطبيق الواعي لنظام ضمان الجودة.

المحور السابع: طاقة خشيئة متميزة ومرصيد معرفي منجد

1. إنشاء مراكز البحوث بالجامعة.
2. إعداد نظم العمل بمراكز البحوث.
3. تكوين هيئة الباحثين.
4. تجهيز المركز بالإمكانات اللازمة.

5. إعداد وتنفيذ خطة البحوث.
6. إعداد وتنفيذ خطة للنشر العلمي.
7. إعداد خطة المؤتمرات العلمية.
8. اقتناء قواعد معلومات عالمية.
9. التحول نحو المكتبة الإلكترونية.
10. ربط الكليات إلكترونياً بمقشيات مكتبة الجامعة.

- تخصيص موازنة للبحوث العلمية
- ربط مركز البحوث بقطاعات الإنتاج والخدمات في المجتمع.

المحور الثامن: تحالفات علمية وثقافية مع جامعات عالمية

1. تكوين فريق العلاقات الخارجية.
2. تحديد مجالات التحالف المستهدفة.
3. التعرف بالجامعة على المستوى العالمي.
4. اختيار الجامعات المستهدفة.
5. توثيق العلاقات مع الملحقيات التعليمية للدول المصرية والأجنبية.
6. إعداد مواد التعرف بالجامعة وفق المعايير العالمية.
7. بدء حملات للاتصالات مع الجامعات المستهدفة.

8. الانضمام إلى الاتحادات الجامعات الإقليمية والدولية.....

نحو جامعة عالمية

المحور التاسع: علاقات مجتمعية، مواصلة، ومنمّزة

1. تحديد فلسفة الخدمات المجتمعية.....
2. تطوير مركز خدمة المجتمع.....
3. تخطيط برامج خدمة المجتمع.....
4. توثيق العلاقات مع مؤسسات المجتمع المدني.
5. تفعيل برنامج NAHDA AID.....

المحور العاشر: إعلام إيجابي لتطوير الصورة الذهنية للجامعة

1. استثمار وسائل الإعلام المتعددة لتطوير صورة ذهنية للجامعة تعبر عن رؤيتها وغايتها ومحاورها الإستراتيجية.
2. التركيز على عناصر القوة والتميز في الجامعة:
 - أول جامعة خاصة في شمال الصعيد.
 - أسسها ويديرها أساتذة جامعيون.
 - تقدم برامج متميزة وفرصاً لثمينة طلابها علمياً وثقافياً.
3. الاهتمام بنشر "الكلمة" من طلاب الجامعة في الدعوة لها وتأكيد الصورة الذهنية للجامعة متميزة.

المحور الحادي عشر: منهجية الإدارة الإستراتيجية

1. إنشاء مكتب الإدارة الإستراتيجية لتوفير النوجيه الإستراتيجي والوجهات المستقبلية Office of

. Strategic Management

2. تأكيد منهجية الإدارة الإستراتيجية في كافة قطاعات وفعاليات الجامعة.
3. الالتزام بالخطط الإستراتيجي في تحديد توجهات الجامعة ومسارات الأداء والنظور المستقبلي.
4. التزام الوجهات الإستراتيجية لتحقيق التلاؤم Alignment بين كليات الجامعة ومراكزها وتنسيق فعاليتها.

5. التوظيف الإيجابي لموارد الجامعة وإمكاناتها في تفعيل خطتها الإستراتيجية.

6. التزام أسلوب تقييم الأداء المؤسسي وقياس الإنجازات.

المحور الثاني عشر: المبادرات الإستراتيجية للفترة 2013-2014

1. مبادرة استكمال متطلبات التأهل للاعتماد Accreditation

تهدف المبادرة إلى اعتماد مشروع متكامل لإعداد الجامعة للتأهل للحصول على الاعتماد المؤسسي وكذا اعتماد البرامج التعليمية التي تقدمها كلياتها وفق معايير وشروط الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد. وسوف تكون كافة كليات و وحدات الجامعة مشاركة مع مركز ضمان الجودة في إنجاز كافة الدراسات وتنفيذ كافة الفعاليات المطلوبة لتدعيم القدرة المؤسسية والفعالية التعليمية بما تحقق للجامعة الحصول على الاعتماد خلال فترة محسوبة.

تهدف هذه المبادرة إلى المراجعة الشاملة للبرامج التعليمية وهيكل المقررات وتطوير المحتويات، ورفع كفاءة تقنيات التعليم المطبقة، بتعميق استخدام تقنيات الاتصالات والمعلومات.

تتعامل هذه المبادرة مع أحد أهم أنماط التعليم المتطورة في العالم والتي أخذت لها كثير من الجامعات الأجنبية المرموقة بفضل التطورات الهائلة في تقنيات الاتصالات والمعلومات. والهدف هو تيسير التعلم الذاتي لطلاب الجامعة وغيرهم ممن يرغبون التعليم الجامعي، ولكن لا تتوفر لهم إمكانيات الوقت أو القرب من الجامعة، كما يتيح هذا التعليم المتطور تمكين الطلاب من التعرف على مصادر معرفية والتعامل مع كثير من تقنيات التعليم التي لا تتوفر في نمط التعليم التقليدي القائم على طاقات وقدرات المعلم في مناخ قاعة الدرس التقليدية.

في ضوء اهتمام الجامعة بتكوين وتنمية قدرات طلابها في التعامل مع الحاسب الآلي والتقنية الرقمية، باعتبارها التقنية الأساس في القرن الواحد والعشرين. وتتضمن المبادرة إتاحة الفرصة لجميع طلاب الجامعة بحضور دورات تؤهلهم للحصول على الرخصة الدولية لقيادة الحاسب **International Computer Driver License (ICDL)**. وتمكيناً لطلابها، سوف تعمل الجامعة على إتاحة المقررات الدراسية على وسائط إلكترونية مختلفة منها الألواح المسطحة IPAD، كما ستوفر

غير هم من الطلاب فرصة الحصول على الحاسب الآلي بشروط ميسرة وتكلفة مدعومة من الجامعة.

Egypt First

5. مبادرة مصر أولاً

الفكرة في هذه المبادرة أن تكون الجامعة منوجهة بالأساس برغبات واحتياجات وقضايا مصر، وأن تكون برامجها وأنشطتها البحثية وما تقدمه من خدمات للمجتمع صادرة عن مرصد وفهم لاحتياجات التنمية في مصر عامة وفي شمال الصعيد ومحافظة بني سويف بصفة خاصة وبمشاركة من ممثلي المجتمع.

إن هذه المبادرة تضع متطلبات تنمية مصر علمياً واقتصادياً واجتماعياً وثقافياً في قلب اهتمامات الجامعة من خلال تطوير البرامج التعليمية والبحثية وأنشطة الخدمات المجتمعية وتنمية البيئة.

The Distinguished Professor

6. مبادرة الأساتذة المميزين

الأساتذة المميزين هو حوسب الزاوية في الجامعة الممنيزة. وتهدف المبادرة إلى تشجيع التميز بين أساتذة الجامعات المصرية وتقدير الإنجازات العلمية والجدارة في التعليم والبحث العلمي للمميزين منهم. وتقوم المبادرة على تنظيم فعالية سنوية يتم بمقتضاها اختيار الأساتذة المميزين في كل من خمس تخصصات علمية تختارها اللجنة المشرفة على المبادرة سنوياً. ويقطنص القدر للجائزة على شباب الأساتذة تحت سن الأربعين. ويتم الترشيح للجائزة إما بمبادرات شخصية أو بتسمية من الجامعات المصرية المختلفة. وتحدد الجامعة شروط وقيمة الجائزة ويتم الإعلان عنها سنوياً.

تهدف المبادرة إلى إحداث التطوير الشامل في هيكل ونظم وآليات العمل بالجامعة، وتطوير أنماط القيادة الإدارية والأكاديمية وفق معايير التميز الإداري حسب نموذج بالدرج للأداء المتميز في التعليم **Baldrige**

. Performance Excellence in Education

وبالإضافة إلى استفادة الجامعة من أمثلتها لعناصر التميز وما أحدثته من تحسين نوعي في مسنويات الأداء وتجاوز الإجازات، فإن هذه المبادرة تسعى لتأهيل الجامعة للتقدم إلى جائزة الشيخ محمد بن راشد حاكم دبي للإدارة العربية المتميزة.

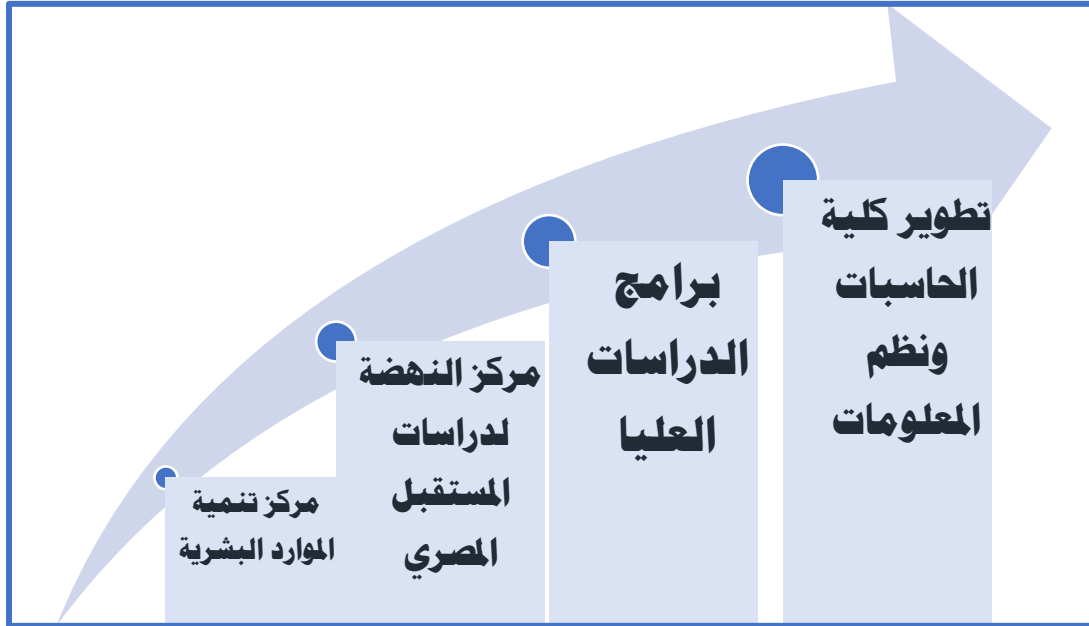
المبادرات السبع تضع جامعة النهضة في المقدمة



عاشراً: المشروعات الإستراتيجية للعام 2010/2009

تسعى الجامعة خلال العام الجامعي الجديد 2013-2014 إلى استكمال بعض مقوماتها المهمة من خلال تنفيذ المشروعات التالية:

1. تطوير كلية الحاسبات ونظم المعلومات ودمجها في كلية الهندسة.
2. بدء برامج للدراسات العليا.
3. إنشاء من مركز تنمية الموارد البشرية بالتعاون مع المركز القومي لشمية قدرات هيئة التدريس والقيادات بوزارة التعليم العالي.
4. تفعيل "مركز النهضة للدراسات المستقبل المصري".



دراسات إدارية



الدراسة الأولى: دور العلاقات الإنسانية في إحداث التغيير الإداري

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

يعتبر مصطلح "العلاقات الإنسانية" من أكثر المصطلحات التي تناوها الكتاب والمفكرين بالدراسة والتحليل، كما أنه من أكثر التعبيرات الإدارية شيوعاً وانتشاراً بين رجال الإدارة والممارسين. ورغم الوفرة في الدراسات والبحوث، وكثرة التجارب الفعلية في تطبيق مبادئ وأساليب العلاقات الإنسانية، إلا أن الجدل والخلاف والناقض في فهم هذا المصطلح وتفسيره لا يزال على أشده. كذلك ينضح للباحث أن كثيراً من التشويه قد لحق بفكرة العلاقات الإنسانية، حيث تناوها بالنطيق كثير من المديرين الذين اقتصروا على فهم التشويه السطحية للفكرة، دون أن يعمقوا بقدر كاف للتعرف على أبعاد ومقومات التطبيق العلمي الموضوعي لهذا الأسلوب في الأداء.

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

وقد كان للظهور السريع في الدراسات والعلوم السلوكية، وانعاش المفاهيم العلمية في تحليل وتفسير مشكلات السلوك الإنساني في تنظيمات العمل، أن عاد الكثير من المفكرين تقيير مفهوم العلاقات الإنسانية في محاولة لصياغته بشكل جديد يتناسب مع مستوى التقدم العلمي المعاصر في العلوم السلوكية من ناحية، ومع نتائج التقيير الموضوعي لسنوات طويلة من التطبيق لأسلوب العلاقات الإنسانية التقليدي من ناحية أخرى.

وتجدر أن نحدد ابتداءً عددًا من الفروض الأساسية التي يدور حولها الحالي حول محاولات إثباتها:

أولاً:

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

ثانياً:

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

ثالثاً:

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

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

رابعاً:

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

خامساً:

إن إدارة العلاقات الإنسانية هي وظيفة رئيسية تتطلب التخطيط والتنظيم والمناخ والتقييم والتغيير على أسس
موضوعية.

وفي إطار الحديد السابق نستطيع أن نلزم أنفسنا في بحثنا الحالي بالآتي:

1. توضيح أهمية العمل الإداري، وإبراز حتمية التغيير والتطوير فيه، باعتبارهما من مقومات الاستمرار
والبقاء في مواجهة التحديات التي تقابل الإدارة في عالمنا المعاصر.
 2. تحليل أهمية العنصر البشري والسلوك الإنساني في التنظيمات المعاصرة، وبيان ارتباطهما بعملية التغيير
الإداري.
 3. تحليل مدخل العلاقات الإنسانية كأداة لأحداث التغيير الإداري، مع المقارنة بالمدخل الأخرى
الشائعة لتبين مدى فعالية وتميز المدخل المقترح.
- ومن خلال التحليل العلمي للموضوعات السابقة، نستهدف النوصل إلى إطار متكامل يرشد القائمين
بالعمل الإداري إلى أسلوب التطبيق الأمثل لمفاهيم العلاقات الإنسانية بما يسهم في تحقيق أهدافهم
الإنجابية.

نحن نؤمن بأن الإنسان هو أثمن وأعلى الموارد المتاحة للإدارة في أي موقع وفي كل مكان وزمان .
نحن نؤمن كذلك بأن الإنسان هو العامل الحاسم القادر على كفاءة النجاح والفعالية للجهود الإدارية،
كما أنه قادر على إحباط تلك الجهود .

ومن ثم **نحن نؤمن** أن التعامل مع الإنسان وخلق المناخ الإيجابي والضوابط السليمة الكفيلة بدفعه
للعمل المنتج الفعال، هي التحديات الرئيسة للإدارة الحديثة .

أهمية الإدارة

تتعدد **حاجات الإنسان ورغباته**، كما يطرأ عليها تعديل وتطور مع مرور الزمن واكتشافه لمجالات نشاط
جديدة واهتمامات مثيرة، ومن جماع تلك الحاجات والرغبات الإنسانية الفردية تتكون الحاجات
الجماعية التي تتمثل في صورة أهداف يسعى المجتمع بأسره إلى تحقيقها . ومن ثم تتعدد الأهداف القومية
للمجتمع الحديث في عالمنا المعاصر في إحداث معدلات عالية من النمو الاقتصادي المستمر والمتوازن بحيث
ينحقق عنده ارتفاع في مستويات الرفاهية الاجتماعية، وذلك من خلال توافر الفرص والإمكانات لكل
أفراد وجماعات المجتمع لتحقيق أقصى إشباع ممكن لحاجاتهم ورغباتهم .

ويطلب الإشباع المستمر للحاجات الفردية والجماعية تدير موارد وطاقات تستثمر في إنتاج السلع
والخدمات التي تؤدي وظيفة الإشباع المطلوبة . كذلك لا بد من تأدية بعض الوظائف السيادية على
المستوى الاجتماعي الشامل (أو المستوى القومي) لتأمين عمليات الإنتاج وتأكيد كفاءة التوزيع السليم للنتائج
القومية بين الأفراد والجماعات وفقاً لأسس ونظم موضوعية .

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

1. تحديد الحاجات والرغبات (الأهداف) وترتيبها وفقاً لأهميتها النسبية .

2. تحديد أنواع الموارد المادية والبشرية، والإمكانات المشروعة الضرورية من أجل إنتاج السلع والخدمات المطلوبة.

3. تدبير الكميات والأنواع المناسبة من تلك الموارد وتأمين توافرها في الوقت المناسب.

4. تخطيط وتوجيه عمليات الإنتاج والنزج بما يتحقق أعلى درجة ممكنة من الرضا بين أفراد وجماعات المجتمع.

5. البحث والدراسة من أجل اكتشاف طرق أفضل للإنتاج وموارد جديدة وسبل أكثر تقدماً للاستفادة من الطاقات المتاحة وترشيد عمليات النزج.

وهذه الأنشطة السابقة لا يمكن أن تتم بشكل تلقائي، بل يجب تخصيص فئة من أعضاء المجتمع يقومون على ممارستها لصالح باقي قطاعات المجتمع. كما أن هؤلاء الذين يقومون بمسؤوليات هذه المهام الاجتماعية الحيوية لا يمكن أن يتركوا أهوائهم أو تقديراتهم الخاص في اختيار أهداف وأساليب العمل، وإنما ينبغي أن يتوافق قدر كاف من المنطق والردع في صيغة **مبادئ ومفاهيم وأساليب** مشق عليها مسبقاً تكون هادياً ومرشداً لكل من ينصدي لهذه المسؤولية.

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

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

2. **الإدارة المحلية** وتمثل في الهيئات الإدارية على المستويات المحلية في المحافظات والمدن وغيرها من التقسيمات المحلية.

3. **الإدارة الاقتصادية** المسؤولة عن توجيه نشاطات الإنتاج السلعي والتوزيع والخدمات الاقتصادية، المعاونة للإنتاج السلعي، وهي إدارة الشركات والمؤسسات الاقتصادية.
4. **الإدارة في مواقع الخدمات الاجتماعية** (المستشفيات، البريد، المدارس...) والمرافق العامة (الإدارة، المياه...) وهي المسؤولة عن تدبير الخدمات الجماهيرية وتأمين جودتها واستمرارها.
5. **الإدارة الأمنية** في الجيش والشرطة ومختلف الأجهزة القائمة على شؤون حفظ الأمن العام والدفاع عن الوطن.

دور السلوك الإنساني في التنظيمات الإدارية

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

و نحن ننظر إلى التنظيم الإداري باعتبارها نظاماً اجتماعياً متكامل يتكون من أجزاء وعناصر متفاعلة ومشابكة تختص كل منها بأداء جانب من الوظيفة الكلية للتنظيم الإداري، وإن كانت كفاءة التنظيم وفعاليتة تنوقان على الأداء المتناسق والتعاون الإيجابي بين عناصر التنظيم جميعاً.

ولاشك أن لكل من هذه العناصر دوره وأهميته في تحقيق أهداف التنظيم الإداري. لكن إذا تساءلنا عن أهمها وأكثرها خطورة في العمل التنظيمي فإن الإجابة لا شك سوف تنجبه نحو... **الأفراد**. ولنا حاجة إلى كثير من الجهد لإثبات أن الأفراد (أو العنصر البشري) هم القوة الدافعة الحقيقية في أي تنظيم إداري، وأهم مصدر كل الطاقات وأن كل نجاح وإجاز يعود إلى الجهد البشري في المقام الأول حتى ولو تعاوتت إمكانات مادية أخرى في عملية إنتاج، وتوزيع، وتطوير السلع، والخدمات.

إن **الأفراد** هم الذين يحددون الأهداف والسياسات ويضعون الخطط والبرامج، وهم الذين يتولون تصميم التنظيم ويقومون بتوزيع الأدوار والسلطات والمسئوليات، و**الأفراد** هم الذين يتحملون مسؤولية تدبير الإمكانيات اللازمة، وتوجيه وترشيد استخدامها بما يعود على التنظيم بالفائدة المستهدفة. و**الأفراد** هم أيضاً الذين يقومون بالأداء الفعلي لكثير من الأعمال والمهام التي تعجز الآلة عن القيام بها.

ومن ثم يمكن تأكيد حقيقة مهمة هي أن العناصر التنظيمية تدور كلها وتترجمها من خلال **الجهد الإنساني**. ويعنى آخر فإن العناصر غير البشرية للتنظيم تصبح بلا قيمة ولا وظيفة، إذا أفرغت من محتواها الإنساني.

ولكن ثمة سؤال هاماً هو "ما الذي يثيرنا في الإنسان داخل التنظيم الإداري؟"

إن ما يثيرنا هو ما يمكن الاتفاق على تسميته "**بالسلوك الإنساني**" ليكون وصفاً جامعاً شاملاً لكل أوجه ومظاهر النصف والافعال وردود الافعال الصادرة عن الفرد داخل التنظيم والتي تنعكس على قدرة ذلك التنظيم واحتمالات نجاحه في تحقيق أهدافه. **إن السلوك الإنساني للأفراد داخل التنظيم يمثل المصدر الأساسي للحركة والحياة فيه، ويمارس هذا السلوك تأثيراً مزدوجاً على العمل التنظيمي:**

1. قد يعمل على تحريك الطاقات المتاحة وإسباغ الحيوية ودفع الحياة في السياسات والخطط والبرامج، والالتزام بما يحقق الأهداف التنظيمية. أي يعمل في اتجاهات إيجابية محامية للإجاز والفعالية.
2. قد يعمل السلوك الإنساني من ناحية أخرى في اتجاهات معاكسة للأهداف التنظيمية وبطرق وأساليب معوقة للنشطة، مما يؤدي إلى إفسال التنظيم والخراب به عن غاياته المقصودة.

ومما يزيد في تعقيد قضية السلوك الإنساني في المنظمات الإدارية أمران:

الأمر الأول:

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

الأمر الثاني:

الذي يزيد من خطورة تأثير السلوك الإنساني في التنظيمات الإدارية أن الفرد لا يسلك في كل حالة بتأثير دوافعه واتجاهاته الشخصية فحسب، بل إنه في كثير من الأحيان ينصرف باعتبارها عضواً في جماعة من الأفراد.

إن التفاعلات الاجتماعية داخل التنظيم وحركة العلاقات بين الأفراد والجماعات لها آثار خطيرة على الأداء التنظيمي سلباً وإيجاباً.

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

معنى التغيير الإداري

تقصد بالتغيير الإداري إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر آخر من عناصر العمل التنظيمي استهدافاً لأحد أمرين أساسيين:

أولاً:

ملائمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة ونشاطاتها مع تغيرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط بالتنظيم وذلك بغرض إحداث تناسق وتوافق بين التنظيم وبين الظروف البيئية التي يعمل فيها .

ثانياً:

استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبقاً على غيره من المنظمات وتوفّر له بالنالي ميزة نسبية تمكنه من الحصول على مكاسب وعوائد أكبر . وعلى سبيل المثال فإن ما تنجّه إليه أجهزة وهيئات الشرطة في كثير من دول العالم الآن من تغيير في نوعيات الأفراد أو أساليب العمل الشرطي أو مجالات نشاطاته، إنما يدلنا على المظهر الأول للتغيير حيث تحاول منظمات الشرطة أن تعدل من أوضاعها لتتكيف وتتوافق مع الظروف الاجتماعية والسياسية والاقتصادية في عالمنا المعاصر⁶⁵.

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

⁶⁵ نشير في ذلك إلى ما تتجه إليه الشرطة المصرية من التحول في اتجاه (الشرطة العصرية) من تنمية لمستوى فرد الشرطة العادي (أمين الشرطة بدلا من الجندي التقليدي) ومن الدخول في مجالات عمل جديدة (الشرطة الاقتصادية) و (شرطة الجو وشرطة المعلومات).

مجالات التغيير الإداري

1. تغيير الأعمال أو الأنشطة التي يمارسها التنظيم وذلك باستحداث أعمال جديدة، أو ترك أعمال قائمة أو تغيير في أسلوب أداء الأعمال الجارية. ولا بد لنا من الإشارة إلى تأثير التطور في رغبات وأذواق واحتياجات أعضاء المجتمع كمصدر لهذا التغيير.
2. تغيير الأفراد القائمين بالعمل، ويمثل هذا النوع من التغيير في ناحيتين:
 - 2.1. التغيير المادي للأفراد بالاستغناء بعضهم عن بعض وإحلال غيرهم محلهم.
 - 2.2. التغيير النوعي للأفراد وذلك برفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم أو تعديل أنماط سلوكهم من خلال نظم التدريب والتنمية وبنطيق قواعد الحوافز والجزاءات التنظيمية.
3. تغيير الإمكانيات المتاحة للتنظيم، وذلك بالاستفادة من الموارد والطاقات القائمة أو الحصول على أنواع جديدة من الموارد والطاقات القائمة أو الحصول على أنواع جديدة من الموارد لتحل محل المستخدمة حالياً، ولكن تفوقها في المقدرة. ويمكن تصور أحد أبعاد عملية التغيير في الإمكانيات بمحاولة إعادة توجيه الطاقات المتاحة نحو استخدامات أفضل وأكثر عائداً. أو تشيد استخداماتها في نفس مجالات العمل.
4. تغيير السياسات الحاكمة للعمل واتخاذ القرارات، وذلك بتقبل أو ابتكار قواعد أكثر من كبرية أو أقل تركيزاً للسلطة في الإدارة العليا مثلاً. وحيث تشمل السياسات كل أبعاد ومجالات العمل التنظيمي، فإن التغيير قد يقتض على بعض هذه السياسات أو قد يشملها جميعاً بما تطلبت تطويراً جذرياً في المفاهيم والأسس التي يقوم عليها العمل التنظيمي.
5. ولعل من أكثر مجالات التغيير الإداري شيوعاً وأقربها إلى قبول الإدارة هو التغيير في النظر أو الإجراءات. ففي أغلب الأحيان تتركز الشكوى من عدم فعالية التنظيم في نوعية الإجراءات وتطوير

النظر باسهداف تحقيق الوقت والجهد، وتوفير الإمكانيات والموارد المستخدمة في أداء الواجبات الأعمال التنظيمية المختلفة، وصولاً إلى مستوى أعلى من الكفاءة، ومن ثم رضا المتعاملين مع التنظيم. 6. وثمة مجال أخير للتغيير الإداري ينصب على هيكل التنظيم. وتتركز عملية التغيير هنا على إعادة توزيع الاختصاصات وتجميع الوظائف، وإعادة تصميم خطوط الاتصالات وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية. وعادة ما تشمل عملية إعادة تصميم الهيكل التنظيمي على استحداث وحدات تنظيمية واستبعاد أخرى، وما يترتب على ذلك من تعديلات في عناصر التنظيم من أفراد وسياسات، وإمكانات، ونظم، وإجراءات.

ولابد لنا من التأكيد بأن مجالات التغيير الإداري السابقة لا تزال تحقق أحد الهدفين الأساسيين وهما:

1. التغلب على مشكلات ذاتية للتنظيم وزيادة قدرته على التعامل مع البيئة المحيطة،

أو

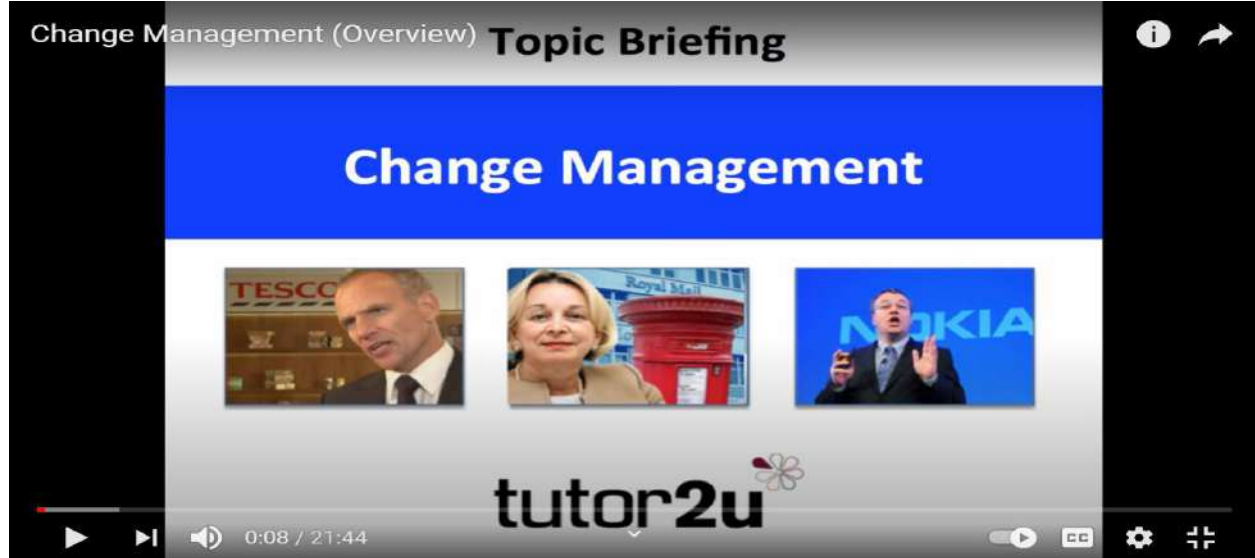
2. توفير قدرة تنظيمية عالية تستطيع فرض التغيير (أو التبشير به) على المجتمع المحيط.

وفي جميع الحالات السابقة فإننا ننجه بتفكيرنا إلى ما نطلق عليه "التغيير المخطط" وتقصد به الإجراءات الإدارية الهادفة إلى إحداث تعديل معين ومحسوب في التنظيم أو أحد عناصره، وفقاً لخطة زمنية وعلى أساس تفكير وتقدير لتكلفة التغيير ومنطلباته من ناحية والفوائد المترتبة عليه من ناحية أخرى.

حتمية التغيير الإداري

إن التحليل العلمي لظاهرة التغيير الإداري يدعونا إلى إثارة سؤال هام يدور حول ما إذا كان هذا التغيير جيداً ومطلوباً، أم أنه سيئ لاضرورة له، ويمكن أو يجب تجنبه. وقبل الإجابة لا بد أن نذكر أن بعض الإداريين ينظرون إلى التغيير، باعتبارها أمراً عارضاً تقضه الظروف أو أنه انحراف عن القاعدة العامة، أي أن الأصل هو الثبات والاستقرار بينما التغيير هو الاستثناء. وبالتالي فإن سلوك هؤلاء

الإداريين قد ينجح إلى محاولة تجنب التغيير أو تجاهل الظروف والمؤثرات الداعية إليه، كما قد ينص فون إلى مقاومته ومحاولة إلغاء آثاره، وبنفس المنطق سوف نجد أن **مقاومة التغيير هي من السمات البارزة في كثير من المنظمات الإنسانية.**



<https://youtu.be/9yysDwXbzRA>

والآن إذا عدنا إلى السؤال الأصيل ...

نبادر بطرح الإجابة على أن ننبعها بالدليل.

إن التغيير الإداري أمر حتمي وضروري ولازم، كما أنه عملية مستمرة ومنجذدة، وهو بذلك يتناسق مع طبيعة الأمور والأشياء. إن الحياة في طبيعتها منجذدة ومنطورة، ومن ثم فإن المنطق يفرض علينا قبول التغيير باعتبارها أحد مظاهر الحياة والطور، وهو بذلك قاعدة طبيعية وليس استثناء. واعتماداً على هذا المنطق ...

فإن واجب الإدارة ألا تحاول تجاهل دواعي التغيير أو تجنبه، بل على العكس لا بد لها من توقع التغيير والإعداد له، وقد ينطور فهم الإدارة لكي تصل إلى الحقيقة الأساسية وهي **أن الدور الحقيقي للإدارة هي كونها أداة للتغيير أو واسطة لإحداث التغيير في المجتمع.** إن كل مدين هو في حقيقته أداة للتغيير

أو ما يطلق عليه **Change Agent** إذ هو الذي يتلمس دواعي التغيير ويستبق الأحداث في التبشير به، والدعوة إليه ثم محاولة تطبيقه وإجرائه. ولا بد للمدير حتى يكون أداة تغيير حقيقية، من أن يغير هو من توجهه نحو فكرة التغيير ذاتها ومن أن وظيفته الرئيسية هي "إدارة التغيير".

وذلك عملاً بقول الحق تبارك وتعالى في محكم التنزيل في [الآية 11 من سورة الرعد] و[الآية 53 من سورة الأنفال]...

إِنَّ اللَّهَ لَا يَغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ ۗ

ذَٰلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَىٰ قَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ ۗ وَأَنَّ اللَّهَ سَمِيعٌ عَلِيمٌ

٥٣

ولا بد لنا أن ندلل على هذا الافتراض الذي ذهبنا فيه إلى حتمية التغيير وضورته. ونحن نستمد الدليل من تعريفنا السابق للتغيير الإداري حيث اعتبرنا أنه "نظام اجتماعي متكامل" ونضيف الآن إنه يمثل نظاماً أصغر ضمن نظام أكبر هو المجتمع أو البيئة أو المناخ المحيط. ومن ثم فالنظام الإداري هو جزء من نظام كبير يتخوي عشرات ومئات وآلاف الأجزاء (أو المنظمات) الأخرى. وبطبيعة الأمور، فإن التغيير الإداري يقوم ليحقق بعض أهدافاً معينة، ويمارس بعض الوظائف المتخصصة، وهو في أدائه لتلك الوظائف (أو الأنشطة) وفي سبيل تحقيق أهدافه يضطر إلى التعاون والتعامل (وبصفة عامة التفاعل) مع المنظمات الأخرى في المجتمع.

وتنشأ هذه الضرورة للتفاعل من أن أي تنظيم معين لا يمتلك ولا يسيطر على كل الموارد والإمكانات اللازمة له في نشاطاته، كما أن ناتج عملياته لا بد وأن ينجح بالضرورة إلى منظمات (أو أفراد) أخرى تستهلكها أو تستخدمها بدورها في عملياتها الإنتاجية.

وَنَسْتَطِيعُ أَنْ نَدْخُلَ فِكْرَتَنَا عَنْ حَنْمِيَةِ التَّغْيِيرِ الإِدَارِيِّ إِذْ نَفِي أَنْ التَّنْظِيرَ الإِدَارِي إِذْ يَمَارِسُ نَشَاطَاتِهِ وَصَوَلاً إِلَى الأَهْدَافِ المُحَدَّدَةِ لَهُ مِنَ المَجْمُوعِ، فَإِنَّهُ يَتَعَامَلُ مَعَ نَوْعَيْنِ مِنَ المُنْغِيرَاتِ ...

1. **مُنْغِيرَاتٌ يَسِيطِرُ عَلَيْهَا** وَيَمْلِكُ النِّصْفَ فِيهَا، وَتُمَثِّلُ مَا هُوَ مُنَاحٌ لَهُ مِنَ مَوَارِدٍ وَإِمكَانَاتٍ،

2. **مُنْغِيرَاتٌ تَخْرُجُ عَنْ نِطَاقِ سِيطَرَتِهِ** وَلَا تَقْصِلُ إِلَيْهَا سُلْطَاتِهِ، وَتُمَثِّلُ مَا هُوَ مَفْرُوضٌ عَلَيْهِ مِنَ قِيُودٍ وَالتَّرَاتِمَاتِ، وَمَا تَجِبُ عَلَيْهِ قَبُولُهُ مِنْ شُرُوطٍ أَوْضَاعٍ تَحْتَمِلُهَا عِلَاقَاتُ اعْتِمَادِهِ عَلَى تَنْظِيمَاتٍ أُخْرَى.

وَهُنَا تَبْلُورُ فِكْرَةُ التَّغْيِيرِ الإِدَارِيِّ فِي كَوْنِهَا مَحَاوِلَاتٍ مَسْتَمِرَّةٌ وَمُنْظَمَةٌ وَمُخَطَّطَةٌ مِنْ قَبْلِ التَّنْظِيرِ الإِدَارِيِّ لِلِاسْتِفَادَةِ بِمَا لَدَيْهِ مِنْ طَاقَاتٍ وَإِمكَانِيَّاتٍ وَتَعْدِيلِ طَرِيقِ اسْتِخْدَامِهَا وَأَوْضَاعِهَا لِكَيْ يَنْمُكِنَ مِنْ مَجَاهِزَةِ التِّيُودِ وَالتَّرَاتِمَاتِ المَفْرُوضَةِ عَلَيْهِ أَوْ لِلتَّخْلُصِ مِنْهَا بِزِيَادَةِ اعْتِمَادِهِ عَلَى مَوَارِدِهِ الذَّائِقَةِ، أَوْ بِمَحَاوِلَتِهِ تَغْيِيرَ المَوْقِفِ لِصَالِحِهِ عَنْ طَرِيقِ اسْتِخْدَامِ ظُرُوفٍ تَجْعَلُهُ فِي مَوْقِفٍ أَفْضَلَ نَسْبِيًّا لِيَجْعَلَ التَّنْظِيمَاتِ الأُخْرَى أَكْثَرَ اعْتِمَادًا عَلَيْهِ، وَمِنْ ثَمَّ يَفْرِضُ شُرُوطَهُ عَلَيْهَا.

أَنْمَاطُ التَّغْيِيرِ الإِدَارِيِّ

تَمَّ عَمَلِيَّةُ التَّغْيِيرِ وَفَقَّأ لَعْدَةُ أَنْمَاطٍ نَدَّارِسُهَا فِيمَا يَلِي:

النَّمَطُ الأَوَّلُ - التَّغْيِيرُ اسْتِجَابِيٌّ لِمَضْغُوطٍ خَارِجِيَّةٍ:

وَفِي هَذِهِ الحَالَةِ لَا تَبَاشِرُ الإِدَارَةُ أَيْتَهُ إِجْرَاءَاتٌ هَادِفَةٌ إِلَى تَعْدِيلِ فِي الأَوْضَاعِ أَوْ الأَسَالِبِ إِلا إِذَا حَدِثَتْ تَغْيِيرَاتٌ سَابِقَةٌ فِي بَعْضِ ظُرُوفِ المَجْمُوعِ الخَارِجِيِّ تَجْعَلُ اسْتِمْرَارَ الإِدَارَةِ وَالتَّنْظِيرَ الإِدَارِي فِي العَمَلِ وَالأَدَاءِ بِنَفْسِ الطَّرِيقِ السَابِقَةِ لِلتَّغْيِيرِ أَمْرًا مُنْعَدِرًا. وَهُنَا تَعْمَدُ الإِدَارَةُ إِلَى اخْتِيَارِ التَّغْيِيرَاتِ الوَاجِبَةِ فِي التَّنْظِيرِ أَوْ بَعْضِ عُنَاصِرِهِ وَتَضَعُهَا مَوْضِعَ التَّنْفِيدِ حِينَ تَشْتَدُّ المَضْغُوطُ الخَارِجِيَّةُ فِي طَلْبِ هَذَا التَّغْيِيرِ. وَنَظَرْنَا هُنَا مَا يَلِي:

1. إن الإدارة في المنظمات المختلفة سوف تستجيب لهذه التغييرات الخارجية بدرجات مختلفة من الحماسة والالتزام بحسب شدة ارتباطها بعملها. مثال ذلك إن منظمات الشرطة تكون أكثر التزاماً واستجابة لمطالب التغيير الناشئة عن تطور الأوضاع الاقتصادية في البلاد وضغط الجماعات المختلفة من أجل تطوير نظم وأساليب حماية وسائل الإنتاج. بينما تكون المنظمات الثقافية والتعليمية أقل استجابة، مثل هذه التطورات في الأوضاع الاقتصادية.

2. إن بعض المنظمات تكون أسع من بعضها في الاستجابة لمطالب التغيير عن بعض المنظمات الأخرى. من ذلك على سبيل المثال إن المؤسسات الاقتصادية الحكومية تكون عادة أبطأ في الاستجابة لمطالب وضغوط التغيير في نظم وأساليب الإنتاج والنزوح، على حين تكون المؤسسات الاقتصادية الخاصة أسع في الاستجابة لتلك الضغوط بسبب عوامل المنافسة والرغبة في الحصول على رضا المستهلكين.

3. إن التغيير الإداري الناشئ كاستجابة لضغوط خارجية قد لا يجد طريقه للتطبيق الكامل، وقد يظل في صورة شعارات أكثر منها تغييراً حقيقياً. وينتقد مدى تحقق التغيير حقيقة على قوة الضغوط الخارجية من ناحية، وعلى القوة النسبية للتغيير الإداري في مواجهة تلك الضغوط من ناحية أخرى. ولا بد من الإشارة هنا إلى أن هذا النمط في التغيير قد يفاجأ الإدارة، ومن ثم يدخل في نطاق التغيير الانفعالي، ولكنه قد يكون متوقفاً من جانب الإدارة ومن ثم تعد نفسها لملاقاته، وبالتالي يعتبر من أنواع التغيير المخطط.

النمط الثاني - التغيير قلمساً لحل مشكلات ذاتية:

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

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

ومن المعتاد أن تعتمد الإدارة في التعرف على الحاجة إلى التغيير على بعض المؤشرات ذات الدلالة من مشكلات العاملين ومنازلهم، ومشكلات الرؤساء في علاقتهم مع بعضهم البعض ومع رؤوسهم، وشكاوى المتعاملين مع التنظيم وإخفاق التنظيم بصورة أو أخرى في تحقيق أهدافه كلها أو بعضها. وبشكل عام فإن أهم دواعي التغيير عادة هو المشكلات الإنسانية في التنظيم والآثار المترتبة على علاقات الأفراد والجماعات به.

النمط الثالث - التغيير بهدف السيطرة على المناخ أو جزء منه:

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

ومن أمثلة هذه المحاولات ما تذهب إليه بعض تنظيمات الشرطة في العالم مثلاً من إحداث تغييرات في نظم وقوانين المرور بهدف السيطرة على سلوك السائقين، وتحقيق درجة معينة من السلامة في الطرق. ولا شك أن المثال السابق يدلنا على أن هذا النمط من التغيير هو أصعب الأنماط وأعتدّها جميعاً لسببين:

الأول:

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

الثاني:

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

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

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

1. **التغيير المندرج** الذي يبدأ بالأمور البسيطة، ويطرح التزامات يسهل قبولها في بداية الأمر ثم يندرج إلى فرض التزامات أكثر تعقيدا، وصعوبة في القبول.

2. **التغيير المرحلي** وفيه يتم تقسيم الهدف الأساسي للتغيير، إلى أهداف جزئية يتم تحقيق كل منها في مرحلة معينة بالتتابع. وينطق تراكم الآثار الناتجة عن التغييرات المرحلية بتحقيق الهدف النهائي في نهاية الفترة المخططة لبرنامج التغيير.

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

إن أكثر ما يثير اهتمامنا هو تأثير كل هذه الأنماط على الأفراد والجماعات في التنظيم الإداري. ففي حالة التغيير استجابة للضغوط الخارجية لا يكون الأفراد في التنظيم على قدر كاف من المعلومات عن أسباب التغيير ودوافعه خاصة حين لا يكون من المستطاع النصيح بمصادر الضغط الخارجي.



<https://youtu.be/YeKDsmlfGQE>

وفي تلك المواقف قد يتخذ العاملون أحد موقفين من التغيير:

الأول: موقف عدم الأكتراث واللامبالاة حيث لا يشعر ون باقتناع عقلي أو منفعة واضحة في التزامهم بمطالبات التغيير،

الثاني: فهو موقف المعارضة والمقاومة إذا شعر وأ بأن التغيير يهدد مصالحهم أو استقرارهم. وقد تستطع الإدارة في بعض الأحيان أكساب ثقة أفراد التنظيم واستقطاب تعاونهم من أجل تحقيق التغيير، وذلك إذا تمكنت من إقناعهم بدوافعه وبينت ارتباطه بمصالحهم.

أما في حالة التغيير من أجل حل مشكلات ذاتية للتنظيم، فإن احتمال معرفة الأفراد بالرغبة في التغيير وتوقعهم لحدوثه يكون أكبر، ومن ثم إذا تبينوا عدم تناقض اتجاهات التغيير مع أهدافهم ورغباتهم فإنهم حتى وإن لم يشاركوا في إحداثه باقتناع وحساسة فهم لن يقاوموه.

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

الإنسان والتغير الإداري

مرأيتنا أن الإنسان هو العنصر الرئيس الموجه لحركة التنظيم الإداري، ومن ثم فقد تبين لنا من دراستنا لظاهرة التغير الإداري الدور الهام الذي يلعبه السلوك الإنساني للأفراد والجماعات. وبصفة عامة فإن إحداث التغير الإداري يتوقف بالدرجة الأولى على قبول الأفراد والجماعات في التنظيم وتعاونهم في إتاحة الفرصة لإخراجه.

إن الأفراد ينصون عادة بوحى من دوافعهم واتجاهاتهم وخبراتهم وتكويناتهم الشخصية التي تعكس خصائصهم النفسية وحالاتهم المزاجية، والأفراد أيضا يعملون ويسلكون في إطار ما تقضيه علاقاتهم الاجتماعية والروابط التي تشدهم بعضهم إلى بعض، أو بتأثير عوامل الشقاق والخلاف التي تباعد بينهم. ولا بد لنا حين دراستنا أثر الإنسان في عملية التغير الإداري من تأمل ظاهرة السلوك الإنساني نفسه والتعرف على أهم العوامل المحددة له.

وفي الإمكان إجمال تلك العوامل في الآتي:

1. **العوامل النفسية:** وتشمل الإدراك والتفكير والدوافع والاتجاهات والخبرات والتعلم وتكوين الشخصية.
 2. **العوامل الاجتماعية:** وتشمل علاقات الثاعل الاجتماعي وأثر الجماعات وضغوط البيئة الاجتماعية.
 3. **العوامل الحضارية:** وتشمل تأثير العرف والعادات والتقاليد والقيم السائدة في المجتمع.
- وبالنسبة لسلوك الأفراد في التنظيمات الإدارية نضيف عاملين آخرين لهما تأثير واضح في تحديد مساره ونوعيته وهما...

1. **العوامل التنظيمية**، وتشمل أسس توزيع العمل وتحديد الاختصاصات والسلطات والمسئوليات ونظم الإشراف والقيادة، ونظم الحوافز وفرص التقدم والترقي في العمل ودرجة الحرية المسموح بها للشخص في اتخاذ القرارات.

2. **العوامل الاقتصادية**، وتتركز في قضايا الرواتب والمكافآت المادية بشكل عام.

ويمكن تلخيص موقف الإنسان العادي في المنظمات الإدارية على النحو التالي:

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

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

✓ الرؤساء

✓ الزملاء

✓ المرؤوسون

✓ المتعاملون من خارج التنظيم

3. ويكشف الإنسان عادة أن مرغباته وأفكاره واتجاهاته ليست متوافقة بالضرورة مع مرغبات وأفكار واتجاهات الأفراد الآخرين الذين تربطه بهم علاقات عمل أو علاقات اجتماعية.

4. يجد الإنسان نفسه طرفاً في عدد كبير من العلاقات الثنائية، وفي كل من هذه العلاقات يمارس الإنسان أحد دورين ...

✓ إما أن يكون هو الطرف المؤثر والمسيطر الذي يوجه العلاقة بما يتفق وأهدافه ومرغباته، أي ينحكم في سلوك الطرف الآخر ويجعله ينصرف بطريقته معينة، يرضاهما هو (أي المؤثر)،
✗ أو أنه يؤدي دور المسنجيب الذي تخضع لتأثيره ونفوذه أو سيطرة الطرف الآخر، وبالتالي يعدل من سلوكه وقد يعدل من اتجاهاته وأفكاره أيضا بحسب ما يملى عليه من ذلك الطرف الأقوى.

5. ومن خلال علاقات التفاعل الاجتماعي بين الأفراد تشكل مواقفهم وتتحدد أساليبهم السلوكية في النصرف تجاه الإدارة والتنظيم الذي يعملون فيه، وتجاه العمل من أجل تحقيق أهدافه. وقد أوضحت الدراسات السلوكية أن الإنسان حين يعايش التنظيم، فإنه يكشف مدى توافق الفرص المتاحة لتحقيق أهدافه الشخصية وإشباع مرغباته وحاجاته. كذلك فهو يعرف على مدى التوافق بين أهداف التنظيم ومتطلباته من ناحية وبين أهدافه الشخصية من ناحية أخرى⁶⁶. وبناء على تحليل الفرد لفرصه في الإشباع والتقدم بالتنظيم، وعلى ضوء رؤيته لمدى تناسب مناخ العمل والعلاقات الاجتماعية مع أهدافه ودوافعه واتجاهاته، فإنه يتخذ أحد قرارين أساسيين⁶⁷:

القرار الأول

أن يشارك في أعمال التنظيم، ويبدل الجهد من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، متعاوناً في ذلك مع الأفراد والجماعات الأخرى، وذلك إذا تبين له احتمال أن يتحقق أهدافه الشخصية عن هذا السيل.

القرار الثاني

⁶⁶ يفترض بعض الكتاب وجود تناقض أساسي بين أهداف التنظيم وأهداف الإنسان وأن كلا منهما يحاول السيطرة على الآخر وإخضاعه لمرغباته وتسخيرها لإشباع حاجاته. راجع في ذلك:

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

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

ألا يشارك في أعمال التنظيم بالرغم من انتمائه إليه، أي أنه يتخذ موقفا سلبيا من أهداف التنظيم، وقد يتحول هذا الموقف السلبي إلى معارضة ومقاومة صريحة أو مستترة لقرارات الإدارة وأهداف التنظيم. وفي العادة فإن الإنسان حين يستش به المقامر في تنظيم معين ويعترف على أبعاده وظروفه وأنماط العلاقات والقيم السائدة فيه، فإنه يتخذ لنفسه أنماطا سلوكية معينة يراها محققة لأهدافه ورغباته ومؤكدة لتأمين حصوله على الإشباع المطلوب واستمرار أمنه واستقراره.

ومن هذا التحليل نصل إلى قناعة رئيسية تنبؤ في أن نجاح التغيير الإداري في تحقيق أهدافه يتوقف بالدرجة الأولى على نوع السلوك الذي يقره الأفراد اتخاذه حياله. ولا شك أن الموقف يكون أكثر تعقيدا لو تضاربت مواقف الأفراد والجماعات واختلفت اتجاهاتهم بالنسبة للتغيير اخلافا بينا. ففي تلك الأحوال نجد التنظيم الإداري قد تجزأ إلى جماعات مناصرة كل تعمل على تكريس مصالحها وتحاول تأكيد وجهة نظرها.

وقد يؤدي هذا الموقف ليس فقط إلى إفشال محاولة التغيير فحسب، بل وإلى إلحاق الضرر بالتنظيم ذاته. ولا شك أن التساؤل الرئيس ينجم نحو التعرف على أسباب تكوين هذه الاتجاهات والمدرجات المعارضة لدى الأفراد بالنسبة لقضية التغيير، إن السبب الرئيس يكمن في طبيعة العلاقات الإنسانية السائدة في التنظيم وما تسمح به من فرص للأفراد في المشاركة بالعمل التنظيمي.

وعلى سبيل التحديد فإن الجوانب التالية للعلاقات الإنسانية تلعب دوراً هاماً في تحديد سلوك الأفراد بالنسبة للتغيير:

1. نظم الاتصالات بين القادة والمسؤولين وبين المسؤولين وبعضهم البعض.
2. قدر ونوع المعلومات المتوافرة للأفراد عن الأهداف والسياسات التنظيمية.
3. درجة المشاركة المسموح بها للأفراد في مناقشة مشكلات التنظيم والبحث عن حلول لها.

4. أنماط القيادة الإدارية السائدة، ومدى تمييزها لقدرات الأفراد، واستثمارها لتلك الطاقات. فخلص من ذلك إلى نتيجة مهمة هي أن تأييد أو مقاومة الأفراد للتغيير الإداري يتحدد بناءً على نمط العلاقات الإنسانية السائدة، ويمكن تجنب مقاومتهم من خلال تصميم مناخ مناسب للعلاقات الإنسانية، يتوافق ومتطلبات التغيير.

العلاقات الإنسانية وعملية التغيير الإداري

تقصد بالعلاقات الإنسانية أنواع العلاقات والشبكات الاجتماعية التي تربط الأفراد المختلفين في المشروع وأساليب التفاعل التي تتميز بهم. وبذلك فإن العلاقات الإنسانية هي نتاج طبيعي لوجود الأفراد معا في تنظيم واحد حيث يعملون من أجل تحقيق أهداف مشتركة.

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

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

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

ولعل من أهم ما كشفت عنه أفكار العلاقات الإنسانية هي الظاهرة المسماة "التنظيم غير الرسمي" حيث أتضح أن الأفراد في المنظمات الإدارية الرسمية يكونون فيما بينهم تنظيمات أخرى غير معلنة، تمثل بالنسبة لهم جماعات طبيعية تساعدهم على إشباع تلك الرغبات التي لا يسمح لهم التنظيم الرسمي بفرص كافية للتعبير عنها أو محاولة الوصول إليها .

ويلعب هذا التنظيم غير الرسمي الدور الرئيس في إحداث وتقوية المقاومة للتغيير بين أعضاء حيث يعتمد إلى إثارة الشكوك لدى الأفراد من نوايا الإدارة، ويبرز الاحتمالات السيئة المترتبة على التغيير . ويستفيد التنظيم غير الرسمي في هذا المجال ببعض العيوب الشائعة والأخطاء المتكررة في المنظمات الرسمية، وأهمها ظواهر تركيز السلطة، وعدم انفتاح منافذ الاتصال بين أجزاء التنظيم، وقلة تدفق المعلومات السليمة من قمة التنظيم الرسمي إلى قواعده، وضعف أساليب الإشراف والقيادة وتجاهلها عن استشارة الحماسة والقناعة لدى الأفراد .

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

الأدوات الرئيسة المؤثرة في العلاقات الإنسانية

تعدد الأدوات التي تستطيع الإدارة استخدامها لتشكيل العلاقات الإنسانية في التنظيم، بما يجعلها متوافقة مع متطلبات إحداث التغيير الإداري .

ومن أهم تلك الأدوات ما يلي:

1. القيادة الإدارية:

وهي عملية تهدف إلى التأثير في نشاط الأفراد والجماعات وتوجيه السلوك الإنساني في التنظيم بما يتحقق أهداف الإدارة.

القيادة الإدارية هي من أهم العوامل المحددة لطبيعة العلاقات الإنسانية في التنظيم. فالقائد الذي يعمد إلى النسل والاستئثار بالسلطة والتعامل مع الأفراد باعتبارهم كائنات من درجة أدنى، لا شك يؤدي إلى تباعد الأفراد وإحجامهم عن العمل بخماسة من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية. كذلك فإن مثل هذا النمط المنسلط للقائد الإداري كهيل باكتساب عداوة الأفراد، ودفعهم إلى مقاومة كل ما تصبو إليه الإدارة خاصة في حالات التغيير الإداري.

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

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

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

2. الاتصالات:

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

الغاية الأولى:

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

الغاية الثانية:

أن تتعرف على الجهات وأراء الأفراد وشكاواهم ومقترحاتهم، الأمر الذي يتحقق لها ميزة في الشئ المسبق باحتمالات السلوك المستقبلي لهؤلاء الأفراد.

إن عمليات الاتصالات لهذا المعنى هي في حقيقة الأمر تدفق مخطط للمعلومات بين أجزاء التنظيم، وتوجيه للعلاقات والتفاعلات بما يتحقق درجة عالية من التماسك بين الأفراد والجماعات، وتخلق تفهماً واقتناعاً بالأهداف المشتركة، ويزيل التناقضات وأشكال المقاومة الصادرة عن نقص المعرفة أو تشوه المعلومات.

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

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

1. كمية المعلومات المتدفقة في التنظيم ومدى جودتها ووصولها إلى الأفراد المعنيين في الوقت الملائم.

2. تدفق الاتصالات في جميع الاتجاهات وتغطيتها لأجزاء ومسئوليات التنظيم جميعاً.

والكي تحقق نظم الاتصالات أهدافها، يجب أن تصمم بشكل يتناسب وطبيعة الإنسان.

إن الهدف الرئيس للاتصالات الإدارية هو ضمان الفهم المشترك للمعلومات المتبادلة. وللوصول إلى هذه النتيجة يجب على الإدارة أن تبذل الجهد من أجل التغلب على ما قد يعوق حركة الاتصالات، سواء كانت هذه المعوقات تنظيمية (أي تعود إلى أسباب تنظيمية) أو نفسية (أي تتعلق بمشكلات الفرد نفسه وإدراكه للأمور).

ومن الطرق التي تساعد الإدارة في التغلب على معوقات الاتصال ما يلي:

1. تقدير المعلومات في شكل يثق وإمكانات الأفراد ومسئوليات خبراتهم وثقافتهم.
2. تقدير المعلومات للأفراد في جرعات صغيرة وبصورة مناسبة وبمبسطة حتى لا يضطرب الإنسان لتعدد المعلومات أو زيادة كميتها عن مدى إدراكه.
3. إتاحة الفرصة للأفراد لشرح وجهات نظرهم، والتعرف منهم على مدى فهمهم للمعلومات المرسلتها إليهم، وبذلك تنهياً للإدارية فرصة تحديد المعاني التي يكوها الأفراد عن هذه المعلومات ومدى مطابقتها للمعاني التي تقصدها الإدارة.

3. برامج الحوافز:

الحوافز هي المغريات التي تقدمها الإدارة للأفراد لحثهم على أداء عمل معين. ومن ثمر فإن عناصرها ما من عناصر فعالية نظير العلاقات الإنسانية، هو نوعية الحوافز المستخدمة ومدى توافقها مع رغبات الأفراد وأهيتها بالنسبة لهم.

إن التوافق بين رغبات الأفراد وبين الحوافز التي تقدمها لهم الإدارة يسهم في تحديد مدى استجابة الأفراد لتلك الحوافز، وبالتالي مدى رغبتهم في تحقيق ما تصبو إليه الإدارة من نتائج.

ولعل ارتباط قضية التغيير الإداري بموضوع الحوافز ينبئ لنا إذا أخذنا في الاعتبار الحقيقة التي تشير إلى أن قدراً كبيراً من الإشباع الذي تحصل عليه الفرد لحاجاته ورغباته يستمد من طبيعة العمل الذي يقوم

به وظروف تأديته هذا العمل. وبالتالي فإن أي تغيير يلحق بذلك العمل أو ظروفه قد يعتبره الفرد تهديداً خطيراً ألمدى ما تحققه من إشباع فعلي لرغباته، إذا فشلت الإدارة في تفسير الأبعاد السليمة لذلك التغيير. وعلى العكس إذا نجحت الإدارة في تصوير الفوائد التي يمكن أن تحققها الفرد لنفسه من وراء التغيير، فإن هذه المعلومات بذاتها تصبح من أهم الحوافز الدافعة إلى العمل من أجل النجاح التغيير.

من جهة أخرى، من المهم التمييز بين **الحوافز الإيجابية** [أي الدافعة إلى سلوك ترغبه الإدارة] وذلك ما تم توضيحه، وبين **الحوافز السلبية** [أي الممانعة من اتباع الأفراد والجماعات لسلوك يضر بأهداف الإدارة]، ولا تقل أهمية الحوافز السلبية وضرة شحها وتوضيحا في التنظيم عن الحوافز الإيجابية، فالنوعان يلتقيان عند غاية واحدة هي دفع السلوك الإنساني إلى ما فيه مصلحة التنظيم [مثل زيادة الإنتاج أو تحسين الجودة أو منع الفاقد من المواد الخام أو تقليل تكاليف الإنتاج، ومن ثم مصالح الأفراد، أو منع السلوك الضار والمعوق لتحقيق أهداف التنظيم مثل النوقف عن العمل أو الإضراب أو تعمد إهدار المواد الخام. وجميع تلك المظاهر السلوكية هي ضارة بالتنظيم وأفرادها في ذات الوقت.

4. برامج المشاركة في الإدارة:

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

وعلى ذلك فإن استخدام أسلوب الاشتراك في الإدارة باختلاف مظاهره يساعد على تنمية العلاقات الإنسانية، وينشئ الشعور بالانتماء إلى المشروع، كما يجعل التزام الأفراد بأهداف ومطالب التغيير أكثر

وضوحاً وتحديداً، حيث هم قد شاركوا في وضع تلك الأهداف. وليس من شك أن نجاح برامج المشاركة في الإدارة يتوقف أساساً على عاملين:

1. **مرغبة العاملين** في تحمل مسؤولية المشاركة، وتوافر المهارات والقدرات اللازمة للمشاركة الفعالة.

2. **استعداد الإدارة لقبول** مشاركة العاملين في الإدارة وجعلها أمراً واقعاً وحقيقتة ملموسة، من خلال احترامها وتقبلها لما ينبج عن تلك الجهود المشتركة من قرارات أو سياسات.

5. **مبدأ جماعية العمل**

إن الصفة الأساسية التي تميز المشروعات وجود تجمعات إنسانية كبيرة. وحيث يشعر الإنسان برغبة أساسية في الانتماء إلى جماعات وممارسة الحياة الجماعية من خلال إنشاء علاقات مع غيره من العاملين، فإن أداة هامة من الأدوات التي تستطيع الإدارة استخدامها لشمية علاقات إنسانية سليمة هي التحكم في تصميم العمل بجعله اجتماعياً بالدرجة الأولى، أي محاولة الاعتماد على العمل الجماعي في الأساس والبعء بقدر الإمكان عن تصميم الأعمال على أساس فردي منعزل. لقد أثبتت كثير من التجارب التي أجريت في العديد من المنظمات أن استخدام أسلوب العمل الجماعي يؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين، حيث ينجح لهم ذلك فرصاً للتفاعل الاجتماعي فيما بينهم.

خطوات العمل من أجل تنمية العلاقات الإنسانية

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

أولاً: التخطيط التنظيمي

لكي يتوافر للتخطيط الأساس الأول في بناء العلاقات الإنسانية السليمة ينبغي اتباع الأسلوب العلمي في تخطيطه. ومنطق التخطيط التنظيمي يعدى مجرد إعداد خريطة تنظيمية تعبر عن الهيكل التنظيمي للمشروع حيث يتضمن الأمور التالية: -

1. تحديد دقيق لطبيعة كل عمل من الأعمال بالمشروع والواجبات والأهداف المطلوب تحقيقها من شاغل كل من تلك الأعمال.

2. إعداد وصف مفصل ودقيق لكل وظيفة من وظائف المشروع، بحيث يتضمن الوصف ما يلي:

- الواجبات التي يطلب إلى شاغل الوظيفة القيام بها.
- المسؤوليات التي تقع على شاغل الوظيفة.
- الأساليب والوسائل التي يمكن لشاغل الوظيفة استخدامها.
- حدود السلطة التي يستطيع شاغل الوظيفة الاعتماد عليها في أداء عمله.

3. تحديد دقيق للمستوى التنظيمي لكل وظيفة، وبيان علاقتها مع غيرها من الوظائف على مختلف المستويات.

4. الشئ بجميع الظروف الوظيفية التي تختمل أن يمر بها شاغل الوظيفة وآثارها على العمل وكيفية التغلب والسيطرة على تلك الظروف.

5. تحديد المسؤولين والمساعدين التابعين لشاغل كل وظيفة إشرافية وطبيعة عمل كل منهم.

6. توفير الإشراف والقيادة المناسبة لكل العاملين وتخطيط أساليب الإشراف الملائمة لكل فئة من فئاتهم.

7. توفير المعلومات والبيانات اللازمة لكل من العاملين وتحديد أساليب وخطوط الاتصال الداخلية والخارجية.
8. توفير الحوافز المناسبة لتشجيع العاملين على بذل الجهود والعمل على إشباع رغباتهم، أو منحهم من أنماط السلوك السليبي.
9. تحديد أساليب ومعايير تقييم الأداء كأسس موضوعية وقابلة للقياس العلمي السليم.
10. تحديد مستويات اتخاذ القرارات والأسس والمعايير التي يستند إليها في اختيار القرارات المناسبة.

ثانياً: تخطيط وتنمية القوى العاملة

الأمس الثاني الذي يكفل تنمية علاقات إنسانية سليمة وفعالة هو الالتجاء إلى أسلوب تخطيط القوى العاملة بمعنى تحديد الأعداد اللازمة من العاملين لشغل وظائف المشروع على أساس من الشبوق تخجر العمل أو النشاط المتوقع في المشروع ككل، وبالنسبة لكل الوظائف المختلفة. كذلك تنطوي عملية تخطيط القوى العاملة على تحديد مواصفات وخصائص الأشخاص المناسبين لشغل الوظائف بالمشروع.

إن هذه الخطوة المنكاملة تخلق في المشروع جواً من العلاقات الإنسانية السليمة، حيث يوضع كل فرد في مكان يتناسب مع مؤهلاته وخصائصه، وحيث تعمل الإدارة على أن توفر له المناخ الصالح للعمل والإنتاج.

إن تنمية القوى العاملة تهدف إلى تحقيق النتائج التالية:

1. الاختيار العلمي السليم من بين الأشخاص ذوي التأهيل المناسب للوظائف.
2. التدريب المنظم والمران العلمي الهادف إلى زيادة قدرة الفرد على استخدام مهاراته وخبراته في العمل.

3. التثقيف المستمر لشتمية معلومات الفرد وتوسيع مجال تفكيره وإدراكه.
4. الإشراف والتوجيه المستمرين لمساعدة الأفراد على القيام بأعمالهم على الوجه الأكمل.
5. التثقيف الموضوعي لكفاءة الأفراد وتقديرهم على أسس علمية سليمة.

ثالثاً: تنمية العمل الجماعي

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

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

تلك الأساليب تعمل على تحويل المشروع من عدد كبير من الأفراد المنعزلين والمستقلين عن بعضهم البعض، حيث يسعى كل منهم إلى تحقيق مصالحه الشخصية، دون النظر إلى مصالح الآخرين، أو أهداف المشروع كوحدة إلى مجتمع إلى مجتمع متكامل متعاون تربطه وحدة في الأهداف والمصالح، وهو النمط الأمثل للعلاقات الإنسانية في أي تجمع إنساني.

وبتحقيق هذه الخطوات تتمكن الإدارة من إقامة تنظيم تسوده علاقات إنسانية تحابي التغيير الإداري، وتسهم في إحداثه، بدلاً من مقاومته وعرقلة أهدافه.

مفاهيم الإبداع الإداري

مفاهيم الإبداع الإداري - موقع الدكتور علي السلمي (alismi.com)



https://youtu.be/6Tjuh2_kmq0

الدراسة الثانية: آليات تطوير التعليم العالي في مصر من أجل المستقبل

تمهيد

تواجه الجامعات ومنظمات التعليم العالي في مصر تحديات مختلفة تهدد قدرتها على إنجاز الغايات التي قامت من أجلها. وتتبع هذه التحديات من عوامل ضعف وقصور ذاتية، كما تأتي من مصادر تهديد خارجية. وفي جميع الأحوال يصبح على مؤسسات التعليم العالي المصرية أن تخوض عملية مراجعة شاملة لأوضاعها وإعادة هيكلة جذرية، تأس كافة عناصرها حتى تتمكن من استعادة قدراتها على الأداء المتميز، ومواجهة التحديات والمهددات التي تتواصل وتتسارع بمعدلات غير مسبوقة. وتهمر الورقة الحالية بطرح قضية تطوير التعليم العالي في مصر من خلال تناول ثلاثة محاور رئيسية:

المحور الأول:

تركيز لأهم التحديات والمهددات الذاتية والخارجية لمنظمات التعليم العالي في مصر.

المحور الثاني:

مجالات التطوير الرئيسية ذات الأولوية في منظمات التعليم العالي في مصر.

المحور الثالث:

آليات التطوير المقترحة ومقومات تطبيقها.

التحديات والمهددات لمنظمات التعليم العالي المصرية

التحديات والمهددات الذاتية

تعاني منظمات التعليم العالي المصرية من عوامل ضعف وقصور ذاتية، تمثل التحديات الأساسية والمهددات الرئيسية التي تقلل من فعاليتها وتبدد كثيراً من طاقتها. ونذكر أهم تلك التحديات والمهددات فيما يلي:

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

✘ تقادم الأطر التنظيمية العامة للجامعات والمعاهد العليا، واختصارها في أنماط هيكلية تهمش دور أعضاء هيئات التدريس والأقسام والوحدات العلمية، وتتركز الصلاحيات في أجهزة إدارية تفرغ سطوحها على العلميين أساس العمليات التعليمية والبحثية.

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

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

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

✘ افتقاد نظم منظومة لإعداد وتنمية أعضاء هيئات التدريس، وموادهم بمصادر المعلومات المنجددة وفرص الاحتكاك العالمي مع نظرائهم في الجامعات والمعاهد العليا المتقدمة.

✘ ضعف وتقليدية نظم اختيار الطلاب والاقصاء في أغلب الأحيان على معيار وحيد هو معدل الدرجات في شهادة إتمام الدراسة الثانوية، مع الإشارة إلى أن أغلب مؤسسات التعليم العالي الخاصة [غير الحكومية] تدرس هذا المعيار أيضاً وتسنبدل به القدرة على سداد الرسوم الدراسية المتوقعة.

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

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

✘ غياب نظم شاملة لتقييم أداء أعضاء هيئات التدريس والوحدات التعليمية والأقسام العلمية، وكذا افتقاد نظم تقييم الأداء المؤسسي، وعدم توفيق شروط و متطلبات الاعتماد المتعارف عليها في مؤسسات التعليم العالي في العالم المتقدم.

التحديات والمهددات الخارجية

? تتعدد مصادر التحدي والتهديد الخارجي ليس فقط لقدرة منظمات التعليم العالي المصرية على الأداء الراقي ومواكبة مسنوبات التعليم والإدارة التعليمية المتفوق في العالم، ولكن التحدي والتهديد هو لبقاء المنظمات في ذاتها. وتأتي أهم التحديات وأخطر المهددات من المصادر التالية:

? التطورات العلمية الهائلة الناجمة عن حركة منظمة للبحث العلمي الرصين تقوم عليه مؤسسات ومجموعات عمل ترصد لها ميزات هائلة وتستخدم تقنيات متطورة. إن حركة التقدم العلمي في العالم تعتمد العمل المؤسسي المنظم يعكس النمط المصري القائم على الجهود الفردية المنعزلة لباحثين غير مثمرين يقبلون على إجراء البحوث من أجل الترقية وليس من أجل إثراء المعرفة وتقديم العلم.

? التطورات في تقنيات التعليم المستندة إلى الحاسب الآلي **Computer-Based**، والوسائط المتعددة **Multi-Media**، وانتشار تقنيات التعليم من بعد، والتعليم على الإنترنت **Web-based Education**.

إن جميع تلك التطورات تغير من حالة العملية التعليمية السلبية المعتمدة على النقل والاتصال في اتجاه واحد من الأستاذ إلى الطلاب، إلى عمليات تفاعلية **Interactive** يقوم فيها الطلاب بدور رئيس وينحول دور الأستاذ إلى ميسر **Facilitator**.

? اتجاه الجامعات ومؤسسات التعليم العالي في العالم الغربي - والمقدمة علمياً وتقنياً - إلى العولمة والبحث عن أسواق لها في مختلف أنحاء العالم. وتستقبل مصر العديد من دعوات تلك المؤسسات للباحثين عن فرص التعليم العالي، كما تنشئ تلك المؤسسات لها فروعاً ومكاتب للنمثيل مهمتها الأساسية استنلاب الطلاب المصريين إليها، وتسعين في معظم الأحيان بعناصر من مؤسسات التعليم العالي المصرية ذاتها.

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

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

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



مجالات التطوير الرئسية ذات الأولوية في منظمات التعليم العالي المصرية

في ضوء التعرف على التحديات والمهددات التي تحيد بمنظمات التعليم العالي في مصر، يصبح تحديد مجالات التطوير ذات الأولوية أمراً محسوماً لأن التطوير يجب أن يشمل المقومات المساعدة لتلك المنظمات على مواجهة التحديات والتغلب على المهددات حتى تسنم البقاء. ونعرض فيما يلي تلك المجالات ذات الأولوية القصوى⁶⁸:

1. تطوير التطوير الهيكلي والمؤسسي

- تطوير الفلسفة العامة والتوجهات الاستراتيجية لمنظمات التعليم العالي بما يواكب حركة التطوير والتحديث العالمية، وتطلعات الوطن واحتياجاته.
- تطوير التشريعات المنظمة للتعليم العالي بحيث تقتصر على المبادئ العامة التي تعكس فلسفة التطوير الشامل للتعليم العالي وتوجهاته الرئسية والأطر العامة لمؤسساته وقواعد الاحكام الأساسية، على أن تصدر بعد ذلك مجموعة من اللوائح التنفيذية للقطاعات المشاهدة من المؤسسات التعليمية لنوضح النظر والإجراءات التفصيلية الخاصة بها والتي يمكن أن تنطور إلى لوائح مستقلة لكل مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي.

⁶⁸ يتوجه حديثنا بالدرجة الأولى إلى منظومة التعليم العالي العامة أو الحكومية وهي تمثل النسبة الأكبر في كل الدول العربية، وإن كان الحديث وارد أيضاً وبنفس الدرجة بالنسبة للجامعات والمعاهد العليا الخاصة التي تعاني من معظم أوجه القصور وتحتاج إلى ذات مجهودات التطوير شأنها في ذلك شأن المؤسسات التعليمية الحكومية.

▪ تطوير وتحديث الإطار التنظيمي العام للجامعات والمعاهد العليا وأسس توزيع الاختصاصات والمسؤوليات وسلطات اتخاذ القرار بين وحدات ومسئوبات الهيكل التنظيمي الوطني للتعليم العالي.

▪ تحديد أسس التوزيع المكاني للجامعات والمعاهد والوحدات التابعة لها ومدى تناسبها مع الاحتياجات وأعداد السكان حالياً وتوقعات المستقبل، وتوجهات خطط التنمية القومية والمحلية والإقليمية.

▪ **دراسة وفورات الحجم Economies Of Scale وفورات المجال Economies Of Scope** المتوقعة للسيناريوهات البديلة لإعادة تنظيم وهيكلية التعليم العالي بالدمج والفضل والإلغاء والإنشاء وإعادة تحديد مجالات الاختصاص، وإعادة ترتيب التوزيع [المكان الجغرافي] بين الجامعات والمعاهد العليا.

▪ تحديد الحجر الأمثل لمنظومة التعليم العالي ممثلاً في درجة الاستيعاب للسكان في سن التعليم والتي تحقق المستوى الأمثل من الأداء والتناسب بين التكلفة والعائد والمستوى الأعلى للمردود الاقتصادي والاجتماعي.

▪ إقرار أنماط وآليات التنسيق وتحقيق التكامل والتناسق بين كل من الجامعات والمعاهد بعضها البعض من جانب، وفيما بين هيكل الجامعات وهيكل المعاهد العليا من جانب آخر.

▪ تطوير أنماط العلاقات بين أجهزة وزارة التعليم العالي وبين الجامعات من ناحية وبينها وبين المعاهد العليا من ناحية أخرى.

▪ إعادة هيكلية المجالس العليا المختصة بالتنسيق والإشراف على مؤسسات التعليم العالي، وتطوير اختصاصاتها وأنماط علاقاتها بالجامعات والمعاهد بما يكسب استقلاليتها ويؤكد معايير الجودة وشروط الاعتماد المتعارف عليها عالمياً.

■ توضيح الأسس والمعايير الموضوعية الواجب تضمينها في النسخ الجديد للتعليم العالي لسمح بقبول واستيعاب أنماط التعليم الجديدة والمتجددة المعتمدة على تقنيات المعلومات والحاسب الآلي والاتصالات والمتمثلة في التعليم المفتوح والتعليم من بعد والتعليم المسنن، وضمان توظيفها بما يضيف إلى طاقة المنظومة الوطنية للتعليم العالي ويعظم من قدراتها على استيعاب الطلب الاجتماعي المثامي على خدمات التعليم العالي والتطورات المستمرة في الأنماط والنظم.

2. تطوير نظم وتقنيات التعليم

- مراجعة وتطوير نظم القبول في الجامعات والمعاهد على أسس من الدراسة الموضوعية لمطالبات التأهيل للدراسة في كل مجال وعدم الاقتصار على معيار مجموع الدرجات في شهادة الثانوية العامة، مع السماح بمساحة معقولة من حرية الاختيار ومسئولية القرار للجامعات والمعاهد العليا في تقرير أعداد ونوعيات المقبولين للدراسة لها.
- مراجعة وتطوير البرامج التعليمية والخصصات والمناهج ومعايير تطويرها وضمان تحديتها المسنن.
- مراجعة وتطوير أسس ومصادر المعلومات ومعايير الاختيار عند صياغة ملامح ومواصفات الخريج المستهدف في كل مجال من مجالات التعليم بالجامعات والمعاهد العليا.
- تحديد معايير واضحة للتمييز بين طبيعة التعليم في الجامعات من ناحية وبين المعاهد العليا من ناحية أخرى لتأكيد الهوية العلمية للجامعات، والتركيز على النوجه التطبيقي وبناء المهارات المهنية في نظم وأساليب التعليم في المعاهد العليا.
- مراجعة وتطوير نظم الدراسة وأسس احتساب متطلبات الحصول على الدرجات العلمية.
- تعميق التزاوج بين التخصصات العلمية وإبراز أهمية تيسير الدراسات البينية التي تجمع بين العلوم والخصصات ذات العلاقة.

▪ تأكيد أهمية تكامل مجموعات المقررات التي يدرسها الطلاب في أي مجال لنجمع بين المقررات ذات الصلة الأساسية العامة التي تجب على الجميع دراستها [متطلبات الجامعة أو المعهد]، والمقررات الواجبة على جميع طلاب كلية أو شعبة بذاتها [متطلبات الكلية]، ومتطلبات التخصص التي يطالبها الدارسون في تخصص معين، ثم مقررات الثقافة العامة والقومية والدينية، وأخيراً المقررات الاختيارية سواء من داخل نفس القسم أو أقسام أخرى بالكلية أو المعهد، أو من كليات ومعاهد أخرى.

▪ التوسع في تطوير تقنيات التعليم وتعميق استخدام الوسائط المتعددة وإدماج الحاسبات الآلية في العملية التعليمية.

▪ تطوير المكتبات بالجامعات والمعاهد العليا وتحويلها إلى **مراكز للموارد التعليمية Learning**

Resources Centers وربطها بقواعد المعلومات الوطنية والعالمية وتوصيلها بشبكة الإنترنت.

▪ تطوير نظم التعليم لزيادة دور الطالب ومشاركته في العملية التعليمية وتحويل دور عضوية التدريس من **التقنين إلى التيسير Facilitation**.

▪ الربط بين العملية التعليمية داخل الكلية أو المعهد وبين التدريس في مواقع الإنتاج ومجالات التطبيق في المنظمات والمؤسسات ذات العلاقة، والتأكيد على جدية هذا التدريس وإدماجه في صلب تقييم الطلاب وتحديد مدى إنجازهم لمتطلبات الحصول على الدرجة العلمية.

▪ تطوير أنماط متجددة من التعليم المفتوح والتعليم من بعد تستجيب لاحتياجات شرائح المختلفة من أفراد المجتمع، وتستثمر التقنيات التعليمية ووسائل الاتصال ونقل المعلومات الحديثة.

▪ تطوير نظم الامتحانات والتقييم، وتأكيد أهمية تنويع واسنم آليات التقييم للوصول إلى تقييم عادل ومنكامل يشمل الأداء الأكاديمي والنشاط الطلابي والرياضي والمستوى الخلفي للطلاب.

• دراسة إمكانية قصير برامج الدراسات العليا للماجستير والدكتوراه في جامعات محددة تتوفر لها الإمكانيات العلمية والموارد البشرية القادرة على تقديم مستويات مراقبة من الدراسات العليا تقارب المستويات العالمية وتميز بالقدرة على تطوير تلك البرامج وتقديم إمكانياتها.

• دراسة فكرة تجميع الدراسات العليا على مستوى الجامعة الواحدة في كلية متخصصة **Graduate School**، وأن تركز الكليات الأخرى على برامج الدراسة للمرحلة الأولى، أو تخصيص فريق من هيئات التدريس لمرحلة الدراسات العليا فقط في حالة الاستمرار على النمط الحالي وعدم تجميع الدراسات العليا في كلية متخصصة.

• دراسة متطلبات التوسع في برامج الدبلومات المهنية والخاصة ذات الطابع التطبيقي والشيق في ذلك فيما بين الجامعات وبينها وبين المعاهد العليا.

• تطوير نظام للمنح والمساعدات المالية يسمح لأعضاء هيئات التدريس بالقيام بأبحاث تطوير المناهج والمقررات والمواد التعليمية باستخدام الوسائط المتعددة وتقنيات التعليم المتطورة.

3. تطوير الهياكل الوظيفية وتنمية هيئات التدريس

• تطوير نظم تخطيط الاحتياجات من أعضاء هيئات التدريس ومعاونيهم من المعيدين والمدرسين المساعدين.

• تطوير نظم وآليات إعداد أعضاء هيئات التدريس ومعاونيهم، وبرامج التنمية المستمرة الهادفة إلى موازنة تزويدهم بمصادر المعرفة المنجدة.

• تطوير آليات وحوافز التنمية الذاتية لأعضاء هيئات التدريس ومعاونيهم.

• تطوير نظم وآليات وحوافز ربط أعضاء هيئات التدريس بواقع المجتمع ومشكلاته واحتياجاته التنموية، وتنظيم وتفعيل مساهماتهم العلمية في حل تلك المشكلات.

- تطوير أساليب وقواعد مشاركة أعضاء هيئات التدريس في المؤتمرات العلمية المحلية والإقليمية والدولية.
- تطوير نظام لتفخ أعضاء هيئات التدريس للقيام ببحوث مبتكرة في مجالات اختصاصهم، ووضع الضوابط الكفيلة بضمان الجودة واستثمار نتائج تلك البحوث في استخدامات أكاديمية وتطبيقات إنناجية.
- تنمية قواعد لحث أعضاء هيئات التدريس على تطوير المناهج والمقررات العلمية، وتشجيع العمل المشترك بينهم.
- تطوير إمكانيات للنشر العلمي المنظم تشرف عليها وتعاون في دعمها الجامعات والمعاهد العليا ومجالسها العليا.
- إرساء أسس وقواعد نظام متكامل لتقييم أداء أعضاء هيئات التدريس بصفة دورية يشترك فيه الأعضاء أنفسهم وزملاءهم ورؤسائهم والطلاب، على أن يشمل كافة عناصر العمل من إعداد للمواد التعليمية، التدريس والمشاركة في العملية التعليمية، المشاركة في الأعمال البحثية والاستشارية في خدمة المجتمع وقضايا التنمية، المشاركة في الأنشطة الاجتماعية والإرشاد العلمي ورعاية الطلاب وريادتهم، ومباشرة الأعباء الإدارية التي يكلف بها.
- تطوير قواعد الترقية في وظائف هيئة التدريس ومنطلقاتها بخلاف الإنتاج العلمي المتميز، وتوضيح وتأكيده ما يترتب على مخالفة عضو هيئة التدريس لقواعد ومنطلقات التميز في الأداء بكافة عناصره، ونحث مبدأ ارتباط شغل الوظائف الأكاديمية باستمرار توفيق شروط الأداء المتميز.
- إرساء قواعد عامة تنظم عمليات توزيع الدروس على أسس تحترم التخصص العلمي ونتائج تقييم الأداء لأعضاء هيئات التدريس، واقترح أسس لتحقيق التداول في التدريس للمقررات والفرق

الدراسية المختلفة وذلك لضمان الجديد وفتح أبواب المنافسة العلمية لتحسين الأداء الأكاديمي ومناخ التطورات المعرفية في مجالات الاختصاص المختلفة.

- إرساء قواعد عامة تحدد الشروط الإضافية بخلاف التأهيل العلمي الواجب توافرها فيمن يعهد إليه من أعضاء هيئات التدريس بوظائف إدارية في الأقسام والكليات وعلى مستوى الجامعة أو المعهد، وأشكال التدريب والإعداد اللازمة لضمان التميز في الأداء.
- تأكيد قواعد عامة لتنظيم ممارسة أعضاء هيئات التدريس لأنواع المهن المختلفة خارج أوقات العمل الرسمي، وضوابط التزامهم بواجباتهم الأكاديمية ومسئولياتهم العلمية والإدارية في جامعاتهم ومعاهدهم وعدم طغيان الأنشطة المهنية الخارجية عليها.
- ترشيد عمليات التدب والإعارة لأعضاء هيئات التدريس ضمان الوفاء أو لأبحاثها جامعاتهم ومعاهدهم، واقتراح نظام تحقق مرتبطهم بمواقع العمل في مؤسسات الإنتاج والخدمات ذات العلاقة وذلك كمطلب محط ينبغي الالتزام في برنامج تنمية قدراتهم وخبراتهم.
- تطوير هياكل الراتب ونظم المكافآت لأعضاء هيئات التدريس ومعاونيهم بما تحقق الارتفاع بدخولهم إلى المستويات المناسبة مع أعبائهم الأكاديمية والإدارية ويعوضهم عن تكاليف الإعداد والتنمية الذاتية ويسمح لهم بالاستقرار في أعمالهم الأساسية والمشاركة الفاعلة في الأنشطة التعليمية والطلابية والبحثية دون ما حاجة إلى البحث عن مصادر أخرى للدخل لتمكينهم من مواجهة متطلبات الحياة والاحتفاظ بمسئولياتهم من المعيشة لهم ولذويهم.

4. التطوير والتحديث الإداري وتعميق استخدامات تقنيات المعلومات

- تطوير اللوائح والنظم الإدارية والمالية الداخلية وضمان توفير المرونة وحرية الحركة المسؤولة للتسييمات الداخلية والمسئويات التنظيمية المختلفة بما يتناسب والمسئوليات والأهداف المطلوب تحقيقها.
- توضيح أبعاد الاستقلال المالي والإداري للجامعات وتقنين النظم والقواعد الكفيلة بتحقيق هذا الاستقلال وتوفير أسس المناجعة والتقييم والمساءلة على أساس النتائج.
- دراسة أسس وآليات تفعيل دور المجالس في مؤسسات التعليم العالي وضمان مباشرتها لاختصاصاتها غير مسؤولة، ومعايير مناجعة وتقييم نتائج أعمالها.
- تطوير مجموعة النظم والأساليب المحققة لوظائف التخطيط الاستراتيجي، والتطوير المستمر، وتنمية العلاقات العلمية محلياً وإقليمياً ودولياً، وذلك على مستوى الجامعة والكليات الناجعة، وعلى مستوى المعهد العالي في إطار من قواعد التنسيق العامة التي ينضمها القانون الجديد للتعليم العالي.
- تطوير قواعد وشبكات المعلومات وتعميق استخدام وتوظيف تقنيات المعلومات في كافة مجالات ومراحل العمل الإداري بالجامعات والمعاهد العليا والوحدات الناجعة.
- مراجعة أوضاع فروع الجامعات بالمحافظات ومدى توفر المقومات الأكاديمية والتعليمية والمادية والبشرية والتنظيمية لقيام تلك الفروع بواجباتها على وجه يحقق التميز والجودة العالية.
- تأكيد وجود مقومات وآليات التدريب والشمية المستمرة للعاملين في فروع وتخصصات الإدارة المختلفة بالجامعات والكليات والمعاهد.
- تطوير نظم متميزة لإدارة الموارد البشرية في الحقل الإداري بالجامعات والمعاهد العليا، والعمل على تقريب المسئويات العلمية والمهنية بينهم وبين أعضاء هيئات التدريس ومعاونيهم لتكوين

نسيج منجانس من المهارات والقدرات يساعد على رفع المستوى العام للأداء بالجامعات والمعاهد العليا بشقيه الأكاديمي والإداري.

• دراسة معدلات الإنفاق على التعليم العالي كنسبة من الدخل القومي ومقارنتها بالنسب في الدول المماثلة لمص من حيث الأوضاع والمستويات الاقتصادية والاجتماعية، وأنماط توزيع الإنفاق على مجالات وعناصر النظام التعليمي المختلفة، ومنوسط نصيب الطالب مباشرة [ما تخص العملية التعليمية والخدمات الطلابية]، ودراسة تكلفة الإنفاق على التطوير والتحديث في النظام التعليمي كنسبة من إجمالي الإنفاق⁶⁹.

• بحث مصادر تمويل النظام التعليمي ونسبة مساهمة الرسوم الدراسية في التمويل وسبل ومجالات ترشيد الإنفاق في منظومة التعليم واحتمالات تحقيق معدلات أفضل من الكفاءة الداخلية للنظام نتيجة لذلك.

• تقديم الاحتمالات الكلية للتمويل اللازمة لتنفيذ برامج التطوير والتحديث، ومدى قدرة مصادر التمويل الحالية على تدبيرها ودراسة مصادر التمويل البديلة واحتمالات تنمية دخول الجامعات والمعاهد العليا من خلال استثمار إمكانياتها العلمية والبحثية في تقديم الخدمات الاستشارية،

⁶⁹ عالج دستور 2014 هذا الأمر ونص في مادة رقم 21 بأن تلتزم الدولة بتخصيص نسبة من الإنفاق الحكومي لا تقل عن 2% من الناتج القومي الإجمالي تتصاعد تدريجياً حتى تصل إلى المعدلات العالمية. كما نصت المادة 238 على أن تضمن الدولة تنفيذ التزامها بتخصيص الحد الأدنى لمعدلات الانفاق الحكومي على التعليم، والتعليم العالي، والصحة، والبحث العلمي المقررة في هذا الدستور تدريجياً اعتباراً من تاريخ العمل به، على أن تلتزم به كاملاً في موازنة الدولة للسنة المالية 2016/2017. ولكن تلك المواد الدستورية الملزمة للدولة لم يتم تفعيلها!

والدرسية والبحثية وتطوير الثنيات لمنظمات الإنتاج والخدمات ونحت سبل وآليات تعظيم مساهمات قطاعات الإنتاج والخدمات في النمويل .

• تصميم النظر والآليات الكفيلة بتطوير قدرات مؤسسات التعليم العالي في توفير فرص التعليم للطلاب من خارج مصر وتأكيذ دور التعليم العالي باعتبارها نشاطاً تصديرياً مهماً يسهم في تحقيق مصادر دخل إضافية للاقتصاد القومي .

• دراسة قضية مجانيةة التعليم في الجامعات والمعاهد العليا الحكومية وإمكانات ترشيدها لتحقيق مزيد من الفعالية والالتزام من جانب الطلاب، وتحقيق العدالة في توزيع فرص التعليم المجاني بالشاسب مع القدرات الذهنية للطلاب وكما تهم في الأداء .

• دراسة العائد الاقتصادي والاجتماعي لمخرجات التعليم العالي بالقياس إلى التكلفة والاستثمارات التي وظفت في الجامعات والمعاهد، واستشرف مجالات التطوير لتحسين ذلك العائد .

• تصميم وتفعيل نظام للتقييم المسنن للأداء الكلي للمؤسسة التعليمية وكذا لكل عنصر من عناصر الأداء .

5. تطوير وتفعيل العلاقات مع قطاعات الإنتاج والخدمات وتنمية برامج خدمة المجتمع والبيئة

- دراسة مدى مناسبة البرامج والمناهج والخصصات والمقررات وأساليب التعليم والتدريب لاحتياجات قطاعات المجتمع المختلفة وتطوراتها المستقبلية .
- دراسة مدى مناسبة أنماط التعليم العالي وشروط الالتحاق ومتطلبات الأداء والدراسة لاحتياجات وأوضاع قطاعات المجتمع المختلفة وقدراتها على استيعاب الخريجين .

- دراسة مدى مناسبة خريجي الجامعات والمعاهد العليا من حيث مستوى التأهيل العلمي والتدريب العملي والتكوين الذهني والفكري وتكامل الشخصية مع متطلبات وتحديات العمل في مؤسسات المجتمع المختلفة.
- رصد ومناخنة توزيع الخريجين ومدى استغلالهم في أعمال تثق مع أنواع ومسويات الدراسة التي حصلوا عليها ومدى توفر نظم وآليات في الجامعات والمعاهد العليا لتيسير جودة مخرجاتها ورضاء المستخدمين عنها، ومن ثم إمكانية التعديل والتطوير السريع والإيجابي للتلاميذ أو جهه القصور في مسويات الجودة والارتفاع إلى ما تحقق قبول المجتمع وإقباله على هؤلاء الخريجين.
- دراسة مدى توفر نظم وآليات في الجامعات والمعاهد العليا لرصد التحولات في احتياجات المجتمع وتطوير برامجها وفعاليتها المختلفة بما تحقق الاستجابة السريعة والإيجابية لتلك التحولات.
- دراسة مدى توفير برامج كافية ومناسبة للدراسات الحرة [التؤدي إلى درجات علمية] توجه لفتات المجتمع الباحثة عن فرص الاستزادة من العلم والمعرفة دون أن يتوقف فيهم الشروط [أو الرغبة] اللازمة للدراسة النظامية.
- دراسة التوسع في استثمار تقنيات التعليم المفتوح والتعليم من بعد والتعليم المسنم للوصول بالتعليم العالي لكل من يريد ولا يتحمل تكلفته ممن لم يستطع [أو لم يرغب] في الالتحاق بالدراسات النظامية بالجامعات والمعاهد العليا، ومدى ملائمة الشروط المحددة لتلك النوعية من البرامج لتحقيق هذا الغرض.
- دراسة مدى مساهمة مؤسسات التعليم الجامعي والعالي في خدمة البيئة المحيطة والمساهمة في تطويرها والحفاظ عليها من عوامل التلوث المختلفة.

- دراسة مدى مساهمة مؤسسات التعليم العالي في المشروعات والبرامج القومية الهادفة إلى تحسين الحياة والارتفاع بمستوى الإنسان المصري ثقافياً وفكرياً وإتاحة مصادر المعرفة والثوب.

6. تفعيل العلاقات الخارجية وبرنامج التعاون الدولي

- إعادة صياغة علاقات الجامعات والمعاهد العليا بالجامعات والمعاهد والمنظمات والمؤسسات التعليمية المصرية والأجنبية الإقليمية والدولية.
- مراجعة الاتفاقيات المعقودة بين الجامعات والمعاهد المصرية وبين جهات مماثلة أجنبية وتقييم مدى تطبيقها ومستوى الاستفادة النسبية منها ومجالاتها، وسبل تفعيلها.
- تنمية قدرة الجامعات والمعاهد العليا على مواجهة متطلبات العولمة، وتعميق اتصالها بالمصادر العالمية للحركة والنظور العلمي والتقني والبحثي في مجالات التعليم العالي.
- توسيع شبكات الاتصال والتفاعل لأعضاء هيئات التدريس والباحثين والطلاب بنظر أهم في الجامعات والمعاهد الأجنبية.
- التوسع في تسيير مشاركات أعضاء هيئات التدريس في المؤتمرات والفعاليات الدولية.

7. تحسين منظومة الحياة الجامعية

- تتمية الأنشطة الطلابية على الأصعدة الرياضية والثقافية والعلمية والتقنية، وتطوير نظم الريادة والتوجيه للطلاب وزيادة دورهم في إدارة وتشغيل المرافق الطلابية والمشاركة في اتخاذ القرارات ذات الصلة بالطلاب.

جامعات حكومية

الجامعة	سنة التأسيس
<u>جامعة عين شمس</u>	1950
<u>جامعة الأزهر</u>	1975
<u>جامعة الإسكندرية</u>	1938
<u>جامعة المنيا</u>	1976
<u>جامعة أسيوط</u>	1957
<u>جامعة بنها</u>	2005
<u>جامعة بني سويف</u>	2005
<u>جامعة المنهور</u>	2010
<u>جامعة القاهرة</u>	1908
<u>المعهد المصري الياباني للعلوم والتكنولوجيا (E-JUST)</u>	2010
<u>جامعة الفيوم</u>	2005
<u>جامعة حلوان</u>	1975
<u>جامعة كفر الشيخ</u>	2006
<u>جامعة المنصورة</u>	1972
<u>الكلية الفنية العسكرية</u>	1957
<u>جامعة المنوفية</u>	1976
<u>الأكاديمية المصرية للطيران</u>	
<u>جامعة بورسعيد</u>	2009
<u>أكاديمية السادات للعلوم الإدارية</u>	1981

الجامعة	سنة التأسيس
<u>جامعة سوهاج</u>	2006
<u>جامعة جنوب الوادي</u>	1994
<u>جامعة قناة السويس</u>	1976
<u>جامعة طنطا</u>	1972
<u>جامعة الزقازيق</u>	1974

الجامعات الخاصة

الجامعة	سنة التأسيس
<u>الجامعة الفرنسية في مصر</u>	2002
<u>أكاديمية أخبار اليوم</u>	1999
<u>جامعة الأهرام الكندية</u>	2005
جامعة العلمين	2011
<u>الجامعة الأمريكية بالقاهرة</u>	1919
<u>الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري</u>	1972
<u>الجامعة العربية المنووحة</u>	2002
<u>الجامعة البريطانية في مصر</u>	2005
<u>الكلية الكندية الدولية</u>	2004
<u>جامعة الدلتا للعلوم والتكنولوجيا</u>	2007
الجامعة المصرية الروسية	2006
<u>جامعة العاش</u>	2010
<u>أكاديمية الشرق</u>	1995
<u>أكاديمية المستقبل</u>	1993

الجامعة	سنة التأسيس
<u>جامعة المستقبل في مصر</u>	2006
<u>الجامعة الألمانية في مصر</u>	2003
<u>جامعة هليوبوليس</u>	2008
<u>المعهد التكنولوجي العالي</u>	1989
الأكاديمية الدولية للعلوم الطبية	
<u>جامعة مصر الدولية</u>	1996
<u>جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا</u>	1996
<u>الأكاديمية الحديثة في المعادي</u>	1993
<u>الأكاديمية الحديثة للهندسة والتكنولوجيا</u>	
<u>جامعة الفنون والعلوم الحديثة</u>	1996
جامعة النهضة	2006
<u>جامعة النيل</u>	2006
<u>جامعة 6 أكتوبر</u>	1996
<u>جامعة فاروس بالإسكندرية</u>	2006
جامعة علوم الوادي	2006
<u>جامعة سيناء</u>	2006
<u>أكاديمية طبية</u>	1990
<u>الجامعة العمالية</u>	
<u>المعهد العالي للهندسة والتكنولوجيا طموه - الجيزة</u>	
<u>أكاديمية الإسكندرية للعلوم</u>	
<u>الأكاديمية السودانية للعلوم الحاسب وإدارة الأعمال</u>	
<u>المعهد العالي للسينما</u>	

الجامعة	سنة التأسيس
معهد هندسة وتكنولوجيا الطيران	
معهد الفنون المسرحية	

السؤال الرئيس أي من تلك الجامعات والمعاهد الحكومية والخاصة ترعاها من جهة اعتماد دولية؟؟؟



<https://youtu.be/YbJhv-B8fxl>

8/12/2021

المحور الثالث

آليات التطوير

إن تحقيق التطوير المستهدف في المجالات المختلفة السابق بيائها يتطلب فكس إداري جديد وتقنية إدارية متفوقه. وقد تكاملت في السنوات الأخيرة نماذج منظومة للفكس الإداري المعاصر تستند إلى مفهوم النميز Excellence.

وتتمحور آليات تحقيق النميز في المؤسسات التعليمية فيما يلي:

1. تطبيق تقنية الإدارة الإستراتيجية **Strategic Management**.
2. إنشاء وتفعيل نظم إدارة الجودة الشاملة **Total Quality Management**.
3. إنشاء وتفعيل مراكز لتطوير التقنيات والوسائل التعليمية وتطوير نظم وآليات الاختبارات.
4. استحداث آليات ذاتية في الأقسام والوحدات العلمية لمباشرة التطوير الشامل والمستمر **Continuous Development & Improvement** للبرامج والمناهج الدراسية.
5. تطوير المكتبات ومصادر المعلومات والموارد التعليمية.
6. إنشاء مراكز لتكوين وتوفير فرص التنمية المستمرة لأعضاء هيئات التدريس.
7. استحداث نظم لتقييم الأداء المؤسسي.
8. تعميق استخدامات تقنية المعلومات وتطوير نظم دعم اتخاذ القرار.
9. تطوير نظم وآليات الإدارة المالية وتنمية مصادر إضافية ومنجدة للتمويل.

إن هذه الآليات تعبر عن فلسفة إدارية جديدة ينبغي أن تسود منظمات التعليم العالي في مصر لتمكن من مواكبة حركة التقدم العلمي والتقني، وملاحقة التطورات المجتمعية ومنطلبات سوق العمل، وتحقيق

النوافق بين مخجاءها ودين تلك النطورات والمناطلبات، وحقائق شروط الاعنماا Accreditation
المنعارف عليها عالمياً والتي نرى أنها السيل الرئيس - بل والوحيد- لضمان البقاء والنطور.

ثانياً: بعض العرض لموضوعات إدارية



<https://youtu.be/JkZBnW7FbG4>



<https://youtu.be/DCw3cLvrpss>

إدارة الأزمات

ملاحظات وخواطر
عن الحالة المصرية

أ.د. علي السلمي

<https://youtu.be/CxNOBxvx-2Q>

من وحي شهر رمضان المعظم
تجليات إيمانية للإدارة العربية

أ.د. علي السلمي

2

<https://youtu.be/rFToyqHtePD>

الاتجاهات الإدارية المعاصرة 1

الاتجاهات والمفاهيم
الإدارية الحديثة
في عصر العولمة و المعرفة
و ثورة العلم و التقنية

أ.د. علي السلمي

0:01 / 7:40

<https://youtu.be/uMj9gYwELfo>

التقييم الشامل لأداء المؤسسة

أهمية التقييم المتكامل
لأداء المؤسسات

0:00 / 2:05

https://youtu.be/KicR_FeQSNk







<https://youtu.be/N-2ZydgbaDA>



<https://youtu.be/NdExiMjTiac>













<https://youtu.be/TC2RcaL7yc8>



https://youtu.be/Ac8_rQzya90

مصر المستقبل

وزارة النقل

مدخل مبني محطة القطارات جهة شارع المطار



من كز دراسات المستقبل المصري

المستقبل المصري . . من منظور استراتيجي

يوليو 2012

دكتور علي السلمي

أولاً: مصر كما ترى كما نظام مبارك!

عانت مصر في سنوات حكم مبارك، مشكلات اقتصادية واجتماعية وتقنية تبلورت في تراجع مستمر في مستوى جودة الحياة **Quality of Life** لقطاع كبير من المصريين، وتتمثل أهم مظاهر ذلك التدهور في ارتفاع نسبة المصريين تحت خط الفقر إلى ما لا يقل عن 22% من السكان، وأن من بين ما يقرب من خمسة آلاف قرية في مصر هناك ألف قرية وصفة بأنها الأشد فقراً ويقل مستوى الدخل بين سكانها كثيراً عن المتوسط الوطني.

من جهة أخرى، بات من الواضح أن المرافق العامة للدولة قد تأكلت للدرجة الانهيار خلال الثلاثين عاماً الماضية؛ التعليم والصحة والنقل، وكان للانفلات الأمني الذي أعقب ثورة الخامس والعشرين من يناير وانهيار جهاز الشرطة أثر كبير في تفاقم حالة الانهيار في مستويات الخدمات العامة وتكرار حدوث الأزمات في توفير السلع الضرورية لحياة الناس، بحيث يمكن القول بأن أجهزة الخدمات العامة أصبحت عاجزة عن أداء دورها بكفاءة.

وكان انتشار صور الفساد على كافة المستويات وفي جميع مجالات الحياة وتعدد حالات الفساد بين كبار المسؤولين في الدولة وأعضاء الحزب الوطني الديمقراطي المنحل، من أهم أسباب تفجّر الثورة الشعبية والمطالبة بإسقاط نظام مبارك.

وكان اغتصاب أمراضي الدولة من أبرز صور الفساد الذي مارسه رجال الأعمال المرتبطين بعلاقات وطيدة مع الحزب الحاكم في النظام السابق. وشهد المصريون صوراً فجة لنضارب المصالح بين أهل الحكم ومن يوالوهم من رجال الأعمال والمستفيدين من الأوضاع القائمة، وتضالمت مشاركتة مؤسسات المجتمع المدني وممثلي طوائف وشرائح الشعب الأقل حظاً في توجيه السياسات والقرارات المصرية في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.

كما تم تديد الموارد الوطنية غير المنجدة وفي مقدمتها الغاز الطبيعي، والنخلص من معظم شركات قطاع الأعمال العام بأسعار منديية. وغلب النوجه نحو استنزاف الموارد الوطنية الظاهرة أو المناحة وبأساليب تقليدية لا تراعي متطلبات الحفاظ عليها وتوظيفها في أحسن المجالات ذات القيمة المضافة الأعلى، وساد القصور في البحث عن مصادر جديدة ومنجدة للموارد الوطنية، والتقصير الواضح في الكشف عن الفرص المناحة للشمية المستدامة، وكذا التقصير في استثمار ما ينضح من تلك الفرص.

وانصرفت الدولة عن تنفيذ برنامج وطني طموح وشامل لشمية وتعمير سيناء ليس فقط التزاماً باعتبارات الأمن القومي، ولكن تحقيقاً للضرورة الملحة التي طال إهابها وهي الخروج من الوادي الضيق إلى الأفاق الرحبة.

وكان من أبرز سمات نظام مبارك، تقليدية التشخيص الرسمى للمشكلات الوطنية، واخصار الحلول الحكومية في إجراءات قصيرة الأجل تتعامل مع ظواهر المشكلات أكثر مما تهاجر أسبابها الجذرية. كما اخص الفكر الحكومي ومشروعات الشمية المبنية في حدود الفترة القصيرة وغابت الدراسات المستقبلية، وتم إغفال طرح سيناريوهات بديلة للوصول إلى مستقبل مخطط ومسنهدف.

وكان النعامل غير العلمي والعقلاني مع الثروة المحورية للوطن وهي الثروة البشرية هو السمته الغالبة على سياسات الحكم في النظام السابق، مما أدى إلى إهدار فرص تميمها وتوظيفها وإطلاق طاقتها الخلاقة، إذ اخص التفكير الرسمى في اهامر الثروة البشرية بأنها قوة استهلاك وإغفال طاقتها الابنكارية الخلاقة، وإمكاناتها في استثمار فرص الشمية المستدامة بالفكر والعلم.

وتفاقت مشكلات الشباب - وهم النسبة الأكبر من السكان - وانشرت البطالة بينهم وتصادت احنمالات زيادة معدلاتها في الفترات القادمة، بسبب فقدان عدد كبير من العاملين وظائفهم بسبب بيع شركات قطاع الأعمال وتطبيق نظام المعاش المبكس وتراجع معدلات خلق وظائف جديدة بسبب تراخي

الاستثمارات، كما أسهم في زيادة نسبة البطالة، عودة كثير من المصريين العاملين في الخارج نتيجة الأزمة المالية العالمية وتأثيراتها على منطقة الخليج وغيرها من الدول العربية التي كانت تسنوع أعداداً كبيرة من المصريين. كما قلني مستوى العمالة الحرفية والمهنية وغابت منظومة متكاملة للتدريب ورفع كفاءة العامل المصري، وافقدت الجدوى مئات من أكر التدريب ومؤسسات التعليم الفني.

وانشئت العشوائيات التي تنفس إلى أدنى متطلبات الحياة وتنكس فيها ملايين الأس من فقراء مص ومحدودي الدخل، يتعرضون لكل المخاطر الناجمة عن عوامل الطبيعة وغياب الأمن والخدمات الصحية، ويمثلون بذلك مصادر للخطر القابل للانفجار في أي وقت نتيجة لما يشعرون به من إهمال وانصراف الدولة عن إيجاد حل جذري لمشكلتهم.

وكان مما زاد في حدة مشكلات المواطنين من أصحاب الدخل المحدودة والفقراء، قصور شبكة الضمان الاجتماعي، وغياب نظام تأميني على العمال الزراعيين، بالإضافة إلى مشكلات القطاع الزراعي التي كانت سبباً في إعاقة تطوير وتدني إنتاجية الريف المصري وبقائه في حالة الفقر والحرمان. كما غابت استراتيجية واضحة لشمية المشروعات الصغيرة ومشاهاية الصغر وعدم وجود آليات فعالة لتمويلها وتيسير قيامها خاصة في الريف المصري والمناطق ذات الكثافة السكانية العالية.

كذلك تراجع دور العلم والبحث العلمي في رسم السياسات واتخاذ القرارات وغلبة العشوائية ومنطق التجربة والخطأ حتى في أكبر المشروعات التنموية مثل مشروع توشكي وفوسفات أبو طرطور وفحم المغارة.

كما تصاعدت التحديات الخارجية في منطقة من العالم مضطربة أشد الاضطراب يكاد يعجز فيها الدور المصري عن مواجهة القوة الإسرائيلية المنفلتة والتي تسعى للسيطرة في المنطقة بالكامل مع السياسة الأمريكية الرامية منذ غزو العراق إلى إعادة هيكلته الشرق الأوسط لترسيخ تلك السيطرة.

النتيجة الأساسية لتحليل الحالة المصرية في عهد مبارك

يكشف التحليل الموضوعي للحالة المصرية عن ثلاثة نتائج رئيسية:

1. أنه كان من غير الممكن ولا المقبول استئثار الأحوال على ما هي عليه بكل ما تحمله من أخطار التردّي والندهور الوطني وتفاقم درجة عدم الرضا والسخط بين أغلبية المواطنين الذين لا تحصلون على نصيبهم العادل من ثروة الوطن والدخل الناتج عن استثمارها، وكان قيام الثورة في 25 يناير 2011 أمراً محتماً.

2. كان من الضروري البحث عن سبيل جديد ومنطلق لخطوب الحالة المصرية لتحقيق التنمية المستدامة القائمة على العلم واكتشاف الموارد واستثمار الفرص وإقامة العدالة الاجتماعية وضمان الأمن والسلم الاجتماعيين، وكان لا بد من المرور بالفترة الانتقالية بعد قيام الثورة حتى يمكن البدء في هئية الأوضاع السياسية والاجتماعية بما يسمح بالانطلاق لمحلة بناء قدرات الوطن.

3. أن إعادة الاستقرار واستعادة الأمن بعد انتهاء الفترة الانتقالية وانتخاب رئيس للجمهورية هو من المتطلبات الضرورية التي كان الوطن في احتياج لها حتى يتمكن من استثمار ما بمص من موارد وما هو متاح لها فرص لم يكشف عنها لم تستثمر أو توظف بالقدر الذي يسهم في حل مشكلات الوطن وتأمين نموه وفق خطط تنموية طموحة.

ثانياً: منهج الوصول إلى التنمية المستدامة

إن الخروج من الحالة المصرية التي استمرت خلال العقود الثلاثة الماضية والتي شهدت تردياً في كافة مناحي الحياة المصرية أيام حكم مبارك، والإعداد للانطلاق إلى وضع أفضل تحقيق الارتفاع بمسئويات الإنجاز الوطني ويؤكد فرص التنمية المستدامة، كان لا بد أن يتركز على منطق ومنهج "الإدارة الاستراتيجية" الذي يقوم على مجموعة أفكار منطقية:

1. استقراء وتحليل الواقع **Situational Analysis**.
2. رصد الفرص والمهددات **Opportunities & Threats** سواء في المحيط المحلي أو الخارجي.
3. التقييم العلمي لمصادر القوة الوطنية **Strengths** [الموارد والإمكانات، العلم والمعرفة، البس]
سواء القوة الصلبة أو الناعمة، ومواطن الضعف **Weaknesses**.
4. تحديد الرؤية المستقبلية للوطن **Vision** والغايات والأهداف المرجوة.
5. وضع الاستراتيجيات والسياسات وصياغة البرامج والمشروعات التي تحقق الرؤية والغايات المستقبلية
من خلال استثمار الفرص بتوظيف مصادر القوة، والتعامل العلمي مع المخاطر والمهددات بتخفيض
وعلاج أو إلهاء مواطن الضعف.

وبالتطبيق على الحالة المصرية فإن المنهج الاستراتيجي ينمثل فيما يلي:

1. التحليل الاستراتيجي للظروف المحلية والإقليمية والعالمية، واستقراء الفرص، والمهددات القائمة،
والمختملة.
2. التحليل الاستراتيجي للموارد والطاقات والإمكانات الوطنية، وتقييم القدرات المتاحة للوطن،
وتحديد مواطن القوة والضعف في البناء الوطني.
3. صياغة الرؤية الاستراتيجية لمستقبل الوطن.
4. تحديد الأهداف والإجازات الاستراتيجية على المستوى الوطني والقطاعي والفردى.
5. رسم البرامج وصياغة السياسات المحققة لأهداف التطوير الشامل وتحقيق التنمية المستدامة.
6. تدبير الموارد والإمكانات اللازمة لتنفيذ خطط وبرامج التحديث والتطوير وصولاً لأهداف التغيير
الديمقراطي.

ثالثاً: تحليل SWOT لمصر

مشكلات وأمراض الوطن [دناج 30 عاماً من حكم مبارك] وحتى يونيو 2012

الحالة المصرية خلال عهد الرئيس الأسبق "مبارك" [1981 - 2011]

1. افتقد المواطنين الحرية وعانوا من تهميش دورهم في تقرير مصير الوطن بنغم أهل أصحاب المصلحة الحقيقية وأصحاب القرار الأصيل في كل ما يمس حاضرهم ومستقبلهم.
2. احتكار السلطة وامتناع فرص وآليات تداولها على أسس ديمقراطية تكفل للمواطنين حرية اختيار الحاكم، في نفس الوقت الذي ينفرد فيه الرئيس السابق بالقرار وهيمن على كافة عناصر ومقومات السلطات التشريعية والتنفيذية والقضائية.
3. تباطؤ التطوير الدستوري والسياسي وتضاؤل الأمل في تحقيق الانفتاح الديمقراطي، وتعدد نظام الحكم السابق في الاستجابة لمطالب التغيير والتطوير واخراجه حتى عن الوعود التي قدمها بالإصلاح الدستوري.
4. استنساخ الحكم بقانون الطوارئ وتديد العمل به على مدى سنوات حكم الرئيس السابق منذ اغتيال الرئيس الأسبق السادات، فضلاً عن حزمة القوانين سيئة السمعة المقيدة للحريات والملوكة لقمع المواطنين وتقييد إرادتهم، والإعداد لاستبدال بقانون الطوارئ ما يسمى قانون الإرهاب.
5. تعطيل حق الجماهير في اختيار ممثليها الشرسعين في المجالس المحلية وذلك بتأجيل الانتخابات المحلية عن موعدها الذي كان مقرراً في شهر أكتوبر 2006 لمدة عامين ورفض الضمانات التي يطالب بها القوى السياسية المختلفة لنزاهة الانتخابات وإلغاء الإشراف القضائي على الانتخابات، مما يبيح الفرص لللاعب في نتائج الانتخابات على غير إرادة الناخبين. ثم تزويد إرادة الناخبين في الانتخابات التشريعية لعام 2010.

6. النحيم في تكوين الأحزاب السياسية والنقابات المهنية والعمالية ومؤسسات المجتمع المدني على اختلاف أطرافها، وضراوة القيود الإدارية والأمنية المانعة لتلك المنظمات من ممارسة أنشطتها بحرية والمشاركة بالتجارية في إدارة شؤون المجتمع.
7. استئثار الإعلام الموجه واستشراء الفساد في المؤسسات الصحفية والإعلامية المملوكة للدولة وإدارتها بوحى من توجيهات ومصالح الحزب الحاكم. في نفس الوقت الذي يجري فيه تقييد فرص التعبير عن الآراء المعارضة، وتضييق مساحة الحرية المسموح بها والنكوص عن الشفافية في معالجة القضايا الوطنية الكبرى.
8. اختلال الهوية الاقتصادية والسياسية للوطن وغياب استراتيجيات واضحة مثق عليها وطنياً وديمقراطياً لإدارة الاقتصاد الوطني.
9. تراجع والخسائر دور الدولة في إدارة المجتمع وتخليها عن مسؤولياتها وظائفها الأساسية في تخطيط وإدارة التنمية وتوفير الخدمات والرعاية وفرص العمل للمواطنين، وذلك بزعم النوجه بقواعد وآليات اقتصاد السوق، في الوقت الذي تسود فيه الاحتكارات وسيطرة رأس المال على الحكم واختلاط أدوار ومصالح رجال الأعمال مع المصلحة العامة، وينشئ الفقر والبطالة وتتردى مستويات التعليم.
10. انخفاض مستويات الأداء وتراجع الأثر المصري الذي كان مثقوقاً، في معظم المجالات الحياتية حتى الرياضية والفنية، فضلاً عن تراجع الأداء الاقتصادي، والسياسي، والثقفي، والعلمي. ويكسر هذه الحالة ما نشاهده من هوان وضآلة التأثير المصري في الموقف العربي والعالمي، فضلاً عن حالة العجز العام حتى في الدفاع عن أبناء الوطن الذين تغناهم إسرائيل في سيناء من دون أن يكون للدولة المصرية موقف يدافع عن الكرامة الوطنية ويتأمر للماء الشهداء. إن الدور المصري يبدو في أضعف

حالاته حين التعرض للقضايا المصرية المصيرية، وينحصر في تبرير العدوان على الأوطان العربية في العراق وفلسطين والسودان، وتأييد الحملة الأمر بكية على المشروع النووي الإيراني، وتبرير العدوان الإسرائيلي على لبنان وإلقاء اللوم على المقاومة الإسلامية بأنها دخلت في مغامرة غير محسوبة، والركون إلى القوى الخارجية كمصادر للعون والمساعدة.

11. افتقاد الإبداع والابتكار والخسار الريادة الثقافية والعلمية والنوحي في معظم الحالات إلى أنماط من النبعية الفكرية والعلمية للعالم الغربي المتقدم، من دون مشاركات أو مساهمات لها وزن من الجامعات والمؤسسات العلمية والثقافية المصرية.

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

13. الشكك المجتمعي وظهور تيارات فكرية وممارسات اجتماعية وروى ثقافية متعارضة مع قيم المجتمع المصري وتقاليده وثوراته، وانتشار حالات غير مسبوقة من التحلل والضياع بين الشباب وتعاظم حالة اللانتماء للوطن وعزوف الكثيرين من أبناء الوطن عن متابعة شؤونه أو الاهتمام بقضاياها.

14. إهدار الطاقات والموارد الوطنية في مشروعات ومغامرات سياسية واقتصادية غير مدروسة، وتبديد عشرات المليارات من الجنيهات في مشروعات تفقد الجدوى الاقتصادية وتكشف عن سوء إدارة للموارد القومية، مثل مشروعات فوسفات أبو طرطور وتوشكي وفحم المغارة وغيرها. ولعل أحدث النماذج في هذا الصدد إزالة الجراج متعدد الطوابق الذي أقامته هيئة السكك

الحديدية في مواجهة مبنى محطة باب الحديد نخبة المحافظة على النمط المعماري لميدان رمسيس وإهدار مبلغ يفوق الخمسين مليوناً من الجنيهات من أموال شعب المحر وستة.

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

16. النخلف الإداري وتباعد كبير من منظمات الإدارة العامة ومؤسسات الأعمال العامة والخاصة عن نماذج الإدارة المعاصرة وتوجهاتها، وانشمار وتعاضر مشكلات الفساد على كافة المستويات في جميع مرافق العمل الوطني.

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

الحالة المصرية بعد ثورة الخامس والعشرين من يناير 2011

تخلمر كل مصري ومصرية بصورة مختلفة تماماً لمص الجديدة تنخلص فيها من مشكلاتها التي أنشأها ورعاها الحكم الشمولي غير الديمقراطي - الذي بدأ مع نظام يوليو 1952 - الذي قام الشعب بثورته في 25 يناير للخلص 2011 منه.

وبعد نجاح الثورة بدء الشعب المصري ينطلع إلى دول كانت في أوضاع أسوأ مما كان عليه الحال مصر، ولكنها استطاعت تحقيق معجزات في التطور الاقتصادي والاجتماعي.

فقد حققت ماليزيا طفرة اقتصادية وتقنية واجتماعية غير مسبوقة بكل المقاييس حين ألزمت نفسها وأقنعت شعبها بأهمية التخطيط للمستقبل واتخاذ شعار **"ماليزيا 2020"** هدفاً يعمل الجميع من أجل تحقيقه.

ونجحت الهند في تحقيق درجة عالية من التطوير الاقتصادي والسياسي والتقني جعلها مهياً لتكون القوة الصاعدة في الاقتصاد العالمي للسنوات القادمة ويرشحها كثير من الخبراء والمنظمات الدولية المتخصصة - هي والصين - ليكونا أهم اقتصادات العالم في 2020.

وكان من أهداف ثورة 25 يناير إقامة مشروع وطني للتطوير والتنمية الشاملة لتحقيق الارتفاع بمسئولية الحياة في مصر على أسس من الديمقراطية والحرية والمساواة والعدالة الاجتماعية والاقتصادية تكافؤ الفرص للجميع.

الأوضاع عقب ثورة 25 يناير 2011

على مدى الأيام منذ قامت ثورة الخامس والعشرين من يناير 2011 بات واضحاً وجود **"ثورة مضادة ممنهجة"** تعمل لإفشال ثورة الشعب، فضلاً عن المخاطر التي تهدد احتمالات تحقيق أهداف الثورة نتيجة أسلوب إدارة الوطن بعد تخلي الرئيس السابق عن منصبه، فقد سارت الأحداث كالآتي:

1. تشكلت وزارة الدكتور أحمد شفيق الأولى يوم 29 يناير 2011 وفشلت في التعامل مع الموقف بدرجة كافية من **"الثورية"**، وجاء تشكيلها مجباً حيث كان أغلب أعضائها من وزارة أحمد نظيف وكانت أقرب إلى منطق **"تسيير الأعمال"** من دون النظر إلى محاولة تفهم غايات الثورة وأهدافها وضوابط حمايتها وتأمينها حتى تحقق أهدافها، ورغم كونها الحكومة الأولى في عهد الثورة، فلم يصدر عنها أي بيان يوضح خطة عملها أو أولوياتها أو حتى نواياها في العمل على تأمين الثورة وضمان تحقيق أهدافها.

2. ثم وقعت عملية الاعضاء على شباب الثورة في ميدان التحرير والتي عرفت باسم **"موقعة الجمل"** يومي الثاني والثالث من فبراير 2011.
3. وعقب تنحي الرئيس السابق، أصدر المجلس الأعلى للقوات المسلحة الإعلان الدستوري الأول في 13 فبراير 2011 يعلن فيه تعطيل دستور 1971 وحل مجلسي الشعب والشورى وتولية السلطين الشعبية والتنفيذية.
4. وكان إحساس شباب الثورة شديداً وذكياً بإخفاق حكومة الدكتور شفيق الأولى في أداء واجباتها كحكومة **"ثورة"** وفشلها في التغيير عن أمانهم أو التفاعل معهم، الأمر الذي أشعل غضبهم عليها وجعل إقالتها مطلبهم الأساس.
5. وحين أتحت الفرصة الثانية للدكتور شفيق لتعديل حكومته، وجد صعوبة بالغة في استكمال تشكيلها لرفض كثيرين ممن عرضت عليهم حقائق وزارية الانضمام إليها، في نفس الوقت الذي اسنم وزراء الخارجية والعدل والداخلية والإنتاج الحربي - وهم من وزراء عهد مبارك - في مواقعهم على الرغم من المطالب الشعبية بإقالتهم.
6. لم تسنم الحكومة الثانية في عهد الثورة أكثر من بضعة ايام، ثم تشكلت حكومة ثالثة برئاسة الدكتور عصام شرف في الثالث من مارس 2011، وكان في استقبالها مجموعة من جرائم اقحام مقار جهاز أمن الدولة وحرقت ما لها من مستندات، وانطلاق حالة غير مسبوقه من الانفلات الأمني، ثم وقعت حادثه هدم كنيسة **أطفيح** وما صاحبها من عمليات أودت حياة مواطنين وإصابة غيرهم، وكانت إيذاناً بانطلاق موجة جديدة من الاحتقان الطائفي.
7. ثم تقرر تشكيل لجنة لتعديل بعض مواد دستور 1971 وجرى على تلك التعديلات استفتاء شعبي في 19 مارس 2011، ونمت الموافقة عليها بنسبة 77% من أصوات المشاركين في ذلك الاستفتاء، بلغت نسبة

من رفضوا تلك التعديلات 22.8% من المشاركين في الاستفتاء والذين بلغ عددهم 16 مليون مواطن تقريباً .

8. وكان من نتائج الاستفتاء أن تحددت خارطة الطريق بإقرار إجراء الانتخابات التشريعية أولاً وقبل وضع دستور جديد للبلاد . وصدر الإعلان الدستوري في 30 مارس 2011 ليحدد المبادئ الدستورية لتنظيم شؤون إدارة البلاد التي عهد لها الرئيس السابق مبارك إلى المجلس الأعلى للقوات المسلحة .

9. وقد تم إجراء انتخابات مجلس الشعب يوم 28 نوفمبر 2011 وتلتها انتخابات مجلس الشورى ثم أجريت الانتخابات الرئاسية بعد ذلك وأعلن فوز د . محمد مرسى برئاسة الجمهورية يوم 24 يونيو 2012 .

10. قدمت حكومة د . عصام شرف استقالتها في 22 نوفمبر 2011 في أعقاب التعامل الأمني غير المسبوق واستخدام القوة المفرطة مع المتظاهرين في ميدان التحرير وشارع محمد محمود المحججين على الإخلاء القصري لأوس الشهداء المعنمين أمام مجمع التحرير .

11. وقد مرت عملية وضع الدستور الجديد بمشكلة تعش تشكيل الجمعية التأسيسية ، فقد تم انتخاب اللجنة التأسيسية في البدء من البرلمان في مارس 2012 ، لينتهي بقرار محكمة القضاء الإداري في إبريل بعد اعتبارها غير دستورية . ثم تم انتخاب لجنة ثانية من قبل البرلمان خلال الصيف . أخيراً اللجنة مسودة دستور مكون من 236 مادة ، وتم إقرار كل مادة على حدة خلال اجتماع اسنسل 19 ساعة بدأ في 29 نوفمبر ، وانتهت من عملها في اليوم التالي لترسل مسودة الدستور للرئيس المصري آنذاك محمد مرسى ليقرر استفتاء الشعب على الدستور والذي وافق على الدستور واعتمده رسمياً كدستور للبلاد في 25 ديسمبر 2012 .

تحليل البيئة المحيطة داخليا وخارجياً

أولاً: البيئة السياسية

1. مرغم قيام ثورة 25 يناير 2011، إلا أن المشهد السياسي كان لا يزال يعاني من ضعف البنية الديمقراطية وانقسام الأحزاب والقوى السياسية المدنية، واستمرار حالة الاستقطاب الديني وشيوع الخطاب الديني بين تيار الإسلام السياسي. [-].

وعلى العكس نجد انطلاقات ديمقراطية قوية في العالم المتقدم، وكذا كثير من الدول الصاعدة تأخذ بنظر ديمقراطية وحققت فيها تقدم واضح [البرازيل، الهند، جنوب إفريقيا..]. ومظاهر المد الديمقراطي الذي كان ينصاع بقوة في العالم المحيط بمصر.

2. استمرت التنظيمات النقاوية تعاني من آثار القيود السياسية والأمنية التي أحاطت بها خلال سنوات نظام مبارك، وكان قانون الحريات النقاوية غير موجود، وعانت الحركة النقاوية من الشنت بين نقابات المستقلة والنقابات التقليدية التابعة للاتحاد العام لنقابات مصر. [-].

بينما تتمتع النقابات العمالية والمهنية في الديمقراطيات العريقة والصاعدة، بخريات واسعة وتلعب أدواراً مهمة في حماية حقوق أعضائها وهي بعيدة عن التدخلات الأمنية والقيود الحكومية بشكل واضح.

3. استمرار حالة الطوارئ لمدة وصلت إلى ثلاثين عاماً، وقد أهدت حالة الطوارئ في 31 مايو 2012.

[-].

ونجد على العكس من ذلك في العالم المتقدم والدول الصاعدة أن فرض حالة الطوارئ تكون استثنائية وتُفرض وفق قواعد صارمة ومدة محددة غالباً لا تتعدى أيام أو شهور أو أسابيع قليلة.

4. استمرت السيطرة الحكومية على الإعلام الرسمى بنغم قيام الثورة، وظلت المؤسسات الصحفية القومية تابعة لمجلس الشورى، في حين انطلق الإعلام المستقل والخاص والذي سيطر عليه إلى حد كبير رجال أعمال ينتمون بالدرجة الأولى إلى نظام مبارك. [-].

وفي المقابل لا يوجد ما يسمى "الإعلام الرسمى" في الديمقراطيات العريقة والصاعدة، فالإعلام حر ومستقل. حتى الإعلام "العالم" مستقل وله ضمانات ضد تدخل الحكومات BBC على سبيل المثال. ومعظم دول العالم المتقدم والصاعدة ليس لها منصب وزير إعلام.

5. سادت حالات من الحراك السياسي والحركات الاحتجاجية المطالبة بالتغيير والتطوير الوطني الشامل أيام مبارك وكانت قمنها ثورة 25 يناير 2011، ولكن مرغم مضي عام ونصف على الثورة، لم يتبع ذلك الحراك في تحقيق أهدافه. [-].

بينما تلعب الأحزاب والقوى السياسية والطوائف المجتمعية والجمعيات الشبابية أدواراً مهمة في تحريك المجتمع ومراقبة الحكومات وممارسة ضغوطاً مقبولة اجتماعياً كحق للمواطنين.

ثانياً: البيئة الاقتصادية

1. غموض الهوية الاقتصادية الأساسية للمجتمع المصري وغياب رؤية واضحة لدور الدولة. [-].

في الوقت الذي تنجح معظم دول العالم نحو اقتصاديات السوق المرشدة بآليات تديرها الدولة، وتنحو كثير من دول العالم الديمقراطى نحو "الطريق الثالث" **The Third Way**. حتى الولايات المتحدة الأمريكية، مارست دوراً مهماً للدولة لإدارة الأزمة المالية العالمية ومواجهة الفساد في قطاعات المال والشركات الكبرى. وتوجد قواعد ومعايير أساسية للحكومة في معظم دول العالم لضبط أداء الشركات الخاصة وتوجيهها لأداء مسؤولياتها الاجتماعية. وبصفة عامة فإن الدولة حاضرة ولها قدرة على التعامل مع المشكلات حتى في ظل أوضاع اقتصاد السوق.

2. تداخل رجال الأعمال في مجالات العمل السياسي وتصاعد مشكلات تضارب المصالح قبل الثورة، وعدم استقرار المناخ الاقتصادي وقلّة الاستثمارات الأجنبية والمصرية، شيوع حالة من الخوف والترقب بعد فوز د. محمد مرسي مرشح حزب الحرية والعدالة - الذراع السياسي لجماعة الإخوان المسلمين وعدم وضوح الرؤية الاقتصادية للرئيس الجديد. [-].

وفي العالم الخارجي توجد ضوابط ومعايير وقوانين تمنع تضارب المصالح، وتحقق الشفافية، تساندها حرية وسائل الإعلام وقواعد ونظم الحوكمة، وكل تلك آليات لتجسير دور رجال الأعمال في المجال السياسي وكشف الفساد وحالات تضارب المصالح والقضاء على أسبابها. وفي النظر الديمقراطية الشائعة في العلم المتقدم والصاعد لا توجد أوضاع مماثلة لما كان لدينا من احتكار الحكم وانسداد الطرق في وجه "تداول السلطة" قبل الثورة والذي سمح بالزواج الباطل بين المال والسلطة.

3. عدم وضوح معايير توزيع الأدوار وضبط العلاقات بين القطاعين العام والخاص. [-].

بينما في العالم المتقدم تكون قواعد اللعبة واضحة ومستقرة تحميها القوانين وتراقبها منظمات المجتمع المدني، وتخضع لرقابة السلطة التشريعية وتتناولها وسائل الإعلام وتكشفها الأحزاب المشافهة على أصوات الناخبين. وتعتبر الديمقراطية والشفافية وسيادة القانون هي وسائل ضبط العلاقات بين القطاعين العام والخاص.

4. تراجع الطاقات الإنتاجية القومية في الصناعة والزراعة. [-].

وفي المقابل تشهد الساحة العالمية تطورات تقنية هائلة في مجالات الإنتاج الصناعي والزراعي. ومعظم الدول المتقدمة والصاعدة تكثفي ذاتياً من إنتاجها الزراعي وتصدر الفائض وكنا

بالنسبة للمنتجات الصناعية. وتكون معدلات النمو في الإنتاج الصناعي والزراعي متفاوتة وإن كانت في أغلب الأحيان إيجابية وفي صعود نسبي.

5. سليات برنامج الخصخصة. [-].

بينما لم تعد الخصخصة بالطريقة المصرية معروفة في العالم الآن وقد حل محلها أساليب أكثر تطوراً مثل المشاركة بين القطاع العام والخاص **Public Private Partnership [PPP]**.

6. تراجع تنافسية الاقتصاد الوطني. [-].

ومن جهة أخرى، الدول تنسابق في تحسين مراكزها التنافسية نتيجة تحسين الأداء الاقتصادي وتطوير السياسات والنظم الإدارية ورفع كفاءة المؤسسات الإنتاجية والاستثمار المنصاعد في الشمية البشرية.

7. تزايد اعتماد الاقتصاد الوطني على المعونات والمنح الخارجية. [-].

في حين يقتصر السعي وراء المنح والمعونات على الدول المنخفضة بينما الدول المتقدمة هي التي تقدم المنح والمعونات لخدمة مصالحها الاقتصادية والسياسية، والدول الصاعدة تنهج إلى تقليص اعتمادها على تلك مصادر المعونات الخارجية تعمل على دعم قدراتها الذاتية. حتى دول إفريقيا الأعضاء في اتفاقية NEPAD تضع من أولويات أهدافها تنمية قدراتها الذاتية واستثمار مواردها واستنهاض طاقتها إلى أقصى حد قبل التوجه بطلب المساعدة من الخارج.

8. تزايد مشكلات تقييد المنافسة وحالات الاحتكار، وعدم وجود آليات تشريعية وتنظيمية

لكشف حالات الاحتكار وتقييد المنافسة. [-].

بينما الدول المتقدمة والصاعدة تطبق قوانين حماية المنافسة ومنع الاحتكار بدقة، كما أن الشفافية ووسائل الإعلام المفتوحة كقيلة بكشف حالات تقييد المنافسة والميول الاحتكارية والقضاء

حاسر في تلك الأمور. حتى فيما بين الدول الأوروبية أعضاء الاتحاد الأوروبي هناك مفوضية خاصة لهذا الغرض تمكنت من منع حالة اسنخووا شركة GE على شركة Honeywell وهما شركتان أمريكيتان نظراً لأن GE تحصل على 25% من عملياتها في أوروبا وبذلك تخضع لرقابة المفوضية الأوروبية لمنع الاحتكار. وفي هذا الصدد نذكر القضية الشهيرة التي أقامتها وزارة التجارة الأمريكية ضد شركة Microsoft بنهمة الاحتكار والتي كانت تهدد بتقسيم Microsoft إلى أربع شركات.

9. تراجع ملكية المصريين في القطاع المصرفي. [-].

تم تحرير قطاع البنوك والمؤسسات المالية في الدول المتقدمة والصاعدة بفضل اتفاقية تحرير التجارة في الخدمات المالية، إلا أنها في جميع الأحوال محل رقابة ومناخبة لضمان المصالح الوطنية. وتتدخل الحكومات عند أي بادرة للإخلال بكفاءة هذه القطاع ومنع خضوعه لسيطرة المصالح الأجنبية.

10. تصاعد الدين العام المحلي والخارجي. [-].

وتلك مشكلة تعاني معظم دول العالم من تصاعد الدين العام وعجز الموازنة، إلا أن قدراتها تختلف في أساليب المواجهة ومصارحة شعورها بالحقائق، مثال سياسة التقشف التي تمارسها حكومات كثيرة وتواجه ضغوطاً شعبية منغالية للحد منها. فالفرق إذ بين الحالة المصرية والعالم المتقدم هو فرق في أساليب إدارة أزمات عجز الموازنة العامة وزيادة الدين العام بحيث يكون تحت السيطرة.

11. ارتفاع نسب الفشل فيما سمي المشروعات القومية العملاقة. [-].

تنشأ مشكلة الفشل في المشروعات العامة نتيجة ضعف دراسات الجدوى الاقتصادية والفنية والقصور في تقديم المتطلبات التمويلية إلى جانب سوء الإدارة. أما في الدول المتقدمة والصاعدة ينمو

تنفيذ المشروعات العامة والكبرى من خلال الإسناد إلى شركات خاصة وفق دراسات جدوى اقتصادية، أو بأسلوب المشاركة مع القطاع الخاص وغيرها من الأساليب التي لا تنورط فيها الإدارة الحكومية بذاتها في تنفيذ أو إدارة مثل تلك المشروعات.

12. انخفاض كفاءة الخدمات العامة [الرعاية الصحية، النقل...]. [-].

إن مستويات الأداء ودقة تنظيم الخدمات العامة أعلى كثير آفي الدول المتقدمة، وكثير من الخدمات ينبر التعاقد مع مقدمي خدمات Service Providers تشتري منهم الدولة الخدمات لتعيد تقديمها للمواطنين المحتاجين لرعاية الدولة لقاء رسوم مخفضة أو حنى بالمجان.

في الدول المتقدمة والصاعدة تخضع الخدمات لمعايير دقيقة لضمان الجودة والاعتماد Quality Assurance and Accreditation.

13. انقلاا الواردات واختلال ميزاني التجارة والمدفوعات. [-].

تحاول الدول المتقدمة والصاعدة استخدام آليات السوق وحوافز الدولة وتوجيهاتها [من خلال السياسات المالية والنقدية] لضبط العلاقة بين الصادرات والواردات. وتشتم تلك الدول شروط تحرير التجارة الدولية وآليات منظمة التجارة العالمية في توجيه تجارتها الخارجية لصالح اقتصاداتها الوطنية.

14. عدم العدالة في توزيع الدخل القومي بين شرائح المواطنين. [-].

أما في الدول المتقدمة والصاعدة فينبر تطبيق سياسات ضريبية ونظر للتأمينات الاجتماعية وشبكات الضمان الاجتماعي لتحسين توزيع الثروة والدخل الوطني. وتعمل تلك الدول على خلال توفير الخدمات العامة المتطورة لقاء رسوم تتناسب مع قدرات المواطنين، وبذلك يمكن للدولة تعديل أي انحرافات في هيكل توزيع الثروة والدخل في المجتمع. وفي تلك الدول يكون

الأثرياء ورجال الأعمال منقسمين لمسئولياتهم الاجتماعية ويقدمون نسباً مهمة من ثروتهم للأغراض الاجتماعية.

15. البطالة المتزايدة بين خريجي الجامعات والمعاهد وما تثيره من مشكلات اجتماعية فضلاً عن آثارها الاقتصادية. [-].

ووجد أن البطالة مشكلة منشرة في معظم دول العالم، ولكن في الدول المتقدمة والصاعدة تقدم الدول نظاماً لإعانات البطالة، كما تعمل على تسهيل توظيف المعطلين ومساعدتهم في إعادة التأهيل والوطن.

ثالثاً: البيئة الاجتماعية

1. الأمية وتهاوي كفاءة وجودة المنظومة التعليمية. [-].

على العكس من الحالة في مصر، لا تمثل الأمية مشكلة في كثير من الدول المتقدمة والصاعدة، بل تمكنت معظمها من تخفيضها إلى أدنى المستويات باستخدام تقنيات تعليمية متطورة [نجحت ماليزيا في القضاء على أمية كل من هم فوق 15 سنة من العمر]. من جانب آخر، تخطى التعليم في الدول المتقدمة والصاعدة غخط وافر من الاهتمام الرسمي ومن المجتمع، وتتم عمليات التطوير والتحديث بشكل مستمر، كما توفر للتعليم نسب متزايدة من الدخل الوطني، ووجد أن دول العالم التي حققت تقدماً اقتصادياً وتقنياً واجتماعياً هي التي أولت التعليم اهتماماً خاصاً ووضعت وطبقت استراتيجيات وطنية لتطوير التعليم.

2. الانفلات السلوكي العام وتدهور أوضاع الشارع المصري، والانفلات الأمني في أعقاب ثورة 25 يناير. [-].

وقد أمكن لكثير من الدول المتقدمة والصاعدة أن تعالج مشكلات تدني السلوك العام من خلال تطوير التعليم ورفع درجة الثقافة العامة، فضلاً عن أن إعمال القانون وفرض هيئة الدولة وموضوعية هيئات الشرطة تحد من الانفلات السلوكي. كما تساعد منظمات المجتمع المدني ووسائل الإعلام والمؤسسات التعليمية في النوعية المجتمعية وتوضيح المعايير الواجب الالتزام بها. ومن الملاحظ أن ارتفاع مستوى الوعي المجتمعي لدى الأفراد والجماعات يضع قيوداً مجتمعية على النصرفات الفردية والجماعية غير المنضبطة.

3. انتشار العشوائيات على كافة الأصعدة والمجالات. [-].

من المعروف أنه توجد في جميع دول العالم المتقدمة والصاعدة والنامية مناطق عشوائية وأحياء سكنية لا تتوفر لها مقومات الحياة السليمة، ولكن تبذل في تلك الدول جهوداً مخططة لتحسين المناطق العشوائية وتعاون مع المنظمات الدولية المعنية مثل منظمة الهايئات Habitat.

4. ضعف دور منظمات المجتمع المدني في التطوير الاجتماعي والتنمية القومية، وتزايد القيود الإدارية والأمنية على إنشاء الجمعيات الأهلية وفرض قيود على حركتها. [-]

وعلى العكس من ذلك، فإن منظمات المجتمع المدني في الدول المتقدمة والصاعدة لها دور فاعل وتحظى بحماية قانونية ومجتمعية، كما أن حرية الحركة مكفولة للمنظمات الأهلية وغير الحكومية NGO'S.

5. انفلات الأنماط الاستهلاكية لسائح متزايدة من المواطنين وتزايد الفجوة بين من يملكون ومن لا يملكون. [-].

في المقابل نجد الأنماط الاستهلاكية في الدول المتقدمة والصاعدة تنطور بالتناسب مع التكوينات الاجتماعية والقوى الشرائية، بينما الفوارق بين الأنماط الاستهلاكية الدول المتقدمة والصاعدة ليست مبنية إلى الحد المشاهد في الدول الأقل تقدماً.

6. الميل العام بين المواطنين لثقافة التعاامل مع الجهات الرسمية ومحاولات الإفلات من تطبيق القانون، كما تنتشر الظواهر الاجتماعية السالبة المتمثلة في شيوع أنماط سلوكية تحاول التعويض عن قصور وتدهور مستوى الخدمات الحكومية، مثل الدروس الخصوصية، والشوة والمحسوبية في المعاملات مع الأجهزة الحكومية. [-].

كل مجتمع به شوائب اجتماعية ترتبط بهم حلة التطور الاقتصادي والاجتماعي لكل دولة، وتشيع أنماط الفساد والمشكلات الناتجة من الأنماط الاستهلاكية السلبية بدرجات مختلفة في الدول المتقدمة والصاعدة، ولكن الديمقراطية وسيادة القانون وشفافية الإعلام وقوة منظمات المجتمع المدني تسهم في كشف وتحليل والتعامل الإيجابي لتلك الأنماط السلوكية السلبية ومحاسبة مرتكبيها.

7. افتقاد الجودة والالتقان في معظم ما يقوم به المصريون من أعمال، وشيوع مظاهر القبح في المباني والمنشآت فضلاً عن أشكال الأفعال والعشوائية في الأداء. [-].

الجودة قيمة أساسية في الدول المتقدمة والصاعدة، ونظم ومعايير الجودة عنصر محوري في منظمات المجتمع، وشروط ومعايير ضمان الجودة مكونات أساسية في تصميم هياكل ونظم العمل في مختلف المنظمات الاقتصادية والاجتماعية والبحثية ومنظمات المجتمع المدني في الدول المتقدمة والصاعدة.

مراجعاً: البيئة العلمية والتقنية

1. **تضاؤل دور وإسهامات المؤسسة العلمية المصرية، وتشتت المنظومة الوطنية للبحث العلمي.**
وتشتت المنظومة الوطنية للبحث العلمي وافتقاد التنسيق بينها، وغياب استراتيجية وطنية للبحث العلمي والتطوير التقني. [-].

المؤسسات البحثية والعلمية في توجد في قمة المجتمع الدول المتقدمة والصاعدة، والمكون البحثي محور رئيسي في منظمات التعليم الجامعي حيث تنشئ جامعات البحوث. وتقدر الدول المتقدمة والصاعدة ما يقوم به علماءها من الإنجازات البحثية والإضافات العلمية باعتبارها أساساً مهمة في تطوير المجتمع، ويستخدم العلم كأداة استراتيجية في اتخاذ القرارات على مختلف المسويات.

2. **ضعف النوجه للاعتماد على العلم في بحث وتحليل المشكلات العامة ومحاولة الوصول إلى حلول وتطبيقات علمية لمعالجتها.** [-].

الدول المتقدمة والصاعدة تلتزم المنطق الاستراتيجي وتسير في مشروعات التمنية وفق استراتيجيات متوافق عليها مجتمعيًا، ولهذا حققت معدلات تنمية عالية نتيجة الالتزام باستراتيجيات مستقبلية كما في حالة ماليزيا، المكسيك، البرازيل، الهند.

3. **تراجع مستوى الجامعات المصرية والخصارها في الجانب التعليمي التقليدي، وضعف المكون البحثي في الجامعات المصرية.** [-].

تعطي الدول المتقدمة والصاعدة الجامعات موقعا متقدما في الهيكل الاجتماعي، لذا أغلب الجامعات الأفضل في العالم موجودة في تلك الدول التي تحرص على ضمان استقلال جامعاتها وحررتها الأكاديمية التي هي أساس تقدمها وتطورها العلمي وإنجازاتها البحثية.

8. **الاعتماد شبه الكامل على مصادر المعرفة الأجنبية، والنبعية التقنية شبه الكاملة للأجنبي.**
[-].

ينصاعد الإنتاج المعرفي في الدول المتقدمة والصاعدة، وتسبق الجامعات ومؤسسات البحث العلمي في دفع الابتكارات وتطوير المنتجات والأساليب، وتحشد تلك الدول طاقاتها الوطنية لشمية قواعدها المعرفية وتوظيفها في مجالات الشمية المختلفة.

9. **عدم الاستثمار الكافي للموارد المتاحة من تقنيات المعلومات في مؤسسات الدولة وقطاعات المجتمع [-].**

تتحول الدول المتقدمة والصاعدة بشكل متسارع إلى مجتمعات تعتمد أساساً على تقنيات الاتصالات والمعلومات في مختلف فروع الحياة، وفي كثير من تلك الدول تحولت الحكومات والمنظمات إلى "منظمات ذكية"، نجحت كثير منها في تحويل مواطنيها إلى اسنياب واستخدام تقنيات الاتصالات والمعلومات.

خامسا: البيئة الإدارية

1. **تضخم الجهاز الإداري للدولة وانخفاض كفاءته [-].**

عمدت معظم الدول المتقدمة والصاعدة إلى تقليص وتصغير الأجهزة الحكومية اعتماداً على استخدام تقنيات الاتصالات والمعلومات. وتعتمد كثير من تلك الدول على إسناد الخدمات العامة إلى مقدم خدمة من القطاع الخاص وبذلك تخلصت من أجهزة بيروقراطية كانت تتولى تقديم تلك الخدمات بكفاءة أقل وتكلفة مجتمعية أعلى.

2. **تخلف إدارة قطاع الأعمال العام وضعف قدراته التنافسية [-].**

يعامل ما تبقى من قطاع عام في الدول المتقدمة والصاعدة بنفس معايير وقواعد التعامل مع القطاع الخاص، ويكون المعيار الأساس في تقييمه ما يماثل قطاع الأعمال العام هو المحاسبة بالنتائج.

3. انفلات كبير من مؤسسات القطاع الخاص وافتقادها للأسس الإدارية والمقومات التنظيمية السليمة لافتقارها إلى القيم المؤسسية وغلبة النط العائلي التقليدي في الملكية. [-].

نجحت مؤسسات القطاع الخاص في الدول المتقدمة والصاعدة أن تكون هي الرائدة في الاقتصاد الوطني لذلك الدول لاعتمادها بالدرجة الأولى على الإدارة المحترفة عملاً بمبدأ فصل الملكية عن الإدارة. كما تمثل الرقابة المجتمعية والقانونية لأداء القطاع الخاص أدوات مهمة في توجيه أداءه وتصحيح سلبياته.

4. غياب نظام فعال للإدارة المحلية على أسس ديمقراطية وسيطرة الإدارة الحكومية المركزية وتعويق انطلاق طاقات الشمية المحلية. [-].

نظم الحكم المحلي القائمة على اللامركزية هي الأساس في تنمية المجتمعات المحلية في الديمقراطيات الحديثة، حيث يقوم المواطنون بالجانب الأكبر من إدارة الخدمات العامة وشؤون خدمة وتنظيم المجتمع المحلي وتنفيذ القانون وأعمال القضاء والإدارة بشكل عام. وفي بعض نظم إدارة المحليات يكون الاعتماد بدرجات كبيرة على الأنشطة الطوعية.

5. غياب استراتيجية وطنية لتكوين وتنمية الموارد البشرية وتسليحها بالمهارات التطبيقية والتقنية المناسبة مع تطورات تقنيات الإنتاج ومطلبات قطاعات الأعمال المختلفة. [-].

تهنر الدول المتقدمة والصاعدة بالاستثمار في التعليم والتدريب وكافة وسائل تنمية القدرات والمهارات البشرية. وتتعاون في تلك الجهود الحكومات ومنظمات قطاع الأعمال والمنظمات غير الحكومية. كما تلعب وسائل الإعلام العام دوراً مهماً في تكثيف الاهتمام بتنمية الموارد البشرية وتقديم العديد من البرامج والعروض التعليمية والتدريبية.

سادساً: البيئة الثقافية والفنية

1. تراجع الزيادة المصرية في مجالات الإبداع الثقافي الأدبي والفني ومسنويات الإنتاج الفني والأدبي التي تتداولها وسائل الإعلام العام وخاصة التلفزيون وانشار ظاهرة صحافة الإثارة والفضائح، وانخفاض المستوى الثقافي العام والانصراف عن أشكال الإنتاج الفني والأدبي الرصين. [-].

تطور الأدب والثقافة وصور الإنتاج الفني والأدبي والإبداع الثقافي كلها محصلة للتطور الديمقراطي وارتفاع المستوى العلمي للمواطنين. ويصبح الأدب والفنون علامات بارزة وصناعات متقدمة ورائدة في الدول المتقدمة والصاعدة، ويسود الاهتمام العام بالمناحف والمعارض والمسابقات الفنية والأدبية ووسائل الثقافة من كتب وصحف ومجلات ودور عرض سينمائي وقنوات تلفزيونية.

مابعاً: خلاصة التحليل البيئي

[المهددات]

1. لم يحقق جهود التنمية والإصلاح الاقتصادي خلال العقود الثلاثة الأخيرة، في عهد حكم مبارك، نتائج ترفع إلى مستوى النطاعات لرفع مسنويات المعيشة وإجاز نقلت ملحوظة في القدرات الإنتاجية والعدالة الاقتصادية والاجتماعية.
2. كما تعثرت ثورة 25 يناير وضلت الطريق إلى إجاز النحول الديمقراطي، واستمرت مص تعاني من قضايا أساسية وتقليدية تخرمت منها كثير من الدول النامية التي صاحبنا أو تبعنا في مسيرة التنمية، وقدور تلك القضايا أساساً حول الثلاثي الشهير الفس، الجهل، والمرض.
3. المطلوب استثمار التقنية العالية لتحقيق إنجازات غير عادية في أسرع وقت ينماشى مع طبيعة عص العلم والتكنولوجيا العالية.

4. ضرورة إحداث قفلة نوعية في البناء المجتمعي وعناصر الحياة وأدائها ومسئوليات الراهمة العامة للجبل الحالى والأجيال القادمة.
5. ضرورة مواكبة المسئوليات المنعالية من الإبداع العلمى والثنى وما تحققة للمجتمعات المنقدمة من مسئوليات معيشية وأوضاع اجتماعية وثقافية منطورة.
6. ضرورة ابتكار نموذج تنموى غير تقليدى يهيم لانطلاقه تنمية مسندامة تشتم طاقات الوقت والمواطنين فى إطار ديمقراطى تحقق تكافؤ الفرص والعدالة فى توزيع الدخل بين المواطنين.
7. ضرورة تعميق الممارسة الديمقراطية الواعية ليشارك المواطنون من خلالها فى إعادة صياغة المجتمع ورفع مسئول الحياة وضمان مستقبل أفضل للأجيال القادمة.

الفرص

1. مورد بشري ضخم يصل إلى 83 مليون إنسان⁷⁰ منهم نحو 50% فى الفئة العمرية أقل من 15 سنة إلى 44 سنة، فئة العمل والإنتاج. ونحو 12% فى الفئة العمرية من 45 سنة إلى 59 سنة.
2. تكوينات شبابية منطلعة إلى التغيير ومسئولة لتقنيات الاتصالات والمعلومات الحديثة وقادرة على النواصل الفعال مع الغير محلياً وخارجياً.
3. طاقة علمية مهولة من أساتذة الجامعات والباحثين فى مراكز البحوث.

⁷⁰ يُقدّر تعداد سكان مصر لعام 2021 بنحو 102,334,404 نسمة، وذلك بنسبة 1.31% من إجمالي عدد سكان العالم.

تحتل مصر المركز الرابع عشر من حيث تعداد السكان، وذلك قبل فيتنام، والتي يبلغ عدد سكانها نحو 97,338,579 نسمة، وبعد الفلبين، والتي يبلغ عدد سكانها نحو 109,581,078 نسمة. ارتفع تعداد سكان مصر لعام 2021 عن العام السابق 2020 بنحو 1,946,331 نسمة.

4. ما يقرب من ثمانية ملايين مصري⁷¹ يعيشون ويعملون في الخارج من مختلف النخصات.
5. الموقع العبقري عند ملتقى قارات أفريقيا، آسيا، وأوروبا. ويطل على البحر الأبيض المتوسط والبحر الأحمر.
6. الأرض المصرية وتبلغ 238 مليون فدان منها أرض زراعية نحو 8.6 مليون فدان [3.6%]، وتقدر في 2021 بما يقرب من 10.3 مليون فدان.
7. الموارد المائية المتعددة المصادر، المياه الفيضية وتصل عبر نهر النيل، مياه الأمطار والسيول، والمياه الجوفية. ويبلغ إجمالي تلك الموارد نحو 72.36 مليار م³.
8. قناة السويس أحد أهم الممرات المائية الدولية، وشبه جزيرة سيناء.
9. نهر النيل الذي يجري من جنوب مصر إلى شمالها بطول 6695 كيلومتراً.
10. الموارد المعدنية، البترول، الفوسفات، الحديد، المنجنيز ومنجبات المحاجر من الجرانيت والبازلت والخام والحجر الجيري ورمال الزجاج.
11. المناخ المعتدل بصفة عامة على مدار العام. فصل الصيف الجاف الحار وفصل الشتاء المعتدل قليل الأمطار.
12. الإشعاع الشمسي الذي يمثل مصدراً مهماً للطاقة يمكن استخدامه في توليد الكهرباء.
13. الآثار المصرية القديمة، والإسلامية، والقبطية، والرومانية.

⁷¹ بلغ عدد المصريين في الخارج حسب تعداد 2016، 9.5 مليون مصري، تركز أغلبهم في الدول العربية، حيث بلغ عددهم نحو 6.2 مليون بنسبة 65.8% من إجمالي المصريين بالخارج، وفي المركز الثاني الأمريكيتان بإجمالي 1.6 مليون وبنسبة 16.7% وفي المركز الثالث الدول الأوروبية بنحو 1.2 مليون بنسبة 13.2%، ثم أستراليا بعدد 340 ألفاً، بنسبة 3.6%. ويتراوح العدد وفق تصريحات وزيرة الهجرة 2020 ما بين 13 أو 14 مليون مواطن.

14. السواحل والشواطئ المصرية على امتداد البحر الأبيض المتوسط والبحر الأحمر . والمحميات الطبيعية المخزون الثقافي والأدبي والفني وتجليات المبدعين المصريين عبر سنوات طويلة .
15. التكوين الحضاري المميز للشعب المصري وخصائصه البعيدة عن العنف والقادرة على التفاعل مع الغير واستيعاب وتمثل المسنجات الثقافية والتقنية
16. الامتداد المصري جنوباً في السودان، والعلاقات التاريخية والرابطة مع بلدان مصر والإفريقي والإسلامي.

خامساً: الآليات الممكنة لتحقيق التنمية المستدامة

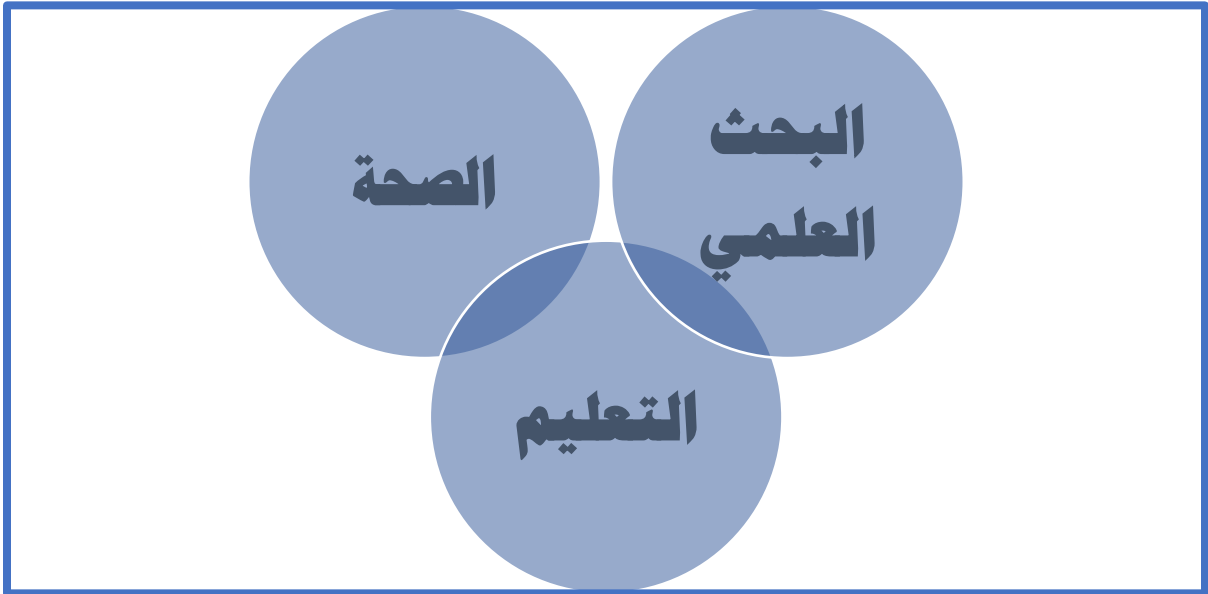
1. تحديث الأنشطة الاقتصادية والإنتاجية [الزراعة، الصناعة، السياحة، الخدمات المالية، خدمات النقل، التجارة ونظم التداول].
2. التحديث العمراني وتنمية المجتمعات العمرانية الجديدة، والنوسج في استثمار مساحات متزايدة من الأرض المصرية بزيادة المعمور منها، وإقامة التجمعات البشرية المتكاملة.
3. استثمار الصحراء والنوسج في تطبيق التقنيات الجديدة في زراعة الأراضي القاحلة.
4. تحديث أنماط ومسئوليات التوزيع السكاني والخروج من الشريط الضيق حول الدلتا.
5. تحديث التعليم والتدريب ومنهجيات إعداد وتطوير وتنمية الموارد البشرية.
6. تحديث أنظمة العلاج والخدمات الصحية والرعاية الطبية.
8. تحديث منظومة التأمين الصحي وتطوير أساليب وقدرات مؤسسات العلاج التأميني.
9. النوسج في استثمار البنية المعلوماتية والاتصالية والتحول إلى المجتمع الرقمي.
10. استثمار الموقع الجغرافي المميز لمصر وتطوير مجموعات من الخدمات الإنتاجية واللوجستية تنافس ما تقدمه دول ليس لديها مثل ما لموقع مصر من مميزات.

11. الاندماج في المجتمع العالمي واستثمار الفرص المتاحة في الأسواق الخارجية، استثمار القوة البشرية المصرية من العاملين في الخارج.

سادساً: عناصر التنمية المستدامة



سابعاً: ركائز التنمية المستدامة



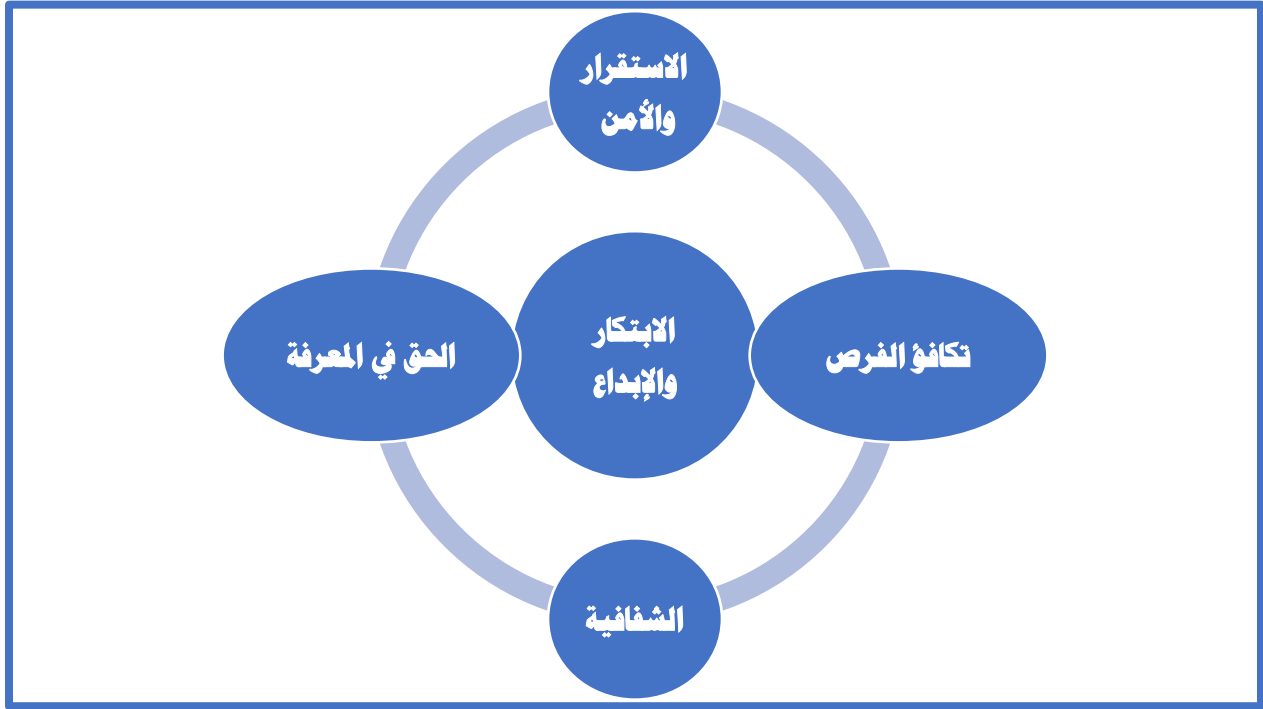
غايات التنمية المستدامة



محاور التنمية المستدامة



الديمقراطية، أساس التنمية المستدامة



<https://youtu.be/FnaJAspXRUU>

التحديات الاستراتيجية لصنع المستقبل

تواجه مسيرة التنمية المستدامة عدداً من التحديات نابعة من طبيعة البيئة الداخلية والخارجية وما يعتمل فيها من مواطن الضعف ومصادر القوة، وما ينشأ فيها من فرص ومهددات.

التحدي الأول

توحيد الأمة في كيان منسجم ومتعاون ومنصالح مع نفسه، حيث يدرك الجميع الأهم في قارب واحد ومصيرهم مرتبطاً معاً، يعيشون في تناغم وشرآكة كاملة.

التحدي الثاني

تطوير منظومة وطنية متكاملة للبحث العلمي والتطوير التقني تستثمر المناخ من عقول وقدرات العلماء والباحثين المصريين في الداخل والخارج.

التحدي الثالث

خلق وتدعيم مجتمع ديموقراطي منطور على نمط وأسس نابعة من ظرف مصر ويمكن أن يكون نموذجاً لغيرها من الدول النامية.

التحدي الرابع

تحقيق نهضة شاملة في منظومة التعليم المصرية على كافة المستويات تتوفر فيها معايير الجودة ومتطلبات الاعتماد الدولية، وترقى إلى مصاف المنظومات التعليمية العالمية.

التحدي الخامس

تحقيق طفرة في الإنتاج الزراعي والصناعي بما يوفر كل احتياجات المواطنين وينجح في صاَ مزيدة لتصدير المنتجات المصرية - المطابقة للمواصفات العالمية - إلى كافة أسواق العالم.

النحدي السادس

إقامة مجتمع يستند إلى العلم والمعرفة، يتميز بالابتكار والنظرة المستقبلية، لا يمكن فقط أن يكون مستهلكا للتقنية المسنودة، بل تكون له مساهماته في تطوير وتنمية الحضارة العلمية والتقنية للمستقبل.

النحدي السابع

تطوير أقطاب من النظر والتقنيات والهياكل الإدارية المتطورة وفق معايير الجودة والتميز، تلتزم بمنهجيات إدارية تقوم على التخطيط الاستراتيجي والتطوير الموضوعي للإنجازات والآثار المترتبة عليها. والقضاء على فرص ومصادر الفساد المؤسسي.

النحدي الثامن

الاستثمار في إعداد وتنمية أجيال من القادة المنتمين في علوم الإدارة واستراتيجياتها فضلا عن التعمق في مجالات التخصص العلمية والمهنية المختلفة، وإيجاد نظم فعالة وموضوعية لاختيار هؤلاء القادة وإسناد مهام ومسؤوليات الإدارة إليهم في كافة مؤسسات الدولة المركزية والمحلية.

النحدي التاسع

استعادة الهوية المصرية الأصيلة بأبعادها الفرعونية والعربية والإفريقية، وتحقيق الانحمار بالدوائر العربية والإفريقية والإسلامية باعتبارها المحيط الطبيعي لحركة مصر وتفاعلاتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية، مع عدم إهدار أو تهميش فرص التفاعل مع الدوائر الأوروبية والآسيوية والأمريكية بشمالها وجنوبها، وأستراليا وكندا.

النحدي العاش

وهو مندمج في كافة النحديات السبع، وهو القضاء لهاثياً على الآفات الثلاث التي يعاني منها المجتمع المصري،
الفق والجهد والمرض.



<https://youtu.be/r947ZYNXynA>



<https://youtu.be/NCWRA37NMEk>



<https://youtu.be/VBy7IBFCdqU>



<https://youtu.be/DgCouA0df00>

كتابي عن مصر المستقبل



alisalmi.com مصر المستقبل - الجزء الأول - موقع الدكتور علي السلمي

alisalmi.com مصر المستقبل - الجزء الثاني - موقع الدكتور علي السلمي

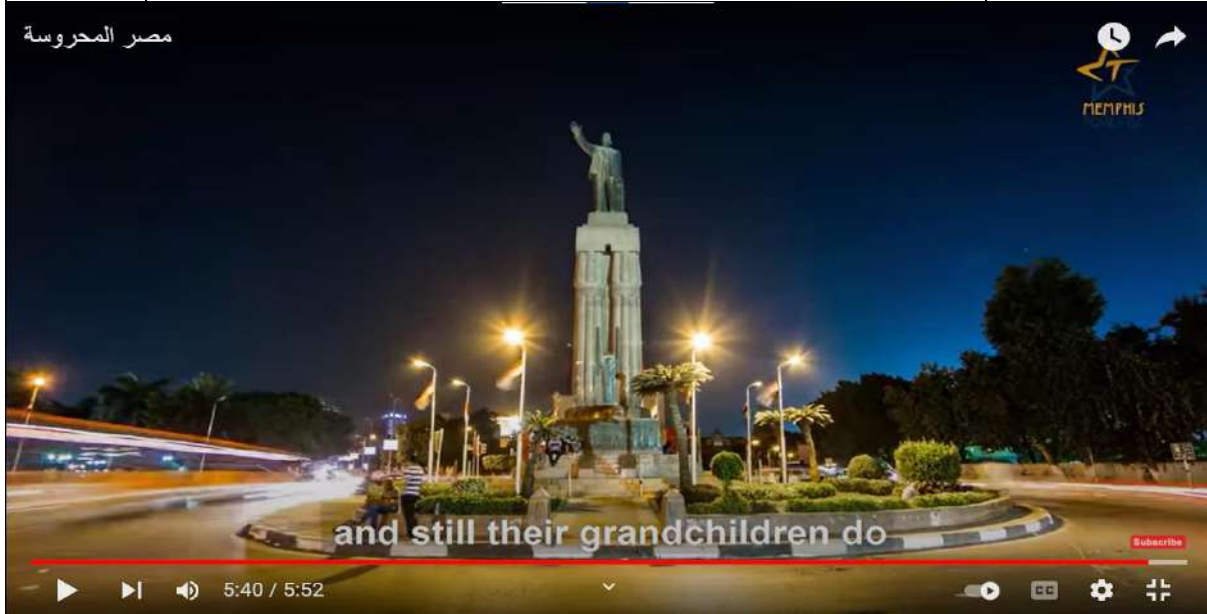
alisalmi.com مصر المستقبل - الجزء الثالث - موقع الدكتور علي السلمي



قائمة الموضوعات

الجزء الثاني

الصفحة	محتوى الفصل	رقم الفصل
554	مشاغبات سياسية.....!!	العاش
654	حوارات حول المشهد الوطني في مصر!	الحادي عشر
674	"وثيقة المبادئ الدستورية" و نماذج من أدب الحوار المفقود في الخطاب الإخواني!	الثاني عشر
707	فعاليات حزبية.....	الثالث عشر
754	مع قرب إسدال "سنارة الختام رسالة إلى الأبناء"!	الرابع عشر



<https://youtu.be/YEPzZdoKcss>

مشاغبات سياسية!!



وعود الساسة - أكثرها مشاغبات!

1
"السلمي" في رسالة لـ"الوطن": معتر بالله كان شريكاً في اختيار وزراء حكومة شرف!⁷²



في رسالة بعث لها لـ«الوطن» معلقاً على حوار «عبد الفلاح»، قال الدكتور علي السلمي، نائب رئيس الوزراء السابق: طالعت حوار الدكتور معتر بالله في جريدة «الوطن» الغراء بتاريخ 12 سبتمبر 2012 وأحب إبداء الملاحظات التالية:

1
أول ما أريد التفتيح عليه هو ما جاء في العنوان أسفل صفحة 8؛ حيث قال الدكتور معتر: «شكوت لـ«عنان» من سوء تشكيل حكومة «شرف» الثانية فقال لي: أنا زبي زيدك وهبلخ»، فقد كان دكتور معتر مشاركاً في مشاورات تشكيل تلك الحكومة، بصفته مستشاراً سياسياً لرئيس الوزراء الدكتور عصام شرف، وكان دكتور معتر عضواً في فريق عهدٍ إليه تقدير الترشيحات لشغل المناصب الوزارية الشاغرة. كما كان شريكاً في كل اختيارات أعضاء الحكومة ومناصباً لمواقف المجلس الأعلى للقوات المسلحة بشأن الترشيحات، وكان محيطاً بتفاصيل اعتراض المجلس على أحد المرشحين وشارك في توضيح

⁷² «السلمي» في رسالة لـ«الوطن»: معتر بالله كان شريكاً في اختيار وزراء حكومة

شرف - - الوطن (elwatannews.com) 18 سبتمبر 2012

الأمر له. ولا شك أن المقولة التي نسبها الدكتور معتر إلى الفريق سامي عنان، وكذلك باقي العبارات التي حفل بها الحوار، تحتاج إلى توثيق.

2

ثانية ملاحظاتي على الحوار ما جاء في العنوان المقابل من قول دكتور معتر: «المشير اخنار شرف والعيسوي لأنه يميل للشخصيات اللينة، والإخوان ابعدوا عن الحكومة خوفاً من تكرار سيناريو الجزائر»، وهذا القول يفتش إلى الدقة العلمية، فهل هو رأي دكتور معتر نفسه، أم هو منسوب إلى المشير؟ وعلى حد علمي فقد كان المشير محترم د. شرف ويقدر له دوره الوطني في قيادة الحكومة في فترة من أسوأ مراحل الفترة الانتقالية التي عانى خلالها د. شرف ووزراء حكومته تباطؤ قرارات المجلس الأعلى للقوات المسلحة وتددته في اتخاذ مواقف حاسمة كانت تختمها قرارات تحقيق أهداف الثورة والاستجابة إلى مطالب الثوار.

أما الادعاء بأن «الإخوان ابعدوا عن الحكومة خوفاً من تكرار سيناريو الجزائر» فهو قول تخافي الحقيقة المعروفة للكافة، وهي أن الجماعة تفتش إلى الكوادر والكفاءات المتخصصة والقادرة على تحمل مسؤوليات المشاركة في إدارة شؤون البلاد، وهي الحقيقة التي وضحت بكل جلاء من تراجع الجماعة عن الإصرار على سحب الثقة من حكومة د. الجنزوري وتعتش تشكيل أول حكومة بعد الانتخابات الرئاسية التي فاز فيها دكتور محمد ميسي مرشح الجماعة برئاسة الجمهورية، مع تناقص عدد الوزارات التي كان حزب الجماعة قد أعلن من إمامها شغل بوزراء من الحزب والجماعة!

3

وجاء في عنوان آخر في الصفحة ذاتها (8) قول دكتور معتر: «الإخوان» و«العسكري» كانا لا يرغبان في تولي البرادعي رئاسة الحكومة لأنه لا تنطبق عليه شروط «شرف».. والبلد كانت ماشية بـ«اليومية»، ولا شك أن مثل هذه النصائح غير الموثقة وغير المحددة قائلها تثير من النساء لآكش مما

تقدم من حقائق موضوعية، وكنت أمتنى على الدكتور معتر، وهو أستاذ العلوم السياسية، أن ينحى عن الحوار مثل تلك النعاير والنعيمات غير المنضبطة!

4

ثم كان العنوان المثير في قمة الصفحة 9 للذي نسب فيه دكتور معتر إلى اللواء (الفريق أول الآن) عبد الفلاح السيسي قوله له: «وثيقة السلمي غلطة، وأنقد تأخر تغيير عصام شرف»، وأرجو من دكتور معتر أن يبين السياق الذي ذكر فيه الفريق أول هذا الرأي، وهل تم في لقاء خاص معه أمر على مشهد من آخرين. وللعلم فإن موضوع وثيقة المبادئ الأساسية للدكتور كان من اختصاص الفريق عنان ولم يتر في أي اجتماعات حضرتها بالجلس الأعلى للقوات المسلحة أن عرض الفريق أول السيسي وجهة نظر مخالفة بشأن أهمية الوثيقة في الوصول إلى جمعية تأسيسية متوازنة لا يسيطر عليها فصيل سياسي أو تيار ديني وينفذ بصياغة الدكتور لا يستجيب لمطالب الأمة في دعم الدولة المدنية التي وصفها الفريق عنان بأنها خط أحمر!

وبالنسبة لمقولة تأخر تغيير د. عصام شرف أذكر للتاريخ أن المشير طنطاوي والفريق عنان اسنمرا قرابة الساعين صباح الثاني والعشرين من نوفمبر 2011 في محاولة مشكورة منهما لإثناء د. شرف عن قرار استقالة الحكومة احتجاجاً على التعامل الأمني العنيف مع المعنمين من الشباب وأسس شهداء الثورة في أحداث شارع محمد محمود، وكنت شاهداً على هذا الموقف أنا والدكتور حازم البيلاوي وحض جانباً من الاجتماع الأستاذ أسامة هيكل.

5

وأخيراً فإن دكتور معتر في حواراً تبنى وجهة نظر الإخوان عن وثيقة المبادئ الأساسية للدكتور بمقولة إنهم رفضوا تلك الوثيقة التي كانت «تهدف إلى وضع ميمز للمجلس العسكري». فالإخوان المسلمون يعلمون قبل غيرهم أن المجلس الأعلى للقوات المسلحة قد أكد، على لسان المشير طنطاوي، أن وضع

القوات المسلحة في الدستور الجديد لن يتغير عما كان في الدساتير السابقة، وأن غاية الإخوان المسلمين من معارضتهم لوثيقة المبادئ الدستورية وإثارة الحملة الشعواء ضدها وضدي أنا شخصياً، مستمرون صياغة مبدئية للمادتين التاسعة والعاشره كانت مطروحة للحوار، إنما كانت لإعاقته إقرار معايير اختيار أعضاء الجمعية التأسيسية انظماً لفوزهم المتوقع بأغلبية مقاعد مجلسي الشعب والشورى لينفردوا بتشكيل الجمعية ومن ثم الافراد بوضع الدستور.!



<https://youtu.be/tGyA2QoVrFM>

21/07/2011



<https://youtu.be/eSSwPcDwaos>

21/07/2011

د. على السلمي: «العسكري ضحى بمستقبل مصر من أجل تفادي الصدام مع "الإخوان"»⁷³

كتب: محمود مسلم

الثلاثاء 11 سبتمبر 2012

يمثل الدكتور على السلمي، نائب رئيس الوزراء السابق، أهمية خاصة في رصد ملف العلاقة بين الإخوان والمجلس العسكري؛ نظرا لعلاقته الوثيقة بالطرفين خلال جميع المراحل، التي كان فيها شاهدا ومراديا للمواقف التي تبدلت والظروف التي غيرت الأشخاص وحولهم من منطقة الضعف إلى منطقة القوة والعكس، ويصد السلمي في حوار مع «الوطن» علاقة «الإخوان» بالمجلس العسكري في اجتماعين كان حاضرا خلاهما الفريق سامي عنان والدكتور محمد مرسى، الأول في 9 يوليو 2011، وكان عنان هو الطرف الأقوى، والثاني في 7 سبتمبر وانعكس الحال وأصبح مرسى هو الطرف الأقوى. وإلى الحوار:

? كيف تصف علاقة المجلس العسكري و«الإخوان» خلال المرحلة الانتقالية: صفقات، أمر ندية، أمر قاهر وتواؤم؟

✓ القضية هنا أن «العسكري» عندما تصدى أو للادق عندما أوكلت إليه إدارة شؤون البلاد، كان همه الأساسي ليس الوصول بالثورة إلى طريقها الطبيعي، ولكن منع مشروع النورديث وقطع الطريق عليه، التزاما بأن الحكم لا يخرج من المؤسسة العسكرية، وتؤكد هذا الهدف مع أهداف للإخوان والتي الطرفان على هدف أساسي هو مساعدة «العسكري» من قبل الإخوان على تنظيم الأمور وإدارتها.

2. د. على السلمي: «العسكري» ضحى بمستقبل مصر من أجل تفادي الصدام مع

«الإخوان» - - الوطن (elwatannews.com)

? تقصد أن الاثنين اجتمعا على إجهاض الثورة؟

✓ هدف إجهاض الثورة لم يكن واضحا أو معلنا، لكن توافقت الإرادتان على تجنب العمل الثوري.

? بمعنى ألهما منعا العمل الثوري في ظل الصراع على الحكم؟

✓ نعم، في ظل توافق المصالح بين الجماعة التي تريد الوصول إلى الحكم بعد 84 سنة سجوننا... إلخ، و«العسكري» بدورة لم يهتم بموضوع التحول الديمقراطي، وكانت مرغبه في إنهاء المرحلة الانتقالية بأخف ضرر ممكن للطرفين، ومن أجل هذا استجابوا لنصيحة المستشار طارق البشري، وعينوه بديلا للجنة التي كان يرأسها المستشار سى صيام، واستجابوا للنصيحة التي أوغلت مصر في الهلكة وهي أن الانتخابات تأتي أولا والدستور يؤجل، وامتدت المرحلة الانتقالية بعد أن كانت الانتخابات منصوبا عليها في الإعلان الدستوري الصادر في 30 مارس أنه في نهاية سبتمبر 2011 تنم الانتخابات، ولكن تم التأجيل وامتدت المرحلة الانتقالية من 6 شهور إلى سنة ونصف السنة ولم يجعل بانتهاءها إلا أحداث محمد محمود، والشاهد أن الإخوان قدموا أنفسهم كجماعة تنظيمية دعوية قادرة على حشد الجماهير والتأثير في المجتمع، أما الثورة فدخلوها وخروجوا منها كيفما شاءوا بالاتفاق مع مصالحهم، ونظموا مليونيات حيثما كانت مصالحهم تقتضى هذا، وامتنعوا عن موازنة الثوار في مواقف شديدة الخطورة عندما اقتضت مصالحهم هذا، وهو ما يتفق وما قاله الأسناد كمال الهلباوي من أن الإخوان آخ من دخل الميدان وأول من خرج منه.

? هل ترى أن العلاقة بينهما كانت عبر حوارات مباشرة أو من خلال وسطاء، أم أن الأمر تعدى ذلك وكل

طرف يعرف ما يريد الآخر وينفذ؟

✓ الثلاثة، هناك حوارات مباشرة وجلسوا كجماعة من قبل أن ينولى المجلس العسكري شؤون البلاد مع عم سليمان في 8 فبراير قبل الشحي كان هناك اجتماعان لممثلي الأحزاب والقوى السياسية في مجلس الوزراء وكان في مقدمة الحضور الكنائسي ومن سى .

? قيل إن هناك لقاء منفردا قبلها ؟

✓ اللقاء العام حضرته ورأيهم رأى العين، وكانوا أقرب الناس إلى الجلوس في المكان المخصص لهم كان عم سليمان والسيد البدوي ونجيب ساويرس ومحمد من سى وسعد الكنائسي أو العكس .

? هل كانوا في هذه الفترة يميلون للخروج من الميدان ؟

✓ في يوم 8 فبراير لم يكن للإخوان وجود في الميدان بدليل أنه في يومي 2 و3 فبراير (موقعة الجمل) لم يظهروا إلا في نهاية الموقعة. لكنهم يقولون إهم تصدوا لموقعة الجمل!

? كل واحد يقول اللي هو عايزة، لكن المؤكد أن الثوار خذلوا خذلانا مؤكدا من قبل الإخوان ثم من الأحزاب السياسية و«العسكري» فيما بعد. رأيك أن علاقتهم ب«العسكري» بدأت قبل الشحي ؟

✓ قبل الشحي وبعد الشحي وبعد تولى «العسكري» إدارة شؤون البلاد وكان الششق على أشده فيما بين «العسكري» وجموع القوى السياسية باسنبعاد القوى الثورية، كانت الأحزاب ممثلة في لقاءات متعددة مع «العسكري»، وكان الإخوان مشاركين وفاعلين في اللقاءات وكان «العسكري» قد عدل في قانون الانتخابات وفي قانون مباشرة الحقوق السياسية وأنجج قانون انتخابات مجلس الشعب وأعاد تعديله مرة أخرى، في كل هذا كانت المصلحة تصب في خانة الإخوان .

? لو أردنا تفسير المرحلة الانتقالية إلى 3 فترات، الأولى قبل توليك الحكومة، ثم فترة الحكومة، وأخيرا فترة ما بعد الحكومة.. نبدأ بالفترة الأولى أنت كنت من قيادات «الوفد» وتلقني والقيادات العسكرية، هل رصدت علاقة خاصة بين «الإخوان» و«العسكري» ؟

✓ كانت هناك مقابلة حضرها مع السيد البدوي ومحمد مرسى يوم 9 يوليو، وكانت هناك انقضاة واعنصار 9 يونيو وكانت هناك منصة للإخوان وأخرى لـ«الوفد»، طلب البدوي اللقاء مع «العسكري» لنوضح المطالب التي يعبر عنها الثوار والمعنصمون في الميدان، وضر اللقاء البدوي ومرسى وأنا، وحضر الفريق سامي عنان واللواء محمد العصار⁷⁴ واللواء ممدوح شاهين، وكان حديثا صرنا مثل في المطالبة بتحقيق أهداف الثورة والمعنصمين، وده أول لقاء مع نائب رئيس المجلس الأعلى للقوات المسلحة.

? كان أول لقاء بين الفريق سامي عنان والقوى السياسية؟

✓ لا كان معي أنا شخصا، لكن كانت لقاءات متعددة سابقة مع القيادات الحزبية وبالذات قيادات الإخوان و«الحرية والعدالة» بعد إنشاء الحزب والصورة التي جمعها أن الخلاف خلال المرحلة أنه كانت هناك علاقات منكرة ولقاءات منكرة واتصالات مفتوحة بين «الإخوان» و«العسكري»، كما كانت هناك لقاءات واتصالات أقل في النكرار مع الأحزاب الأخرى، وبالذات كانت هناك لقاءات وعلاقة واضحة بين «العسكري» و«الوفد».

? تقدر تقول إن «العسكري» كان أكثر قوى يلتقي لها هي «الإخوان»؟

✓ تخبر النتائج العامة تقدر تقول إن هذا النمط من العلاقة كان واضحا وكانت آراء الإخوان ومطالبهم تؤخذ مأخذ الجد.

? هل كنت ترى العلاقة نديته في هذا الوقت بين مرسى وعنان؟

✓ في البداية كان الفريق عنان في موقف أكثر قوة وأكثر قدرة على التأثير فيما بعد ذلك وفي مراحل أخرى انقلب الحال، وكانت الجماعة والحزب هما الأكثر تأثيرا.

? في اجتماع 9 يوليو، هل شعرت أن عنان ومرسى بينهما تجاوب ومساحات مشتركة كبيرة؟

⁷⁴ رحمه الله فقد توفي يوم 6 يوليو 2020

✓ لا لم تحدث، كان الوفد المشكل من البدوي ومرسى على قدم المساواة في علاقته بـ«العسكري» ولم اشع أن هناك ميزة خاصة أو علاقة خاصة بين مرسى وعنان.

? هل رصدت أن تشكيل لجنة التعديلات الدستورية تم على هوى الإخوان؟

✓ الشواهد تدل على هذا باعتبار أن اللجنة الأولى كانت مشكلتة من قمر القانون الدستوري: سى صيام وأحمد كمال أبو المجد وإبراهيم درويش، كانت لجنة يشار إليها بأنها لجنة فقهاء دستوري صحيح لم يدمرها الحال إلا أياما معدودة، فقد شككت لجنة على قممها رجل قانوني معروف لكنه ليس قانونيا دستوريا، وضمت كلا من صبحى صالح، عضو الجماعة، وهو محام غير معروف، وأيضا الدكتور عاطف البنا المحسوب على «الوفد» تاريخيا، لكن انتماء الإخواني معروف وهو لا يتكس هذا واللجنة خرجت على المجتمع المصري بالتأكيد على أن تكون الانتخابات أولا.

? واضح أنها توصية على هوى الإخوان.

✓ نعم، بدليل أن الإخوان والسلفيين استثمروا استثناء 30 مارس باستغلال ديني وقلوبوا الموضوع من استثناء على قانون إلى استثناء على حلال وحرام.

? ما س الحملة التي شنها الإخوان على الدكتور يحيى الجمل؟

✓ أنه اتخذ مواقف معارضة لفكر الإخوان، كانوا غير مراغبين في إثارة موضوع الدستور، وهو يريد الدستور أولا، كانوا غير مراغبين في طرح مواضيع عن التحول الديمقراطي ومسار الثورة وكان هو قد بدأ بالحوار الوطني ثم انتقل إلى مؤتمرات الوفاق القومي على غير رغبتهم، ولذا تعرض لحملة شرسية.

? الإخوان لم تتحضر والمؤتمرين؟

✓ لا، حضر والحوار الذي ترأسه الدكتور عبد العزيز حجازي وكانوا مصدر شغب في الجلسة الأولى التي حضرتها وامتدوا امتداعا كاملا عن حضور الوفاق القومي وأثاروا قضايا تتعلق بالدكتور يحيى الجمل وأقاربه واتهامات وبلاغا للنائب العام للتحقيق مع الجمل.

✓ هل ترى أنهم في هذه الفترة بدأوا يرفعون أيديهم من القوى السياسية على أساس وجود قاهبات مع «العسكري» لا يريدون تعطيلها؟

✓ ابتعدوا عن القوى السياسية لاستراتيجية تخصهم، وجدوا المجال مفتوحا للفوز بالانتخابات البرلمانية، وأدركوا أن حيب «العسكري» لهم، لكن قابليتهم للتعامل مع القوى السياسية وفي مقدمتها حزب الوفد أثارت نوعا من التلاعب والدليل أنهم أقدموا بترحيب شديد للتحالف مع الوفد ورحبوا جدا ووقعوا وثيقة التحالف ونكثوا على أعتاقهم فيما يتعلق بالتحالف الانتخابي وفشلوا أو أفسلوا الشيق الانتخابي وعادوا عن وعدهم بأنه مشاركتهم لا مغالبة إلى مغالبة لا مشاركتهم.

✓ نريد رصد الفترة الأولى.. هل كانوا يذهبون إلى لقاءات «العسكري» ولا تخضون لقاءات القوى السياسية؟

✓ لا، حضر اللقاءات كثيرة مع «الوفد».

✓ لكن عندما تعقد الحكومة أو الدكتور الجمل حوارا أو وفاقا ولا تخضون منه هل معنى هذا أن الحكومة بالنسبة لهم «العسكري»؟

✓ ده صحيح.

المصريين الأحرار: نرفض الضغوط على "السلمي" وإرهابه والمطالبة بإقالته⁷⁵

السبت، 05 نوفمبر، 2011

أكد أحمد خيرى، عضو المكتب السياسي لحزب المصريين الأحرار، أن الحزب في حالة نقاش حول التعديلات التى تمت على وثيقة السلمي، وخاصة ما يتعلق بالمادة التاسعة، مشيراً إلى أن الحزب مع ترسيخ مفهوم مدينة الدولة، بحيث لا تكون دينية ولا عسكرية، لكي يعيش المواطن بحرية دون قيد وفي "جو ديمقراطي".

و أكد خيرى، أن الحزب يرفض بشدة ما يمارس على الدكتور على السلمي من ضغوط من قبل النيابات الرافضة للوثيقة، وحالة الإرهاب التى تمارس عليه، والاتهامات بالفخوين والتلويح بإقالته من المجلس. كما انتقد خيرى تصريحات حزب النور السلفي حول الوثيقة، وتهديده بالاحتجاج السلمي ثم تصعيد الموقف، قائلاً: ما المقصود بالتصعيد؟ هل تريد هذه الأحزاب الرجوع إلى العنف؟

مع الشكر للأخ الكريم أحمد خيرى

وحزب المصريين الأحرار

⁷⁵ المصريين الأحرار: نرفض الضغوط على "السلمي" وإرهابه والمطالبة

د. علي السلمي: صمود أعضاء الهيئات القضائية والنيابة العامة موقف تاريخي⁷⁶

18 ديسمبر 2012

أشاد الدكتور علي السلمي عضو المجلس الرئاسي لحزب الجبهة الديمقراطية بموقف قضاة مصر وأعضاء النيابة العامة مؤكداً أن الحزب بجميع قياداته وأعضاء تحيونه وقفة الصمود الصلبة لأعضاء الهيئات القضائية والنيابة العامة دفاعاً عن كرامة القضاء وانصافاً لسدنة العدالة ومصدر الأمن والأمان للمواطنين في مصر، مندداً في ذات الوقت بما شهدته البلاد خلال الأسابيع الماضية من تغول على القانون ورجاله، ومن محاولة تحطيم الديمقراطية الوليدة، ومن ترهيب المواطنين وإطلاق الفرص لعناصر البلطجة وميليشيات المنظمات والأحزاب المنخفضة وساء الإسلام - والإسلام منه بريء - وتحمل رئيس الجمهورية مسؤولية دماء الشهداء والمصابين من المواطنين الشرفاء ورجال الإعلام والمؤسسات الصحفية والحزبية التي تطاردتها تلك العناصر غير المسئولة.

وقال السلمي، كانت وقفة القضاة في الجمعية العمومية لنا ديهم حين أعلنوا رفضهم القاطع للإعلان غير الدستوري الذي صدر بلبيل ليجمع به رئيس الجمهورية إلى جانب سلطاته التنفيذية السلطة التشريعية ويعطل السلطة القضائية بنحسين إعلاناته الدستورية وقرارته السابقة واللاحقة، ويقيل النائب العام ويعين آخ عن غير الطريق الذي رسمه الدستور والقانون.

وما كان أمام رئيس الجمهورية إزاء موقف القضاة التاريخي إلا الانصياع - ولو ظاهرياً - ويلغي الإعلان الدستوري الباطل، ويستبدل به بآخر، مع الاحتفاظ بأثار الإعلان الأول نافذة!

⁷⁶ د. علي السلمي: صمود أعضاء الهيئات القضائية والنيابة العامة موقف تاريخي -

إلا أن أعضاء النيابة العامة كانوا بالمرصاد لمحاولات التعدي على الشرعية والتغول على القانون، وأصر وا على استقالة النائب العام وكان لهم ما أرادوا قبل أن ينشر شهر آفي منصبه. وكان موقف الهيئات القضائية رائعا في دفاعهم عن المحكمة الدستورية وقضاها ورفضهم للمشاركة في الإشراف على الاستثناء - على الدستور المرفوض شعبياً - قبل أن ينفذ الاعتصام الهلجي حول مبنى المحكمة، وينتوقف المشهد العبي وغير القانوني يمنع قضاها من الدخول ومزاولة أعمالهم في خدمة الوطن وإعلاء كلمة الحق القانون. كما دعا الحزب كل المواطنين الشرفاء أن يصوتوا بـ «لا» في الجولة الثانية من الاستثناء على دستور يقسم الوطن ويؤسس لمنحلة ظلامية تعادي الدولة المدنية وتقوض سيادة القانون وتهدم قيم المواطنة في مصر.



<https://youtu.be/8qjGon49SJg>



<https://youtu.be/F6D0xduPxtw>

28/11/2012



<https://youtu.be/QLYXdmYWLlw>



<https://youtu.be/ZKIWLeg2sSk>

27/11/2012

السلمي ورافضو وثيقتهم يجتمعون صباح اليوم للوصول لصيغة توافقية⁷⁷

15 نوفمبر 2011

يعقد الدكتور علي السلمي، نائب رئيس مجلس الوزراء، اجتماعاً صباح اليوم مع القوى السياسية الرافضة لوثيقة المبادئ الدستورية.

وأكد الدكتور وحيد عبد المجيد، رئيس لجنة مناصرة القوى الرافضة لوثيقة السلمي، أن الاجتماع يهدف إلى الوصول لصيغة توافقية للمبادئ الدستورية، بعد أن أثارت الوثيقة التي أعلنها السلمي كثيراً من القوى السياسية، موضحاً أن لجنة المناهضة لديها صيغة ستعرضها اليوم خلال الاجتماع وكذلك السلمي، على أن تتحدث خلال الاجتماع وضع صيغة توافقية تنهي الجدل حول هذه الوثيقة والشرع لخوض الانتخابات البرلمانية.

وقال عبد المجيد، إن اللقاء سيشارك فيه أعضاء لجنة المناهضة وهم الدكتور أسامة ياسين، والدكتور حاتم عزام، والدكتور أحمد شكري، فيما اعتذر الآخرون من أعضاء اللجنة لسفرهم خارج مصر، ومنهم الدكتور طارق الزمر.

⁷⁷ السلمي ورافضو وثيقتهم يجتمعون صباح اليوم للوصول لصيغة توافقية |

الدكتور على السلمي: دعوة مرسى للاستفتاء على الدستور «باطلة» (حوار)⁷⁸

وصف الدكتور على السلمي، نائب رئيس الوزراء الأسبق، دعوة الرئيس محمد مرسى للاستفتاء على الدستور بـ«الباطلة» لأنه أخل بنعهد⁷⁹ بأنه لن يطرح الدستور للاستفتاء قبل حدوث توافق مجتمعي. وقال «السلمي»، في حوار له لـ«المصري اليوم»، إن ما حدث معه ووثيقته الدستورية المعروفة إعلامياً باسم «وثيقة السلمي» كان إحدى صور الخداع من جماعة الإخوان المسلمين ومن معهم، مشيراً إلى أنهم رفضوها وصدروا للإعلام أنها تعطى صلاحيات للقوات المسلحة فوق مؤسسات الدولة، وإلى نص الحوار:

? ما رأيك في دعوة الرئيس للاستفتاء على الدستور في 15 ديسمبر؟

✓ باطلة، لأن الدستور لم يدر التوافق عليه حسبما وعد رئيس الجمهورية، بأنه لن يدعو للاستفتاء إلا إذا تم التوافق عليه، وقد أكدت جميع القوى السياسية التي التقت مرسى الشهر الماضي أن التوافق لم يدر، وأن هناك مسائل أساسية ومحورية تمثل إشكالية غير ديمقراطية في صلب هذا الدستور.

? ما هذه النقاط؟

✓ مثلاً المادة الأخيرة في مسودة الدستور ألغت جميع الإعلانات الدستورية الصادرة من 11 فبراير العام الماضي، حتى إقرار الدستور، مع الإبقاء على آثارها نافذة وملزمة، ولا يجوز الطعن عليها بأي شكل من الأشكال، فضلاً عن النصوص الخاصة بخوار حل النقابات، والنص الخاص بالمحكمة الدستورية، جميعها قابل توشك على الانفجار.

⁷⁸ الدكتور على السلمي: دعوة مرسى للاستفتاء على الدستور «باطلة»

? ماذا عن المواد الخلاقية بين القوى السياسية؟

✓ هناك محاولة من الجماعة ومن معها لإظهار المعارضين أو الراضين للدستور على أنهم أعداء الشريعة، وكل هذا لا يسمى إلا بـ "الكلام الهزلي".

? ما رأيك في مليونيه الإسلاميين أمس الأول، التي كانت تحت عنوان «الشريعة والشريعة»؟

✓ الحشد أمام جامعة القاهرة محاولة لتزييف الواقع وتصويره على أنه دفاع عن الشريعة والشريعة، وفي الواقع المصريون جميعاً، مسلمين وأقباطاً، مخترمون الشريعة، وقواعدها التي أدت بالرئيس عبر صناديق الانتخاب، لكنهم يرفضون الإعلان غير الدستوري ومحاولة الرئيس تحصين قراراته، وما يمكن أن يترتب من آثار على هذا التحصين الذي يؤسس دكتاتورية جديدة.

? ما تقييمك لطريقة التصويت على مسودة الدستور؟

✓ التصويت الذي تم على مواد الدستور يعد هزلاً وعبثاً لا يرقى إلى مستوى أمة وحضارة مثل مصر، بالإضافة إلى أنه تم الإسراع في عرض المسودة المفوضة شعبياً دون إتاحة أي فرص لأعضاء الجمعية التأسيسية للدستور أنفسهم لمناقشتها، فإن إدارة الجمعية، على الرغم مما تدعيه من أنها تتبع دستوراً ديمقراطياً، كانت غير ديمقراطية.

? هل تؤيد الاتهامات التي يوجهها البعض لأعضاء الجمعية بـ «سلب الدستور»؟

✓ نعم، الدستور تم سلبه فعلاً، وهذا الأمر كان مخططاً له بداية من رفض الجماعة وحزبها والسلفيين الوثيقة التي أعدتها، حتى ينجبوا الالتزام بمعايير اختيار الجمعية للوصول إلى هدفهم بالانفراد بصياغة دستور على هواهم مثل اتجاهاتهم ولا يعبر عن الشعب المصري بجميع أطيافه.

? ماذا سيكون موقف القوى السياسية من الاستفتاء على الدستور؟

✓ ما سيحدث ينوقف على وعى المصريين، والقوى السياسية عليها دور مهم لنوعية الشعب بالغام هذا الدستور، حتى يستطيعوا مواجهة الحشد الذي تعتمد عليه القوى الأخرى بالدعاوى الدينية وخط الدين بالسياسة، وتصوير الأمر على أن الموافقة على الدستور نوع من الالتزام بالشريعة، ومعارضتها تعنى الخروج عن الشريعة كما كان الأمر في استفتاء 19 مارس العام الماضي.

? الإخوان رفضوا «وثيقة السلمي» بسبب السلطات الممنوحة للقوات المسلحة، فما رأيك في النصوص التي تخص القوات المسلحة في الدستور الجديد؟

✓ صورة من صور الخداع، فالإخوان رفضوا وثيقتي تجنبا للالتزام بمعايير التأسيسية وتصديرها للإعلام على أنها تعطى صلاحيات للقوات المسلحة فوق مؤسسات الدولة، ولكن ما خرج منهم في الدستور الجديد يزيد عما قدمته أنا بكثير.

? هل يمكن لممثل القوى السياسية مرة أخرى، وهل ترى أن الهدف من الإعلان الدستوري إلهاء المصريين لنمرين دستور ذي صبغة إخوانية الدعوة للاستفتاء تزيد الفرقة والخلاف والافتقار بين المصريين في أمور محورية لا يقبل المصريون غميرها بسهولة.

✓ أنا مقتنع بأن الهدف من الإعلان محاولة إلهاء المصريين عن الدستور، وإعطاء الفرصة للجمعية التأسيسية لإلهاء المسودة حسبما يرضى الفصيل المسيطر عليها والإسراع بالمسودة حتى دون الاستفادة من الشهرين اللذين نص عليهما الإعلان.

? في أي اتجاه تسير مصر؟

✓ إننا نسير في اتجاه مزيد من الافتقار والثقت، وأطالب الرئيس المنتخب بإرجاء الاستفتاء لحين إحداث النوافق، وحتى لا تنفج جموع الشعب، فإنني أرفض أن ينزعزل الرئيس إلا بصندوق الانتخاب، وعليه أيضاً أن تحترم هذا الصندوق ومن انخبوه.



https://youtu.be/An_BeBOTldc

5/12/2012

مواد القوات المسلحة في دستور 2012

دستور الإخوان المسلمون

الفرع الثاني. القوات المسلحة

المادة (194)

القوات المسلحة ملك للشعب مهمتها حماية البلاد والحفاظ على أمنها وسلامة أراضيها، والدولة وحدها هي التي تنشئ هذه القوات. وتحظر على أي فرد أو هيئة أو جهة أو جماعة إنشاء تشكيلات أو فرق أو تنظيمات عسكرية أو شبه عسكرية. ويكون للقوات المسلحة مجلس أعلى على النحو الذي ينظمه القانون.

المادة (195)

وزير الدفاع هو القائد العام للقوات المسلحة، ويعين من بين ضباطها.

المادة (196)

ينظم القانون النعبة العامة، ويبين شروط الخدمة والترقية والتقاعد في القوات المسلحة.

وتختص اللجان القضائية لضباط وأفراد القوات المسلحة دون غيرها بالفصل في كافة المنازعات الإدارية الخاصة بالقرارات الصادرة في شأنهم.

الفرع الثالث. مجلس الدفاع الوطني

المادة (197)

ينشأ مجلس للدفاع الوطني، يتولى رئيس الجمهورية رئاسته، ويضم في عضونته رئيسي مجلسي النواب والشورى ورئيس مجلس الوزراء، ووزراء الدفاع والخارجية والمالية والداخلية ورئيس المخابرات العامة ورئيس أركان القوات المسلحة وقادة القوات البحرية والجوية والدفاع الجوي ورئيس هيئة عمليات القوات المسلحة ومدراء إدارة المخابرات الحربية والاستطلاع.

وتختص بالنظر في الشؤون الخاصة بوسائل تأمين البلاد وسلامتها، ومناقشة موازنة القوات المسلحة، ويجب أخذ رأيها في مشروعات القوانين المتعلقة بالقوات المسلحة؛
وتحدد القانون اختصاصاتها الأخرى.

ولرئيس الجمهورية أن يدعو من يشاء من المخصين والخبراء لحضور اجتماعات المجلس دون أن يكون لهم صوت معدود.

الفرع الرابع. القضاء العسكري

المادة (198)

القضاء العسكري جهة قضائية مستقلة، تختص دون غيرها بالفصل في كافة الجرائم المتعلقة بالقوات المسلحة وضباطها وأفرادها، وجرائم الخدمة العسكرية، وتلك التي تقع داخل المنشآت العسكرية أو على منشآت القوات المسلحة ومعداتها وأسلحتها.

ولا تجوز محاكمة مدني أمام القضاء العسكري إلا في الجرائم التي تقص بالقوات المسلحة ويحدد القانون تلك الجرائم، ويبين اختصاصات القضاء العسكري الأخرى.
وأعضاء القضاء العسكري مستقلون. غير قابلين للعزل، ويكون لهم كافة الحصانات والضمانات والحقوق والواجبات المقررة للجهات القضائية.

موازنة الرقم الواحد [أو الاعتماد الإجمالي]

قانون رقم 87 لسنة 2005

بتعديل بعض أحكام القانون رقم 53 لسنة 1973

بشأن الموازنة العامة للدولة،

باسم الشعب

رئيس الجمهورية

قر مجلس الشعب القانون الآتي نصه. وقد أصدرناه:

(المادة الأولى)

يستبدل بنصوص المواد أرقام (4، 5، 6، 7، 8، 10، 12، 14، 18، 24) من القانون رقم 53 لسنة 1973

بشأن الموازنة العامة للدولة، النصوص الآتية:

مادة (4): تعد الموازنة العامة للدولة، وتنفذ وفقاً لكل من التصنيف الاقتصادي لأوجه نشاط الدولة،

والصنيف الإداري للجهات والوحدات، كما تعرض المصروفات وتقدم إلى مجلس الشعب وفقاً للتصنيف

الوظيفي لأنشطة الدولة، مع مراعاة إجراء التحليل على أساس البرامج والملشروعات والأعمال في مدة

أقصاها خمس سنوات من تاريخ العمل بهذا القانون.

وتحدد اللائحة التنفيذية لهذا القانون كل تصنيف في ضوء المعايير الدولية المطبقة في هذا الشأن. "مادة" (5) تبوب استخدامات الموازنة العامة للدولة ومواردها إلى أبواب تشق مع المجموعات الرئيسية للتصنيف الاقتصادي. وفقاً لبنود وأنواع وفروع هذه المجموعات وتوزع هذه الأبواب والمجموعات وتقسيماتها وفقاً للتصنيف الإداري للجهات والوحدات، وتحدد اللائحة التنفيذية للقانون التقسيمات الفرعية لكل باب من الأبواب."

مادة" (6) تقسم استخدامات الموازنة العامة للدولة إلى ما يأتي:

أولاً: المصروفات:

الباب الأول: الأجور وتعويضات العاملين

الباب الثاني: شراء السلع والخدمات

الباب الثالث: الفوائد

الباب الرابع: الدعم والمنح والمزايا الاجتماعية

الباب الخامس: المصروفات الأخرى

الباب السادس: شراء الأصول غير المالية (الاستثمارات)

ثانياً: حيازة الأصول المالية:

الباب السابع: حيازة الأصول المالية المحلية والأجنبية

ثالثاً: سداد القروض.

الباب الثامن: سداد القروض المحلية والأجنبية

مادة" (7) تقسم موارد الموازنة العامة للدولة إلى ما يأتي:

أولاً: الإيرادات:

الباب الأول: الضرائب

الباب الثاني: المنح

الباب الثالث: الإيرادات الأخرى

ثانياً: مصادر التمويل

الباب الرابع: المنحصلات من الإقراض ومبيعات الأصول المالية وغيرها من الأصول

الباب الخامس: الاقتراض

مادة " (8) تعد موازنة الخزانة العامة للدولة وفقاً للمعايير الدولية، يعرض فيها:

(أ) العجز أو الفائض النقدي، ويمثل الفرق بين المصروفات والإيرادات المنصوص عليها في المادتين (6، 7) من هذا القانون.

(ب) العجز أو الفائض الكلي، ويمثل العجز أو الفائض النقدي مضافاً إليه أو مطروحاً منه صافي حيازة من الأصول المالية وهي الفرق بين حيازة الأصول المالية المحلية والأجنبية المنصوص عليها في الباب السابع من الاستخدامات والمنحصلات من الإقراض ومبيعات الأصول المالية المنصوص عليها في الباب الرابع من الموارد وبمراجعة استبعاد حصيدة بيع الأصول غير المالية.

(ج) مصادرة التمويل للعجز الكلي، ويمثل الاقتراض المنصوص عليه في الباب الخامس من الموارد، مضافاً إليه حصيدة بيع الأصول غير المالية ومستبعداً منه سداد القروض المحلية والأجنبية المنصوص عليها في الباب الثامن من الاستخدامات.

وتنولى موازنة الخزانة العامة تمويل العجز في موازنات الجهات الداخلية في الموازنة العامة للدولة، ويؤول إليها فوائد تلك الجهات."

مادة" (10) تجوز لاعتبارات خاصة تقتضيها المصلحة العامة للبلاد أن تدرج في أبواب الاستخدامات بالموازنة العامة للدولة اعتمادات إجمالية لبعض الجهات أو احتياطات عامة دون التقيد بالتصنيفات الاقتصادية لهذه الأبواب وذلك لمواجهة الالتزامات الحتمية القومية أو الطارئة أو المصروفات أو الالتزامات التي لم يسبق مراعاتها لدى إعداد مشروع الموازنة أو غيرها من الضوابط.

ويراعى أن ما يدرج كاعتمادات إجمالية للجهة الواحدة لا يتجاوز 20% من إجمالي الاعتمادات المدرجة لإتفاق هذه الجهة بالموازنة العامة للدولة، على أن ينتر تخفيض هذه النسبة خلال السنوات الأربع التالية للعمل بأحكام هذا القانون لنصبح 5% في السنة المالية الرابعة وفقاً لنسب وبرنامج زمني تحدده وزير المالية، ويستثنى من ذلك مجلس الشعب ومجلس الشورى والجهاز المركزي للمحاسبات وجهاز المدعي العام الاشتراكي والقوات المسلحة والهيئات القضائية والجهات المعاونة لها.

ويراعى أن ما يدرج كاحتياطات عامة لا يتجاوز 5% من إجمالي استخدامات الموازنة العامة للدولة بدون الفوائد، وتوزع هذه الاحتياطات خلال العام المالي على أبواب وتقسيمات الاستخدامات المختلفة بما في ذلك الفوائد في إطار المعايير التي يعرضها وزير المالية على مجلس الوزراء.

ويضمن الحساب الختامي الذي يقدم لمجلس الشعب ما تم استخدامه من هذه الاحتياطات." مادة" (12) تعد الموازنة العامة للدولة وتنفذ وفقاً للنظام التقدي بما في ذلك العمليات المتعلقة بشراء الأصول غير المالية (الاستثمارات). وينبع في إعداد الموازنات المستقلة المنصوص عليها في الفقرة الثانية من المادة الثالثة من هذا القانون نظام الاستحقاق."

مادة" (14) تشكل في كل جهة لجنة متخصصة تتولى إعداد مشروعات موازنتها وفقاً لما تسفر عنه النتائج الفعلية لتنفيذ الموازنة خلال الثلاث سنوات السابقة مع مراعاة معدلات النمو الحقيقي والنضج وعلى أساس

المقاييس والأنماط الكمية والمالية والدراسات والأبحاث الفنية والاقتصادية التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المخططة ومع مراعاة استبعاد أية إيرادات استثنائية تحققت خلال سنة معينة."

مادة (18): "يكون تمويل الاستخدامات لكل جهة من جهات الموازنة العامة للدولة عن طريق مواردها، ويصدر بتنظيم عمليات التمويل قرار من وزير المالية."

مادة (24): "لا تجوز تجاوز اعتماد أي باب من أبواب الاستخدامات المختلفة أو استحداث نفقات غير واردة بالموازنة إلا بعد الرجوع إلى وزارة المالية والحصول على موافقة مسبقة من مجلس الشعب، وصدر القانون الخاص بذلك."

وتجوز النقل داخل اعتمادات الباب الواحد لكل جهة أو النقل من باب في جهة إلى نفس الباب في جهة أخرى وذلك على ضوء ما يقرره وزير المالية أو من يفوضه في الحالات التي تحددها اللائحة التنفيذية لهذا القانون والنشيرات الملحقمة بالموازنة العامة للدولة والخطة العامة للدولة أو لاعتبارات تتعلق بإعادة التنظيم أو لإجراء تسويات مالية وتنفيذ حثيات ضريبة، على ألا تتجاوز جملة المناقلات - بخلاف ما ينقل من الاحنياطيات العامة - نسبة 10% من الاعتمادات الأصلية لكل باب أو 1% من إجمالي اعتمادات الموازنة العامة للدولة التي وافق عليها مجلس الشعب بدون الفوائد أيهما أقل."

(المادة الثانية)

ينش هذا القانون في الجريدة الرسمية، ويعمل به اعتباراً من موازنة السنة المالية 2005/2006 ويُلغى كل حكم يخالف أحكامه.

يصدر هذا القانون بخاتم الدولة، وينفذ كقانون من قوانينها.

صدر برئاسته الجمهورية في 19 ربيع الأول سنة 1426 هـ (الموافق 28 أبريل سنة 2005 م)



<https://youtu.be/NATQX8CwvS8>

مجلس الشيوخ وموازنة البند الواحد⁷⁹



عبد الفتح الجبالي

وافق مجلس الشيوخ مؤخرا على مشروع قانون اللائحة الداخلية لعمله، وأحالها إلى مجلس النواب لإقرارها. ومن أهم ما جاء به المادة 262 التي نصت على أن موازنة المجلس مستقلة وتدرج مرقما واحدا في موازنة الدولة. وهو ما طرح التساؤل حول مدى أحقية المجلس في هذا الأمر؟

حدد الدستور المصري (2014) الجهات التي تطبق عليها موازنة البند الواحد، في كل من الهيئات القضائية (مادة 189)، والمحكمة الدستورية العليا (مادة 191)، والقوات المسلحة (مادة 200)، ومجلس الدفاع الوطني (مادة 203) لاعتبارات مراها المشع ضرورة لأغراض الأمن القومي أو الفصل بين السلطات

⁷⁹ مجلس الشيوخ وموازنة البند الواحد - بوابة الأهرام (ahram.org.eg)

وعدم تعول السلطة التنفيذية على السلطة القضائية، كما أضاف قانون الموازنة 53 لسنة 1973 وتعديلاته، كلا من الجهاز المركزي للمحاسبات ومجلس النواب.

وموازنة البند الواحد تعطى للجهة الأموال المخصصة لها كاعتمادات إجمالية، ينم النص فيها دون التقيد بتقسيمات الأبواب المنصوص عليها في الموازنة. وبالتالي فهي تختلف عن الموازنة المستقلة، والتي توسع الدستور كثيرا في استخدامها حيث تكرر النص كثيرا على حصول بعض الجهات عليها مثل الوحدات المحلية (المادة 178)، والمجالس المحلية (المادة 182)، والمجلس الأعلى لتنظيم الإعلام (المادة 211)، وهو لفظ عام ليس له دلالة علمية محددة، خاصة أنها كيانات داخل الموازنة العامة للدولة، وليست خارجها مثل الهيئات الاقتصادية، فذلك التي تطلق عليها موازونات مستقلة. أما داخل الموازنة فإن كل جهة من هذه الجهات تعد لها موازونات مالية وفقا للقانون المنظم لها، وينم تجميعها جميعا في إطار أشمل هو الموازنة العامة للدولة وتنطبق عليها أسس ومبادئ وقواعد محاسبية ومالية موحدة تجب على الجميع الالتزام بها. ومشكلة التوسع في موازونات البند الواحد أنه يهدر مبدأ أساسيا من مبادئ الموازنة وهو الشمول والذي بمقتضاه تجب أن تجميع جميع موارد الدولة ونفقاتها في إطار واحد يسهل متابعتها، وبالتالي لا تجوز أن تنشأ حسابات خارج هذا النظام. بل تجب أن تجميع جميع موارد الدولة في الخزنة العامة والتي تقوم بتوزيعها على مختلف جوانب الإنفاق العام وفقا لما يقره المجلس التشريعي عند مناقشة مشروع الموازنة.

الامر الذي يتطلب الحد من هذه المعاملات المالية والحد من النفقات السنوية التي يخصص لها بموجب تشريعات أخرى بخلاف قانون الموازنة. وهذا لا ينفى بالطبع وجود بعض الاستثناءات من هذه المسألة وهو ما ينطبق على جهات معينة لطبيعة عملها مثل القوات المسلحة والهيئات القضائية وجهاز المحاسبات نظرا للطبيعة الخاصة بعملهم، فعلى سبيل المثال لا يحتفى على احد الدور المهم الذي يلعبه القضاء والهيئات القضائية في ترسيخ قواعد الممارسة الديمقراطية وتعزيز أواصر دولة القانون، وهي من الأمور المهمة

والأساسية لجميع المجتمعات، ويتطلب بدوره استقلالية تامة لهذه الجهات حتى تؤدي أدوارها المنوطة، وهو ما يعكس بالإيجاب على تحقيق العدل وبسط الحقوق في ربوع البلاد . وبالتالي فإن تكريس استقلال الهيئات القضائية وتدعيمه يعد مطلباً أساسياً وحيوياً، وعلى الرغم من تعدد آليات استقلال السلطة القضائية إلا أن الاستقلال المالي يعد أحد أهم هذه الآليات. وينطبق نفس القول على الدور المهم والرئيسي للقوات المسلحة والتي تحتاج إلى المزيد من السرية في عملها لاعتبارات الأمن القومي، وهو ما فطن إليه الدستور المصري فوضعها المشجع ضمن الجهات التي تحصل على موازنة البند الواحد، ويناقش مشروع موازنتها داخل لجنة الدفاع والأمن القومي وليس لجنة الخطة والموازنة، أما فيما يتعلق بمجلس الشيوخ فنعتقد أن طبيعة عمله والوظائف المنوطة به وفقاً للدستور لا تحتاج إلى هذا النوع من الموازونات.



<https://youtu.be/LcWu-5pRX3M>

30/11/2020

نص المادتين التاسعة والعاشرة من وثيقة المبادئ الدستورية

وما آثارهما من جدل إخواني!

المادة 9

وتنص المادة 9 بعد التعديلات، على أن: «الدولة وحدها هي التي تنشئ القوات المسلحة، وهي ملك للشعب، مهمتها حماية البلاد وسلامة أراضيها وأمنها والحفاظ على وحدتها، ولا يجوز لأي هيئة أو جماعة أو حزب، إنشاء تشكيلات عسكرية أو شبه عسكرية، والدفاع عن الوطن وأراضيه واجب مقدس

والجنيد إجباري وينظم القانون النعبته العامة، كما ينظم القانون العسكري وتحدد اختصاصاته، ويكون للقوات المسلحة مجلس أعلى تختص بالنظر في كل ما يتعلق بالشؤون الخاصة بها والميزانية المتعلقة بشؤون التسليح، ويؤخذ رأيه في التشريعات الخاصة بالقوات المسلحة قبل إصدارها، ورئيس الجمهورية هو الرئيس الأعلى للقوات المسلحة، وعزير الدفاع هو القائد العام لها .

المادة 10

أما المادة 10 فنصت على: "أن ينشأ مجلس يسمى، مجلس الدفاع والأمن القومي الوطني، وينولي رئيس الجمهورية رئاسته، وتختص بالنظر في الشؤون الخاصة بوسائل تأمين البلاد وسلامتها، كما تختص بنظر ميزانية القوات المسلحة، على أن ينم إخراجها رقما واحدا في موازنة الدولة، وتحدد القانون تشكيل مجلس الدفاع والأمن القومي واختصاصاته الأخرى، ويعلن رئيس الجمهورية الحرب بعد أخذ رأى مجلس الدفاع والأمن القومي وموافقة مجلس الشعب."



<https://youtu.be/S0wsxhbmmkM>



<https://youtu.be/ccAD4ioijE4>



<https://youtu.be/ZuJOBbm-Or0>

17/11/2011

لا تعليق ..
والكلمة للنازيغ!

علي السلمي: «مجلس الشعب» غير مختص بوضع الدستور..

وافراد فصيل معين كمرثثة (حوار)⁸⁰

قال الدكتور علي السلمي، نائب رئيس الوزراء السابق، إن الدستور الجديد سيعبر عن آراء صانعيه فقط لو تم بالشكل الحالي للجنة التأسيسية للدستور، موضحاً أن المصلحة الإخوانية تفرض نفسها وتحكم عملهم، والإقصاء هو أسلوب الإخوان كما كان أسلوب الحزب الوطني في الماضي، لافتاً إلى أن مجلس الشعب لا يستطيع سحب الثقة من الحكومة فكيف يمكنه وضع دستور، وكل ما بُنى على باطل فهو باطل، وأكد خلال حوار مع «المصري اليوم» أن تشكيل الجمعية التأسيسية خطأ بكل المقاييس ومخالف لكل القيم والمعايير والأطر وحاحات الديمقراطية، ودعا «السلمي» جميع الأحزاب والقوى السياسية ومنظمات المجتمع المدني لإعلان موقفها الرافض لسيطرة تيار الإسلام السياسي بصراحة وألا يشارك في الجمعية التأسيسية لأن افراد فصيل ما بكتابة الدستور يؤدي إلى كوارث، وقال: " من الوارد في ظل عدم اكتمال الثورة الأولى قيام الثورة الثانية".

وإلى نص الحوار..

? كيف ترى الجمعية التأسيسية للدستور في تشكيلها الحالي بـ 50% من النواب والباقي من خارجهم؟
 ✓ خطأ بكل المعايير ومخالف لكل القيم والمعايير والأطر وحاحات الديمقراطية، فنسبة 50% من مقاعد الجمعية التأسيسية تم تخصيصها لأقل من 500 شخص وهم نواب البرلمان، والـ 50% الباقية لـ 85 مليون مواطن ويشارك فيها أيضاً من ينبعون الحرية والعدالة ذوي الميول أو المحسوبين على تيار الإسلام

⁸⁰ الدكتور علي السلمي: دعوة مرسى للاستفتاء على الدستور «باطلة» (حوار)

السياسي، كل هذا يختلف تماماً عما كنا طر حناه عن شكل الجمعية التأسيسية، فقد كان أول مقترح لتشكيلها في شهر أغسطس 2011 اخيار أعضائها بالكامل من خارج البرلمان، ثم بالتفاوض والخذ والرد وصلنا إلى أن يكون 25% من داخل البرلمان والباقي من الخارج.

? مع من كان هذا الاتفاق؟

✓ مع القوى السياسية والأحزاب خلال الحوارات التي أجريت خلال أغسطس 2011.

? بما فيها حزب الحرية والعدالة والنور؟

✓ الحرية والعدالة ناوأ بأنفسهم عن الدخول في موضوع المعايير، وكان تركيزهم على مقاومة المبادئ الأساسية للدستور وهي 21 مبدأ، وحدث الخلاف وقتها، وكانت المعايير تمت مناقشتها مع جميع القوى الحزبية وشباب الثورة، وكان هناك شبه اتفاق على أن تكون نسبة النواب أقل في الجمعية التأسيسية، وكل حديث عن المعايير تُرك نخجة الدفاع عن الاستثناء وعدم الالتفاف على المكسبات الشعبية، وكل هذا كان محاولة لثبوت فرصة إقرار وثيقة المبادئ الدستورية.

? كيف ترى سيطرة تيار معين على الجمعية التأسيسية؟

✓ الخطورة ليست في وصف المسيطر سواء كان إسلامياً أو غير إسلامي، وإنما في أفراد فصيل معين بالتحكم في الجمعية التأسيسية وفي فرض رؤاه وفكره وعقائده الحزبية والسياسية على صنع الدستور، وما كنا ننبه إليه ولخبر منه هو عدم أفراد فصيل معين - أياً كان - بوضع الدستور، لكن هذا الأمر فات معاده فالأحزاب التي فازت في مجلسي الشعب والشورى وشكلت الأغلبية اعتمدت على الأغلبية ونسيت موضوع التوافق، رغم أنه كان العهد والوعد من جانب الأحزاب المشاركة في التحالف الديمقراطي، وما أعلنه حزب الحرية والعدالة في مؤتم 13 نوفمبر 2011 بمقر الكتلة البرلمانية للإخوان بالمنيل، وحضره عدد من مرشحي الرئاسة واللجنة التأسيسية لأحزاب

النهالف، وقال فيه الدكتور سعد الكناتني، خلال إلقائه البيان: إن الوثيقة المسماة إعلامياً وثيقة السلمي من فوضته وأن الدستور سيأتي بالوافق وإنما نتعهد بأن الجمعية التأسيسية ستكون ممثلة لجميع أطراف المجتمع.

✓ وقد شهدت انتخابات الشورى العديد من النجاوزات التي تمثلت في منع الكلاء، وغلق اللجان، وتسويد البطاقات الانتخابية، وضرب الناخبين بالرصاص الحي؛ ما أدى إلى إصابة المواطن ياسر عرابي بطلق نارفي في الفخذ.

? هل ترى تعارضاً بين تلك النصائح وما تحدث الآن؟

✓ هذا السؤال يوجه للكناتني، وهو: ما الذي تقومون به الآن؟ فهل التوافق معناه أن الأغلبية البرلمانية تسنأث بـ 50% من الجمعية التأسيسية وأمرى أن الإشكال الرئيسي أن مجلس الشعب بمقتضى الإعلان الدستورف للمادة 33 ينحص دورة في الجانب الشرعي، وليس من اختصاصاته كبرلمان صنع دستور، فالدستور لا يصنع بمجلس الشعب، فالمهمة الرئيسية المسندة له هي التشريع وليس وضع الدستور، والدليل أن مجلس الشعب الحالي غير قادر على سحب الثقة من الحكومة، والإعلان الدستورف هو الذي يقول هذا، فكيف لبرلمان لا يستطيع سحب الثقة من حكومة أن يضع دستوراً؟ فهذا أمر لا يسنوي، وهو غير مقبول بكل المعايير، واستثناء المجلسين بالأغلبية الحزبية يشوبه عدم دستورية، فالأساس أن الجمع سواء أمام القانون، ووفقاً للمادة 60 من الإعلان الدستورف المهمة الرئيسية والأولى هي انتخاب 100 يكونون أعضاء للجمعية التأسيسية وليس من بينهم نواب.

? ولكنك ذكرت سابقاً «نسبة من النواب»؟

✓ تكون نسبة بسيطة تتجاوزاً، بالإضافة إلى أن مجلس الشعب مطعون في دستورينه طبقاً للمادة 5 من الإعلان الدستورف، فكيف يعين أعضاء من هذا المجلس في وضع دستور والمجلس مهدد بالبطلان.

? كيف سيكون وضع الدستور في حال صدور حكم المحكمة الدستورية العليا؟

? كل ما بنى على باطل فهو باطل، والأساس أن التشكيل المقترح الآن غير متوازن وغير عادل، وحتى نجنب أنفسنا مزيداً من الصراع والشقاء، على حزبي الحرية والعدالة والنور أن يتقوا الله وينجهوا إلى أعمال العقل، وقد سمعت ما نسب لعمر وجزاوي، "من أنه مطمئن إلى أن الحرية والعدالة سيعمل العقل وينضلي عن السيطرة"، وهي مسألة ليست طوعية، فالحوار الوطني أساسه إصدار دستور متوازن.

? كيف ترى مطالب بعض القوى السياسية بمقاطعة الجمعية التأسيسية للدستور في ظل السيطرة الإسلامية عليها؟

✓ أدعو جميع الأحزاب والقوى السياسية ومنظمات المجتمع المدني أن يعلنوا هذا صراحة وينخذوا موقف الراض لهذا الأمر، وكهانا البسط في المسائل القومية المهمة، وهذا الموقف إما أن نكون أو لا نكون ليس لسيطرة إسلاميين وإنما لأن أفراداً فصيل ما بصنع الدستور يؤدي إلى كوارث، لأن هذا الدستور لن يعبر إلا عن أفكار ومصالح هذا الفصيل.

? هل غياب هذه القوى يمكن أن يسبب أزمة في وضع الدستور أمر أن التيار الإسلامي مستم في وضعه؟

✓ توقعي أن هذا التيار سيكمل بنفس الطريقة التي اعتمدها من الحرية والعدالة، فقد سبق أن أعلنوا أنهم لن ينافسوا إلا على 35% من الانتخابات البرلمانية وأن أسلوبهم مشاركة وليس مغالبة، واقترح أنهم رشحوا على جميع الدوائر وحصلوا على نسبة 47% من المقاعد، وكذلك تشكيل اللجان في البرلمان قرروا نفس المسألة، وهو نفس الأمر في الجمعية التأسيسية، وعلى غرار هذه النصائح،

أقول إن المصالح هي التي تحكم عملهم والمصلحة الإخوانية تفرض نفسها، والإقصاء هو أسلوبهم كما كان أسلوب الحزب الوطني.

? ما المطلوب من القوى السياسية فيما يخص الجمعية التأسيسية للدستور؟

✓ لا بد أن تبرز القوى السياسية والمجتمعية مواقفها وتص على الرفض وإعلان رفض الأسلوب السلطوي الإخواني الذي يفقدهم العاطف الشعبي، فهذا العاطف أوجد كثيراً من الآمال في العهد الجديد لم تتحقق.

? هل تدخل البرلمانات في العالم طرفاً في وضع الدستور؟

✓ على حد علمي وكما قال فقهاء الدستور، في جميع الدول الديموقراطية، لا يدخل البرلمان في صياغة الدستور، لكن في بعض الحالات التي لها برلمانات تشبه برلماننا الحالي قد تحدث ذلك، وفي مصر لم يدخل البرلمان طرفاً في وضع الدستور وكان دستور 23 قد وضعته الجمعية التأسيسية المنتخبة، ولم يكن لها علاقة بالبرلمان، وكذلك دستور 54.

? كيف ترى الدستور الجديد في ظل الأغلبية التي تحدثنا عنها؟

✓ سيخرج الدستور الجديد - إذا كان لهذا الشكل وهذه المعطيات - غير معبر إلا عن آراء صانعيه، وهناك مقولة لمحمد أباطة وهي أن الانتخابات تعبر عن إرادة من تجلس بها، فعندما يكون صانع الدستور فصيلاً واحداً، مهما كانت درجة العلم والخبرة والنجد لديه، فإن هذا الدستور سيغير عن رؤيته من وضعه، وجمعية الدستور لو جاءت معبرة عن جميع الطوائف والنيارات سيكون الدستور معبراً عن كل هؤلاء ومنوازناً ومستقراً.

? هل سيكون الدستور سليماً؟

✓ بالمعطيات الحالية من المتوقع وجود ضغوط من أجل إبطال هذا الدستور، ومع الرضا المجتمعي له لن يتحقق الاستمرار المنشود، فالدستور كان الأمل في إحداث استقرار، لكن بالطريقة التي ينبغي معدو الدستور الأمل في الاستقرار ضعيف جدا.

? هناك شبه اتفاق على أن الأبواب الأربعة الأولى من دستور 71 جيدة... كيف ترى هذا؟

✓ بعض من مروجوا لهذه الفكرة لهم مصلحة في الإسراع بوضع الدستور وإجراء الانتخابات الرئاسية، ومجموعة من المرشحين المحتملين مروجوا لهذه الفكرة، وهذا الكلام غير مقبول.
? لماذا؟

✓ لأن الدستور كيان كامل مشاغمة لا يصح أن تقوم بتوقيعه، كما أن البنود الخاصة بالحرية العامة مذيلة بخمسة "وفقا لما تحدد القانون".

? وهل القانون هو الذي يحكم الدستور أم العكس؟

✓ كلمة "وفقا للقانون" تعد قرينة من المعنى والإلزام الدستوري، بما تختمل تعطيل الدستور في حال لم تصدر تلك القوانين التي يعبر عنها "قوانين مكملية للدستور" وبالتالي يصبح الدستور كعدمه، بالإضافة إلى أن الدستور أبو القانون.

? إذن، كيف يتم تفعيل عمله أو إيقافه بقوانين؟

✓ هذا كلام غير مقبول، فالدستور يخوي على المبادئ الرئيسية التي تنظم شؤون المجتمع كافة بما فيها القانون.

? هل الأزمات في "مواد" الدستور أمر في التنفيذ؟

✓ الاثني عشر، فقد عشنا فترة طويلة دون دستور قوي ملزم للحاكم، والآن وجدت فرصة لوضع دستور جديد متوازن يعطي الشعب حقوقه وتحمله واجباته ويفصل السلطات، إذن لا نخشى من

تسلط القانون لأن المحكمة الدستورية العليا تنظر في مشروعية القوانين، ومدى ملاءمتها وهذه وظيفة المحكمة.

? أي الأنظمة أفضل لمص: برلماني أم رئاسي أم مختلط؟

✓ كنت في الماضي أميل إلى النظام البرلماني، نتيجة للممارسة السيئة لكل من شغل منصب رئيس الجمهورية في ظل النظام الرئاسي في مص، لكن في ظل الممارسات السيئة الآن من البرلمان أعتقد أن النظام الرئاسي الممزوج ببقية برلمانية يكون أفضل لمص، وتقاسم السلطات وتوازنها.

? ما المدة التي تحتاجها وضع الدستور؟

✓ 6 أشهر.

? هل تتوقع أن يتم وضع الدستور قبل الرئاسة؟

✓ حسب خطة الحرية والعدالة فإن وضع الدستور يكون في شهر، والنصوت عليه يكون في اليوم التالي، ويتضمن أن يتم هذا كله قبل انتخابات الرئاسة.

? هل تعتقد أن يتم تعطيل وضع الدستور حتى معرفة الرئيس القادم؟

✓ معنى أن يكون "دستور تفصيل" . . . هذا كلام فارغ، ويعد شخصنة للدستور، وهذا غير مقبول.

? هل أنت متفائل؟

✓ الأمل في الله كبير، ولكن كل المعطيات تؤدى للشاؤم، ولكن نحن مأمورون ولا نياأس من رحمة

الله فكلما ساءت الأمور لا يعتمد الإنسان إلا على الله.

? هل تتوقع قيام ثورة أخرى؟

✓ وارد في ظل عدم اكتمال الثورة الأولى، لسببين هما أن الثورة الأولى لم تحقق أهدافها ولم تحقق
الإجازات المنوطة من قوى المجتمع، والثاني الممارسة الخاطئة لحزبي الأغلبية الحزبية والعدالة والنور،
والصورة السيئة والأداء البرلماني والدستور الجديد إذا سار على نفس النهج فأبش بثورة ثانية.
? وما المطلوب لتدارك هذا الأمر؟

✓ الدستور الجديد لا بد أن ينم وضعه بعناية، وكل الفئات والخبرات تشارك فيه، فالمشور أن ينم
تعديل اللجنة التأسيسية ويكون الانتخاب على درجتين، من خلال المجتمع المدني وكل المنظمات
التي تقوم بإرسال ترشيحاتها إلى مجلس الشعب وبعدها تقوم الهيئة المعنية بالاختيار، وتنق
الترشيحات وتصوغها وفقاً للمعايير وتنتهي إلى قائمة مختصة وتطرح على الشعب لانتخابهم وتنم في
عملية بسيطة.

? وأين المجلس العسكري؟

✓ أطالبه بتصحيح الخطأ الذي وقع فيه والتزيد في سلطاته، وأطالبه بأن يعمل القانون الدستوري الصحيح
ويرسل للمجلس الشعبي والشورى بأن يقتصر دورهما على الانتخاب دون المشاركة فيه، وأطالبه
بتعديل المادة 60 وأن يرجع إلى المحكمة الدستورية العليا ويرى صحيح القانون.

? هل ترى أن هناك صفة بين «العسكري» والإخوان؟

✓ لا أحب الحديث عن صفة، ولكن هناك تقارباً.



<https://youtu.be/8uJZJR4dfYQ>



<https://youtu.be/yrfmShrwVAQ>

1/07/2013

اليوم.. مؤتمر صحفي لمرشحي الإخوان بمقر الكتلة البرلمانية⁸¹

من | Ikhwan Wiki | الموسوعة التاريخية الرسمية لجماعة الإخوان المسلمين



يعقد مرشحو الإخوان المسلمين في انتخابات التجديد النصفي لمجلس الشورى مؤتمراً صحفياً اليوم الأربعاء؛ لفضح النجاوزات والانتهاكات التي تعرضوا لها يوم الثلاثاء. مع بدء عملية التصويت وحنى غلق اللجان الانتخابية. المؤتمر يبدأ في الساعة الثانية عشرة ظهراً بمقر الكتلة البرلمانية للإخوان المسلمين (29 أ ش الإخشيد- منيل الروضه).



<https://youtu.be/-9rq57XmTEI>

6/06/2013

⁸¹ اليوم.. مؤتمر صحفي لمرشحي الإخوان بمقر الكتلة | Ikhwan Wiki | الموسوعة التاريخية الرسمية لجماعة الإخوان المسلمين

علي السلمي رئيس «حكومة الظل»: مصر مقبلة على 5 سنوات «عجاف» 13



<https://youtu.be/d3Y-FJOPehU>

لا تحمل الحديث مع د. علي السلمي⁸² وجهه الخير الهادئ المنتمي لصفوف المعارضة فقط، أو وجهه وزير الدولة للشمية الإدارية الأسبق وحسب، ولكنه يحمل وجهاً آخر أضافه في الأيام الماضية حينما أعلن تشكيل حكومة ظل حزب الوفد برئاسة وعضوية 44 وزيراً. في خطوة وصفها البعض بنحدي النظام المصري بعدما حدث في الانتخابات الماضية، للتدليل على فشل حكوماته على مدار عقود مثالية، ووصفها آخرون بأنها محاولة للإبقاء على الروح التي بثها حزب الوفد في الشارع المصري منذ إجراء انتخابات رئاسية، ونظر لها فريق ثالث نظرة تجمع بين العجب وعدم اليقين مما يمكن أن تقوم به، ولذا وجب الحوار مع الدكتور علي السلمي. عند ذهابنا لم يكن قد انتهى بعد من اجتماع حكومته لوضع خطط شاملة في جميع الوزارات وتحديد أولوياتها. بعدها سُمح لنا بلقائه في مكتبه المتواضع، يزيح من أمامه كوب الشاي من أجل التصوير، ثم ينسر قائلاً: «سأترككم ليروى الناس رئيس الوزارة يشرب الشاي»،

⁸² علي السلمي رئيس «حكومة الظل»: مصر مقبلة على 5 سنوات «عجاف» |

[المصري اليوم \(almasryalyoum.com\)](http://almasryalyoum.com)

ثم يدخل في الحوار مباشرة دون سؤال قائلًا: «مص جميلة ويمكن أن يكون واقعها أجل أضعاف المرات فقط لو صدقت النية وخلص العمل»، وهكذا بدأ حوار «المصري اليوم» معه، فإلى نصه:

? لماذا إعلان حكومة الظل الآن؟

✓ لأنه لم يعد في الإمكان تحمل المزيد من الإخفاقات، لا بد أن تكون هناك بدائل للخروج من الأزمات التي تحيط بنا، وإثبات أن في مص خبرات قادرة على انشائها مما باتت فيه، لدينا 80 مليونًا محشورون في 6% من مساحة مص، و6% من مساحة سيناء تخيأها 350 ألف فقط، ترك الوادي الجديد وهو نصف مساحة مص بلا تعميم ولا سكان، لدينا شواطئ بآلاف الكيلو مترات ونسورد الأسماك، لدينا خيرات ندمها وبنى عليها، الصحراء غريبة وشرقية كلها خيرات ومازلنا نلهم بمنخفض القطارة، وأهم ثروة لدينا وهم البشر يراهم الخطاب الرسمى للدولة عاقي الشمية، وينهمم بأهم سبب المشاكل كلها، في الوقت الذي بنى فيه الفاعل الصعيدي دول الخليج كله، وفي كل العالم لا تجد دولة إلا وفيها مصري نجح وترك لها أثرًا، ولذا فمشكلة هذا البلد ليست نقص الإمكانيات ولا زيادة سكان، لكنها سوء إدارة وفشل في الشمية وكل الحكومات التي تعاقبت منذ 58 سنة، وأضاعت الفرص من أيدينا، وبددت الموارد والأمال، ونجحت في تسويد الحياة كما يسودون بطاقات الانتخاب.

? الكثير من تجارب حكومات الظل تنجح في النواصل مع الشعوب لتتحول لوزارات فعلية في أول انتخابات بعد تشكيلها، هل تتوقع ذلك في شعب لم تعد نسبة مشاركتهم 10%، وفقا لأراء المراقبين، و35% وفقا لأراء لجنة الانتخابات؟

✓ أو لا تدنى نسبة المشاركة في الحياة السياسية في مص له أسبابه المعروفة لأن المصري سياسي بطبعه، وعبر سنوات عديدة لم يكن هناك بيت في مص إلا وله هوية سياسية، لكنه اكتشف أن صوته لم

يعد له قيمة وأنه يُهدر لصالح من يريد النظام بفضل الابتعاد، بخائب ما يشوب العملية الانتخابية من عنف وبلطجة، وبالتالي انصرف الناس لعيب الجهة التي تدير الانتخابات لا لعيب فيهم، الأمر الثاني أننا شكلنا حكومة الظل كنجبة جديدة للمواطن المصري من خلال حزب معارض، لا يسعى للأغلبية لأن قياداته كانت تعلم مسبقاً أن تلك الانتخابات سينتزعها، ولذا مرشح 210 أفراد، ولكن أن تتحول حكومة الظل لحكومة تحت الشمس فهذا أمر لا يعترف به النظام الحاكم في مصر، الذي لا يعترف بالمعارضة ككل ولا بفكرة حكومة ائتلافية، وطالما بقي النظام الحزبي الحاكم في مصر الآن، فلا أمل في ذلك لأن مبدأ تبادل السلطة من فوض، وإذا لم يكن هذا المبدأ محل القبول المجتمعي ويقبل أهل السلطة بفكرة وجودهم في السلطة اليوم وخر وجههم منها في الغد، فلن تتحول حكومة الظل لحكومة فعلية.

? إذا كنتم لا تتوقعون فكرة التحول من حكومة ظل لحكومة فعلية، فلماذا أقدمتم على تلك الخطوة؟

✓ أصررنا تلك المرة على المحاولة لتوضيح الصورة للناس والبدء في العمل، وليس كما اتهمنا الحزب الوطني، بأن ما قمنا به مجرد استعراض أو مناورة، وقبل هذا الحوار كان هناك اجتماع لوزراء الحكومة وعرض فيه كل وزير ما يمكن لوزارته القيام به، وسجلنا كل ما ترفيه لنقول للمصريين بلدكم بخير، ولكن فيها فرصاً مهدرة.

? يظل الأمر مجرد كلام حبيس أو راقه فالناس تعلم أن بمصر فرصاً مهدرة، فما الفارق بين حكومة الظل والحكومة الرسمية؟

✓ الفارق أننا سنختر نماذج من تلك الرؤية قابلة للتنفيذ، وستنفذها عبر لجان الوفد بالمحافظات حتى لو بدأت بنموذج فكرة، على سبيل المثال طاهر أبو زيد، وزير الشباب والرياضة يضع أفكاراً للنهوض

بالرياضة على مستوى مصر كلها ومحافظةها ستقوم بتنفيذها، وفي مجال الزراعة سندرب الفلاحين على أحسن طرق للزراعة، كما سينر عبر الوفدين في كل محافظات مصر، اختيار قطع أمراض لزراعتها بالشكل الأمثل لتعليم الناس وزيادة الإنتاج، كما ستقوم بتغيير التركيب المحصولي لمصر، وبحث حالياً كيفية تجميع الحيازات المفتتة التي لا تعود على أصحابها بأي شيء في كيانات زراعية صغيرة ومتوسطة، وهو أسلوب جنينه الهند وباكستان ونجح، وأخذنا قطعة أرض في السودان سنهجن لها مصريين لزراعتها فنكون أرضاً سودانية بيد مصري، وقد تبرع الأخ الوفدي مصطفى الجندي بألف فدان هناك، وتجري الحديث عن مليون فدان في المستقبل، الدكتور سلامة عبد الهادي، وزير الطاقة المتجددة، وضع بدائل يمكن استخدامها لأن مشكلة مصر أن البترول ينضب، وبتدد الغاز ولا توليد للمياه من المساقط، ولذا طرح مشروعات تحلية مياه البحر عبر الطاقة الشمسية. بمعنى أن عقول 44 وزيراً يمثل أعضاء حكومة الظل، باتت مُجندة لطرح رؤى وأفكار لإتخاذ مستقبل مصر من خلال نماذج صغيرة تكبر يوماً بعد يوم وتنشئ.

? هل يمكن أن تدفع تلك المشروعات التي نتحدث عنها، الناس للإيمان بضرورة التغيير أو اختياركم

كحكومة فعلية دون حاجة لتغيير نظام الحكم لفكرة؟

✓ نعم لو نجحنا في منح المصريين نموذجاً آمناً للنمو والتغيير يُعنى فهم بوجود نظام وأسلوب حكم آخر

يمكنه العبور لهم لمستقبل مختلف، سيقدّمون على المشاركة في الانتخابات وسيحمون صنابير

النصوت خيائهم منعاً للتزوير ويمكن لمصر وقتها عبور واقعها المؤلم لمستقبل تبنيه أجيال قادمة.

? نتحدث عن ثورة ديمقراطية؟

✓ لا أجد استخدام كلمة ثورة، ولكن أحدث عن تغيير يعيد للمصريين ثمة وطنهم وتحديد المصير الذي يريدونه، ليكشفوا أصراب البلد الفعليين، وأن عليهم جميعاً النص ف يمتنطق أصحاب البلد، فيحافظوا عليها ويؤدوا واجبهم خوفاً وتخلصوا على جميع حقوقهم منها.

? هناك تناقض بين ما ناديت به مسبقاً بتخفيض عدد وزراء الحكومة إلى 17 وزيراً، وبين عدد وزراء حكومة الظل التي شكلتها ويبلغ 44 وزيراً، كيف ذلك؟

✓ الحكومة الفعلية لها عدة مسنوبات رئيس وزراء، ووزراء ونواب وزراء كل في مجال تخصصه، وهيئات ومساعدون وأجهزة وهيئات محلية تساعد في تنفيذ المهام المسندة لكل وزير، ودائماً ما أنادى بتقليص عدد الوزارات في مصر لأن لدينا أجهزة لتنفيذ السياسة العامة للدولة، لكن كحكومة ظل لم نكف فقط بزيادة عدد الوزارات، ولكن استحدثنا وزارات ومسميات جديدة، لأننا لا نملك أجهزة لتنفيذ الرؤية العامة للحكومة وكل وزير يعمل بذاته، ويقوم بتفاصيل كثيرة يقوم بها العديد من الجهات في الحكومة الفعلية.

? دعني أقتل لك بعض الشائعات التي يلو كها الشارع السياسي عن حقيقة صفقة الوفد والحزب الوطني في وراثته مقاعد الإخوان، والتي أفسلها الصراع بين الحرس القديم والجديد في الحزب الوطني، كما تقول الشائعة، كيف تقرأ تلك القصة؟

✓ مبدئياً لا يعنيني الصراع بين الحرس القديم والجديد في الحزب الوطني، كفاانا حزباً وطنياً قديماً وجديداً، ما يعنيني هو التعليق على ما يُقال منذ عدة أشهر حول وجود صفقة بشكل ما مع أحد رموز الحزب الوطني. لم تحدث أن تر الاتفاق بيننا وبين الحزب الوطني على أي صفقات لأن حزب الوفد، رغم كل ما من به، مازال تحترم قيمه وثوابه، ولذا نرفض مقولة الصفقة ولو كانت قد حدثت لتركت الوفد فوراً، شيء آخر أدلل به على عدم دقة ادعاء وجود صفقة، أنه في انتخابات 2005، وبعد فوز

الإخوان في الجولة الأولى بـ 88 مقعداً، كان الأولى بالوطني أن يدعم شحي الوغد، خاصة أن الوغد وقتها كان كما يقولون «معارضة مستأنسة»، ولكنه لم يتحدث. أما قصة الانسحاب من الانتخابات فلم تتم بإيعاز من أحد، ولكن تم الاتفاق عليه يوم الأحد 28 نوفمبر أي يوم الانتخابات نفسه بعد أن سجلت غرفة العمليات ما كان يتحدث من أنها كات، وكتب بيان الوغد على البوابة الإلكترونية للموقع في الساعة الرابعة، وكذلك ما نشيت الجريدة بالانسحاب.

? ثم حدث التراجع؟

✓ لم يتحدث تراجع، ولكن مورست ضغوط ليس على الوغد فقط ولكن على كل الأحزاب المصرية، ويوم الخميس أصبحت ساحة الوغد هنا مزيجاً بين أصوات تؤيد الانسحاب، وآخرين يرفضونه ولا يمكن لمن عارضوا الانسحاب أن يكونوا وفديين، ولكن فقط يعبرون عن مصلحة شخصية لمن نجح في الانتخابات، ولكن قرار الانسحاب بأغلبية 13 ضد 1 في المجلس التنفيذي، وبالتالي قرار الوغد مستقل ونابع من إرادة أعضائه.

? هل يُعقل أن يمنع حزب، باستقلالية قراره ومن يديره رجل أعمال وصاحب قنوات تلفزيونية، يأخذ نصيبها من حكومة الوطني؟

✓ ما رأيناه وما قاله البدوي أنه في سبيل الوغد سينحمل كل شيء، وقد قيل ضده هذا الكلام وقت ترشحه لرئاسة الوغد، وكيف أنه عندما تنعارض مصالح الحزب مع مصالحه سيفضل مصالحه، لكنه نفى ولم يتحدث منه ذلك حتى اليوم، والدليل أن قنوات الحياة لا تذيع أي شيء عن حزب الوغد.

? ولكن هذا ليس دليلاً على حرية القرار واستقلالته؟

✓ لو حدث أي شيء من جانب الدكتور السيد البدوي، أو تأثر قراره بعلاقات عمله ومصالحه، لكننا شعرنا به وكنا نبهناه لما هو مقدم عليه وعارضناه، ولكنه لم يتحدث، بل على العكس ينسب له أنه

حرك الحزب وأففق على كثير من أنشطة الحزب من ماله الخاص، وهو على وعى كامل بما يترتب على أفعاله من نتائج، وفخرج السيد البدوي لا يمكن تعميمه.

? ماذا تعنى أنه لا يمكن تكراره؟

✓ يعنى أنه ليس بالضرورة أن كل رجل أعمال مثل السيد البدوي يبدى مصالح الحزب على مصالحه الشخصية، وأنه يمكنه ممارسة عمله السياسي لهذا الإخلاص، وهناك رجال أعمال آخرون في أحزاب أخرى، لا يلتزمون بذلك ويبدون مصالحهم الشخصية ويقدمونها، حتى في سن القوانين التي تخدمهم. كما أن السيد البدوي ابن الحزب وخروج منه، ولكن هناك شخصيات أخرى قفزت على أحزابها بالبراشوت وجنت من ورائها مكاسب لا تعد.

? حكومتك كلها أكاديميون، والخبراء يتحدثون عن فشل الوزراء «الدكاترة والمهندسين» الذين لا علاقة لهم بالسياسة؟

✓ هذا صحيح، ولكن وزراء حكومة الظل في الوفد، أكاديميون مارسوا السياسة وكلهم وفديون أبناء وفدين، وبالتالي هم على صلة عميقة بالسياسة. مثال على ذلك الدكتور أحمد خض الشناوي وفدى ابن وفدى وابعد عن الوفد لفترة لأنه لم يكن يفعل شيئاً، وعندما وجد أن الحزب بات له دور اقرب منا مرة أخرى.

? وهل تكفي عضوية حزب كي أكون منتمياً سياسياً؟

✓ لا ولكن هؤلاء الوزراء في حكومة الظل مارسوا السياسة عبر سنوات من خلال الحزب قبل انضمامهم لحكومة الظل.

? طالت شائعات فكرة حل البرلمان بسبب ما يشع به النظام من حرج دولي ولكن هذا لم يحدث. كيف ترى السنوات الخمس المقبلة؟

✓ تراجع للوراء، لقد عدنا لعهد الاتحاد الاشتراكي والمعارضة من داخل النظام، كما كانوا يقولون في السنينيات تحت شعار «النقد من داخل الميثاق»، لقد قضت تلك الانتخابات على أي فكرة للعددية الحزبية، لذا فنحن مقبلون على سنوات 5 عجاف سياسيا، وأتوقع ثمرة العديد من القوانين التي لن تخدم المواطنين دون معارضة واعية أو حقيقية.

? وانتخابات الرئاسة؟

✓ ما حدث في الانتخابات الماضية كلها لم يجر إلا لأن أمين انتخابات الرئاسة، من خلال وجود عدد من الأحزاب في المجلس، لكل منها مندوب أو مرشح بما يسمح لعضو هيئة عليا فيها بالترشح وفقا للمادة 76، وهكذا ينحسب الديكور الانتخابي مع منع المستقلين تماما من الترشح لأنه لن يستطيع جمع 250 ترقية، ولا أمر يد أن أمنح الصورة المزيد من القنامة ولكن التغيير سيأتي بأي حال، لكن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم، ولا بد أن تتغير المواد 76 و77 و88 من دستور 1971.

? في أي دولة من دول العالم تعاني من نظام ديكتاتوري، تتحالف المعارضة بشئ أطيافها، لماذا فشلنا في ذلك؟

✓ معظم المعارضة الموجودة في مصر نشأت في حضن السلطة، أحزاب قامت بقرار من لجنة شؤون الأحزاب التي يسيطر عليها الحزب الحاكم، فكيف تكون مخلصه مع بعضها؟ ولا يمكن للمعارضة الاتحاد إلا عندما تكون تابعة من الناس.

? ومنى تعلن استقالة حكومة الظل؟

✓ آه... أعلن استقالتي كرئيس لحكومة الظل بحزب الوفد يوم أرى الحزب وقد خرج عن ثوابته وبقائده وقيمه التي عاهد عليها الناس، ولن يتخذ هذا في اعتقادي إلا بسيناريو يذهب من الخارج لحزب الوفد.

على السلمي يدعو الجيش للتدخل ومنع انهيار مؤسسات الدولة

08 أبريل 2013

أكد الدكتور على السلمي،⁸³ نائب رئيس الوزراء السابق، وعضو المجلس الرئاسي لحزب الجبهة الديمقراطية، أن القوات المسلحة مدعوة لممارسة واجبها ومسئوليتها الدستورية في حفظ استقرار البلاد، واستعادة الأمن ومنع الانهيار البادي على السطح في كل مؤسسات الدولة.

وقال السلمي، خلال كلمته بـ"صالون السلمي الثقافي"، الذي ينظمه حزب الجبهة، وحضره د. أسامة الغزالي حرب وأسامة هيكل وزين الإعلام السابق واللواء لطفي مصطفى وزين الطيران الأسبق، والفنانة آثار الحكيم، إنه يجب العمل على هذا المعنى، دعوة القوات المسلحة لحفظ الاستقرار، ونشرة على جميع كل الأصعدة. أضاف السلمي، أن الجميع يجب أن يعمل على فرض هذا الوضع الجديد الذي يعتمد على القوى المدنية في وجود قوى منظمة وطنية لإعادة الأمور إلى نصابها الصحيح.



<https://youtu.be/RdaiJS9Ivac>

9/04/2013

على السلمي يدعو الجيش للتدخل ومنع انهيار مؤسسات الدولة - اليوم السابع⁸³

(youm7.com)

84 صباحي يدعو الجيش للتدخل إذا لم يستجب مرسى

دعا أحد قادة جبهة الانتفاذ الوطني المصرية المعارضة، مؤسس النصار الشعبي محمد بن صباحي مساء الأحد الجيش الى التدخل "إذا لم يستجب مرسى لإرادة الشعب".

وقال صباحي لفرانس برس إن "مص شهدت (الأحد) يوماً تاريخياً وهذا خرج غير مسبوق لشعب مصر في التاريخ"، معتبراً أن السيناريوهات المحتملة في المستقبل "تخرج عن اثنين، الأول أن يستجيب مرسى طائعا لإرادة الشعب المصري التي برهن عليها اليوم أو أن يرفض فيضطر للاستجابة مكرها".

وأضاف أن وزير الدفاع "الفریق أول عبد الفناح السیسی قال منذ أيام أنه تخترم إرادة الشعب وقد عبر عنها بالفعل، وسؤال الشعب الآن أين القوات المسلحة؟".

وتابع "إننا نطلب من القوات المسلحة احتراماً لتقاليدها العسكرية وأهملها أنها تعبير عن الوطنية المصرية، ومنحازة لإرادة الشعب وهو ما فعلته في 25 يناير 2011 إبان الثورة على الرئيس السابق حسني مبارك".

واعتبر صباحي أن "الفریق السیسی وعد بالدفاع عن إرادة الشعب، والشعب ينتظر من القوات المسلحة ما تعدت به، وينتظر البيان رقم القوات المسلحة"، في إشارة إلى البيانات المرفقة التي اعتاد الجيش المصري أن يصدرها عندما يتدخل لتأمين عملية انتقال للسلطة.

واعتبر صباحي إنه "إذا انصاع مرسى طواعية لإرادة الشعب فإن هذا سيؤمن مخجاً آمناً ليس لشخصه فقط ولكن لجماعة الإخوان المسلمين".

كان الفریق السیسی قال في بيان قبل أسبوع إن الجيش قد يضطر إلى التدخل في الحياة السياسية "لمنع اقتتال داخلي"، مشدداً على أن الجيش المصري يتحاز إلى "إرادة الشعب".

84 صباحي يدعو الجيش للتدخل إذا لم يستجب مرسى | الراية نت ، رؤى نحو

الحقيقة (alrayah-net.blogspot.com)

وأكد وزير الدفاع في ذاك البيان أن "المسؤولية الوطنية والأخلاقية للقوات المسلحة تجاه شعبها تخبر عليها التدخل لمنع انزلاق مصر في نفق مظلم من الصراع أو الاقتتال الداخلي أو التجريم أو التخوين أو الفشتة الطائفية أو الهيام بمؤسسات الدولة". وخرجت حشود من المنظرين الأحد في القاهرة والعديد من المحافظات للمطالبة بحيل الرئيس المصري.



<https://youtu.be/EKdsXqueMkA>

7/07/2013



<https://youtu.be/ERgOHQ-Ds>

السلمي: الدستور الجديد عمرة قصيرة لأنه يضم مواد ملتهبة!

الخميس 27/ديسمبر/2012

قال الدكتور علي السلمي نائب رئيس مجلس الوزراء الأسبق: "إن الدستور الحالي سيقسط لأن عمره قصير، حيث يضم مواد ملتهبة وكثيلة بإسقاطه في القريب العاجل."
 أضاف السلمي أن الدكتور محمد محسوب شارك في صنع الوثيقة التي كتبها، إلا أنه فاجأني ورفض الوثيقة قائلاً: "محسوب نزل عليه الوحي."
 وتساءل السلمي -أثناء حوارته ببرنامج "العاشرة مساءً" الذي يذاع على قناة دريم 2- لماذا هاجم الدكتور سليمان العوا الوثيقة في الوقت الذي يرتضي بما هو أكبر مما جاء في الوثيقة وبالأخص وضع الجيش وتمييزه في الدستور الجديد؟⁸⁵



<https://youtu.be/hEk00diYrk>

⁸⁵ السلمي: الدستور الجديد عمره قصير لأنه يضم مواد ملتهبة (dastor.org)

مقال للدكتور وحيد عبد المجيد علي السلمي . . وتفعيل الدستور!



د. وحيد عبد المجيد⁸⁶

عندما يكتب د. علي السلمي عن الدستور، فهو يقدم معرفة عميقة ممزوجة بخلاصة تجريبية عن نصته. ولذلك يأتي كتابه الجديد (إشكاليات الدستور والبرلمان) الصادر قبل أيام في وقته تماماً، حيث يزداد الاهتمام بقضية تفعيل الدستور. وقد ساهم هو في خلق هذا الاهتمام من خلال دورة الفكري في أول مبادرة لهذا الغرض منذ الخريف الماضي.

وفي كتابه الجديد شرح واف للدستور يبدأ بنبذة تاريخية وإشارة إلى (وثيقة المبادئ الأساسية لدستور الدولة المدنية الحديثة) التي كان قد وضعها في نوفمبر 2011، وعُرفت إعلامياً باسم (وثيقة السلمي) ويشرح د. السلمي الدستور وفق التفسير الذي يقوم عليه، بدءاً بالديباجة وانتهاءً بالأحكام العامة والانتقالية.

كما يقدم رؤية متكاملة للإشكاليات التي تواجه مجلس النواب الحالي، وصولاً إلى الإشكالية الكبرى وهي ضرورة تفعيل الدستور على المستوى التشريعي، بالنوازي مع إشكالية مماثلة تواجه الحكومة على المستوى التنفيذي من خلال الخطط والسياسات والإجراءات اللازمة لتنفيذ مجموعة الالتزامات التي حملها الدستور للدولة.

فقد أصبح على البرلمان إنجاز ثلاث مهام ترتبطها عروة وثقى. الأولى هي إصدار التشريعات الجديدة التي نص الدستور على إنجازها في أول دور انعقاد له. والمهمة الثانية هي تعديل التشريعات القائمة بما يجعلها متوافقة مع نصوص الدستور. أما المهمة الثالثة فهي إلغاء قوانين بسبب عدم انسجامها مع النصوص الدستورية الجديدة أو تناقضها معها تناقضاً يلزم معها استبدال قوانين جديدة أو معدلتها. كما خصص ما ينوجب على الدولة أن تقوم به على سبيل الالتزام في المواد التي يُستخدم فيها تعبير «تلتزم الدولة»، ووجد أن هناك 71 التزاماً ينبغي الوفاء لها، بخلاف المسؤوليات التي نص الدستور على أن تكفلها الدولة، وبلغ عددها 35 مسؤولية.

أما المجالات التي استخدم فيها تعبير «تعمل الدولة على» فقد بلغ عددها تسعاً، بخلاف ثلاث مجالات أخرى نص الدستور على ضمها.

وتحدد السلمي أيضاً الحقوق والحريات التي نص عليها الدستور، وبلغ عددها 47 في مختلف المجالات. ولم يفهمه تبيين المخطورات التي نص عليها الدستور وبلغ عددها 17 مخطوراً نذكر منها كل ما يتنافى بكرامة الإنسان، وفرض رقابة على وسائل الإعلام، والمحاكم الاستثنائية، وتخصيص أي عمل أو قرار إداري وغيرها.

لقد أوفى د. السلمي الدستور حقه في البحث والشرح والتحليل، وقدم كتاباً يؤكّد مجدداً كرم نحن خاسرون نتيجة التأخر في تفعيله.

وهذا هو كتابي

الذي أشار إليه دكتور وحيد عبد المجيد

السلمي المال: "الدستور المعروض للاستفتاء سيئ والرئيس يعمل لصالح جماعته"

قال الدكتور علي السلمي⁸⁷، نائب رئيس مجلس الوزراء الأسبق، القيادي السابق بالوفد إن الدستور المعروض للاستفتاء غير شرعي، لأنه لا يعبر عن توافق مختلف القوي الوطنية وفئات الشعب المصري، مشيراً إلى أنه مفروض من قبل جماعة الإخوان المسلمين والقوي الإسلامية لتمرد مصر عن الإرادة الشعبية. وأضاف السلمي في تصريحات خاصة للمال: "أن الدستور المعروض للاستفتاء لا يعبر عن أهداف ثورة يناير، بل يكس للديكتاتورية والاستبداد وتجعل تيار الإسلام السياسي يخنك السلطة ويقصي كل القوي الأخرى من المشهد على غرار الحزب الوطني المنحل والذي ثار الشعب ضده وأسقطه. وعبر السلمي عن ثقته الشديدة في وعي الشعب المصري ودكائه وفطنه والنصوت على الدستور الجديد بـ"لا" لإسقاطه لأنه يقيد حريات المواطنين ولا تحافظ على حقوقهم المشروعة التي قامت من أجلها الثورة، مشيراً إلى أن الدستور المعروض للاستفتاء من أسوأ الدساتير في مصر وسيذكر التاريخ هذا. وتابع السلمي: أتعجب من إصرار ميسي علي عرض الدستور للاستفتاء، وسط هذا الانقسام الشديد بين مختلف القوي الوطنية، خلافاً لوعده بأنه لن يعرض الدستور للاستفتاء إلا إذا تم التوافق عليه بين جميع الأطراف. وقال السلمي إن الرئيس ينحاز لمصالح جماعة الإخوان المسلمين دون الاهتمام بالمصالح العليا للوطن، باعتبارها رئيساً لكل المصريين.

⁸⁷ السلمي لـ "المال": "الدستور المعروض للاستفتاء سيئ والرئيس يعمل لصالح

جماعته - جريدة المال (almalnews.com)



<https://youtu.be/ERqDnQ-Ds>



<https://youtu.be/yBBv7pNqN5Y>

إعلان دستوري "غير دستوري! وعجبي!!!

دكتور علي السلمي يكتب : مسؤولية الرئيس مرسي عن أزمة "التأسيسية" !



الثلاثاء 13 نوفمبر 2012⁸⁸

منذ تشكيلها الأول في مارس 2012، كان حزب الحرية والعدالة برئاسة الدكتور محمد مرسي في ذلك التاريخ مسؤولاً عن التعديلات وحكم البطلان الذي صدر عن محكمة القضاء الإداري في 11 أبريل الماضي، ومسؤولاً عن دواعي البطلان التي تهدد التشكيل الثاني للجمعية، والرئيس مرسي مسؤول عن التصديق على القانون رقم 79 لسنة 2012 الذي أصدره مجلس الشعب المنحل بغرض تحصين تشكيل الجمعية من الطعون أمام القضاء الإداري، والذي أحالته المحكمة إلى المحكمة الدستورية العليا للفصل في مدى دستورية المادة الأولى منه. وكانت استنواذ أعضاء مجلسي البرلمان من الإخوان المسلمين وحزب النور على أغلبية الأعضاء المائة في الجمعية التأسيسية الأولى -بموافقة حزب الرئيس وإصراره على أن يكون وضع الدستور بمعززة الأغلبية الحاكمة- من أسباب الحكم بطلانها! وكانت مسؤولية حزب الرئيس عما انتهى إليه التشكيل الثاني نذيراً بأهتار الجمعية التأسيسية حيث تم اختيار نصف أعضائها من داخل مجلسي البرلمان بالمخالفة للحكم الصادر بوقف التشكيل الأول. ومضى الرئيس وحزبه ومناصريه من السلفيين في إصرارهم على استمرار الجمعية التأسيسية في عملها رغم انسحاب عدد من الأحزاب والشخصيات العامة منها اعتراضاً منهم على إجراء انتخابات المائة عضو وفق قائمة أعدتها حزب

⁸⁸ دكتور علي السلمي يكتب : مسؤولية الرئيس مرسي عن أزمة «التأسيسية»! - -

الرئيس مسبقاً وناقشها مع حليفه حزب النور- دون باقي الأحزاب والقوى السياسية، فضلاً عن اعتراضهم على مخالفة التشكيل لحكم القضاء. وقد واصل الرئيس وحزبه رفض كل محاولات تصحيح تشكيل الجمعية بما في ذلك اقتراح استبدال عدد من أعضائها المنتمين إلى النيارات الإسلامية بما تحقق التوازن المفقود، وظل حزب الرئيس على موقفه الراض لكل اقتراحات تعديل تشكيل الجمعية بالوافق إلى أن صدر حكم القضاء الإداري بوقف تشكيلها صباح يوم 10 أبريل 2011. وبعد الحكم بوقف الجمعية، بدأ الحديث عن إعادة تشكيلها وفق معايير مشق عليها لانتخاب أعضاء الجمعية، وهنا تبرز الحقيقة التي اجهد حزب الرئيس في تغييبها عن الجماهير والتي تمثلت في رفضه القاطع «لوثيقة المبادئ الأساسية للدستور» -وثيقة السلمي- التي واجهت حرباً إعلامية ضروساً من جانب حزب الحرية والعدالة وتيار الإسلام السياسي وصلت إلى تنظيم مليونية يوم 18 نوفمبر 2011 للمطالبة بإسقاط الوثيقة وإقالة صاحبها، وكان السبب غير المعلن لهذا الرفض هو منع إصدار إعلان دستوري من المجلس الأعلى للقوات المسلحة يحدد معايير اختيار أعضاء الجمعية التأسيسية التي تضمنها الوثيقة لعلاج الصياغة غير الدقيقة للمادة رقم 189 مكرر التي استحدثتها لجنة التعديلات الدستورية والتزم بها إعلان 30 مارس في مادته رقم 60، وكانت المادة المضافة تنص على أن «يجتمع الأعضاء غير المعيّنين لأول مجلسي شعب وشورى تالين لإعلان نتيجة الاستفتاء على تعديل الدستور لاختيار الجمعية التأسيسية المنوط لها إعداد مشرع الدستور الجديد خلال ستة أشهر من اندخاها» وذلك دون تحديد أي معايير تحكم اختيار هؤلاء الأعضاء، وكان هدف حزب الرئيس أن ينفرد باختيار الجمعية التأسيسية والحصول على أغلبية المقاعد المائة حتى تكون له الكلمة العليا في صياغة الدستور، وهذا ما تم للأسف وكان سبباً في تلك المحنة الدستورية التي تشهدها مصر الآن! وتم التشكيل الثاني للجمعية على غرار التشكيل الأول، وكان السبب الأهم في عوار التشكيل الجديد هو مشاركة أعضاء مجلسي البرلمان في عضوية الجمعية،

الأمس الذي أدى إلى تقديم طعون كثيرة ضده! واستمرت الجمعية التأسيسية بتشكيلها المعيب في انتظار حكم القضاء بإبطالها مرة أخرى، ولكن جاء حكم محكمة القضاء الإداري بإحالة القانون رقم 79 لسنة 2012 إلى المحكمة الدستورية العليا للفصل في مدى دستورية ما تضمنته المادة الأولى من القانون من أن قرارات الأعضاء غير المعيّنين من مجلسي الشعب والشورى المتعلقة بانتخاب أعضاء الجمعية التأسيسية تخضع للرقابة على دستورية القوانين والقرارات البرلمانية الأمر الذي قصد منه «تخصيص القرارات الصادرة بتشكيل الجمعية التأسيسية من رقابة المشروعية التي تخصها دستورياً محاكم مجلس الدولة، تفلتاً من تلك الرقابة على وجه يتطوي على شبهة إساءة استعمال سلطة التشريع والاختلاف في استعمالها». وفي انتظار حكم المحكمة الدستورية العليا، فإن الجمعية المطعون عليها تسابق الزمن لانتهاء من إعداد الدستور الذي اعترضت على مسوداته المنكسرة والمنضاربة الكثير من الأحزاب والقوى السياسية فضلاً عن مجلس القضاء الأعلى ونادى القضاة وهيئة قضايا الدولة والنيابة الإدارية والمحكمة الدستورية العليا ذاتها، وقد عمدت رئاسة الجمعية إلى إقرار برنامج زمني مكثف لانتهاء من الصياغة النهائية للدستور قبل نهاية نوفمبر الجاري حتى يصبح الاستفتاء ممكناً قبل الثاني عشر من ديسمبر موعد انتهاء أجل الجمعية بحسب إعلان 30 مارس. والحل هو عدم انتظار الحكم بإعلان الجمعية الحالية في نفس الوقت الذي يعارض المواطنون المهمومون بمستقبل الوطن إنتاج دستور مطعون عليه بالاختياز إلى فكر حزب الرئيس، وأن يفى الرئيس بالتزامه الذي جاء في البند الخامس من اتفاقية فيرمونت الموقعة بينه وبين ممثلي «الجبهة الوطنية لحماية الثورة» بالسعي لتحقيق التوازن في تشكيل الجمعية التأسيسية بما يضمن صياغة مشروع دستور لكل المصريين.



<https://youtu.be/7iyj0GsgzFE>

7/08/2012



<https://youtu.be/31TwtbTm5Rk>

14/12/2012

الفشل التشريعي والدعوة إلى التمرد . . . نتيجة سنة أولى رئاسته!



أ. د. علي السلمي⁸⁹

ظهر الفشل الرئاسي وتراكمت ملامحه ومؤشراتته على مدى الشهر منذ تولي الدكتور من سى رئاسته البلاد، وكانت بوادر الفشل باقية في سلسلة الإعلانات التي وصفت خطأ بكونها «دستورية»، لكنها في الأساس "غير دستورية"!

وكانت البداية في الإعلان الدستوري الذي أصدره الدكتور من سى يوم 11 أغسطس 2012 بعد أيام قليلة من مأساة ذبح جنودنا في مرفح أثناء تناوله طعام الإفطار في رمضان الماضي، وكان مبرر إصدار ذلك الإعلان الادعاء بأنه استجابة لطلب الغالبية من القوى السياسية وتنفيذاً لاتفاقه مع «الجهة الوطنية لحماية الثورة» في فندق «فيرمونت» يوم 22 يونيو 2012 على إلغاء الإعلان الدستوري المكمل الذي كان المجلس الأعلى للقوات المسلحة قد أصدره في 17 يونيو وجمع فيه بين السلطين الشرعية والتفديتية.

وهلك الناس الطيبون لإلغاء الإعلان المكمل، لكنهم لم ينتبهوا إلى أن «الرئيس المنتخب» قد حصل لنفسه على ذات الوضع الذي عابه على المجلس الأعلى للقوات المسلحة بأن جمع بين السلطين التفديتية والشرعية

⁸⁹ الفشل التشريعي والدعوة إلى التمرد.. نتيجة سنة أولى رئاسة! - الوطن

بأن أعطى لنفسه كل السلطات التي كان الإعلان الدستوري في 30 مارس 2011 قد نص في المادة 56 على صلاحيات المجلس الأعلى للقوات المسلحة (وليس رئيس الجمهورية)، وأولى تلك السلطات «سلطة التشريع»، بينما أن سلطات رئيس الجمهورية كانت وفقاً للمادة 25 من إعلان 30 مارس، الذي تم انتخابه. من سى في ظلمه، أن يياشس رئيس الجمهورية فور توليه منصبه الاختصاصات المنصوص عليها بالمادة 56 من هذا الإعلان عدا المبين في البندين 1 و2 منها. أي أن «الرئيس المنتخب» جمع بين السلطين الشرعية والتفيدية وهو ما كان يعيبه على المجلس الأعلى للقوات المسلحة وألغى الإعلان الدستوري المكمل لهذا السبب.

كذلك جاءت المادة الثالثة من إعلان 11 أغسطس 2012 أنه «إذا قام مانع تحول دون استكمال الجمعية التأسيسية لعملها، شكّل رئيس الجمهورية خلال خمسة عشر يوماً جمعية تأسيسية جديدة، تمثل أطراف المجتمع المصري بعد الشاور مع القوى الوطنية، لإعداد مشروع الدستور الجديد خلال ثلاثة أشهر من تاريخ تشكيلها، ويعرض مشروع الدستور على الشعب لاستفتاءه في شأنه خلال ثلاثين يوماً من تاريخ الانتهاء من إعداد»، وبدأ إجراءات الانتخابات الشرعية خلال شهرين من تاريخ إعلان موافقة الشعب على الدستور الجديد»، ورغم هذه المهلة والطعن على تشكيل الجمعية التأسيسية فقد أصدر «الرئيس المنتخب» القانون 79 لسنة 2012 بمعايير اختيار أعضاء الجمعية التأسيسية في 11 يوليو 2012 بهدف تخصيص قرارات الجمعية، الذي أحيل إلى المحكمة الدستورية العليا لفحص مدى دستوريتها!

ثم أصدر الإعلان الدستوري في 21 نوفمبر 2012، الذي ترتب عليه انقسام الوطن وتقاسم الاحترام المجتمعي نتيجة النتائج الكارثية لذلك الإعلان «غير الدستوري»، التي كان أبرزها جعل القرارات الرئاسية هائية غير قابلة للطعن من أي جهة أخرى منذ توليه الرئاسة حتى انتخاب مجلس شعب جديد،

وإقالة النائب العام المستشار عبدالمجيد محمود واستبدال المستشار طلعت إبراهيم، وعدم جواز حل مجلس الشورى أو الجمعية التأسيسية لوضع مشروع الدستور، وتديد فترة كتابة الدستور الجديد لمدة شهرين، ثم إعادة محاكمات المتهمين في القضايا المتعلقة بقتل وإصابة وإرهاب المتظاهرين أثناء الثورة. ولما تفجرت الثورة الشعبية ضد تلك الإعلانات «غير الدستورية» وتشكلت «جبهة الإنقاذ» لقيادة الرفض الشعبي لقرارات د. مرسى ووضع نزعته إلى تأسيس «ديكتاتورية» جديدة، اضطر «الرئيس المنتخب» إلى إصدار إعلان دستوري في 8 ديسمبر 2012 أوهم الشعب بأنه إلغاء للإعلان الدستوري الصادر في 21 نوفمبر 2012، لكنه في الحقيقة نص على إغائه مع بقاء ما ترتب على ذلك الإعلان من آثار صحيحاً.

وقد زاد د. مرسى في تأكيد نواياه في تأسيس نظام ديكتاتوري جديد مغلف بثوب ديمقراطي زائف، قبوله إضافة مادة أخيرة في الدستور برقم 236 نصت على «تلغى جميع الإعلانات الدستورية الصادرة من المجلس الأعلى للقوات المسلحة ورئيس الجمهورية منذ الحادي عشر من فبراير سنة 2011 وحتى تاريخ العمل بالدستور، ويبقى نافذاً ما ترتب عليها من آثار في الفترة السابقة»، بمعنى أن سلطة الرئيس الديكتاتورية أصبحت محصنة بالدستور!

واسنم الفشل الرئاسي ممثلاً في محاولات التغول على السلطة القضائية والترص بالقضاة، المستمرة من المحاولة الأولى لإقالة النائب العام د. عبدالمجيد محمود والمستمرة حتى الآن والمتمثلة في مشروع قانون السلطة القضائية الذي يريد نظام «الرئيس المنتخب» د. مرسى تمريره بهدف تخفيض سن التقاعد للقضاة ليكون 60 سنة، وتتم بذلك إحالة ما يقرب من 3500 قاضٍ إلى التقاعد. وقد نقض د. مرسى وعدة الذي جاء في برنامج الرئاسي بضرورة احترام أحكام القضاء ورفض «الرئيس المنتخب» تنفيذ حكم

محكمة الاستئناف بإبطال قرار تعيين النائب العام الحالي وأص على اسنمارة في منصبه رغم رفض القضاة وأعضاء النيابة العامة هذا التعيين ورغم مطالبة مجلس القضاء الأعلى للنائب العام المحكوم بإعلان تعيينه بالتخلي عن المنصب والعودة إلى منصة القضاء.

وبلغت قمة الفشل الرئاسي باللجوء إلى حل قاص لتعويض الفشل في إحياء مجلس الشعب المنحل، وذلك بالنص في المادة 230 من الدستور الجديد على أن «ينوبى مجلس الشورى القائم بتشكيله الحالي سلطة التشريع كاملة من تاريخ العمل بالدستور حتى انعقاد مجلس النواب الجديد»، مع تروى القدرة التشريعية وإخدار الكفاءة القانونية لأغلب أعضاء مجلس الشورى غير المهيين لمباشرة الاختصاص التشريعي، وأخر مثال على رفض المحكمة الدستورية العليا قانون انتخابات مجلس النواب وقانون مباشرة الحقوق السياسية. ولك الله يا مصر!



<https://youtu.be/wnxb47o7e6s>

لك الله يا مصر؟

علي السلمي⁹⁰

اعدت في مقالاتي الأخيرة أن ألهى المقال بدعاء «لك الله يا مصر»، ولكنني أجدني مضطراً أن يكون ذلك الرجاء هو عنوان مقال اليوم، فقد كان الأمل بعد ثورة الشعب على النظام الاستبدادي السابق أن يأتي النظام الجديد «المنخب ديمقراطياً» مختلفاً عن سابقه! ولكن لم يهنا الشعب بثمار ثورته ولم تحق أهدافها، كما لم ينر التحول الديمقراطي الموعود! وأصبح نظام «الرئيس المنتخب» امتداداً للنظام السابق الذي ثار عليه الشعب.

ومن مظاهر النظام السابق التي ما زالت تميز نظام حكم «الرئيس المنتخب» عدم الشفافية وإنكار حق المواطنين للمشاركة في صياغة السياسات وصنع القرارات، ناهيك عن معرفة أسباب ودواعي ما ينمر إصداره من قرارات أو ما ينمر الرجوع عنه! ويكاد حكم «الرئيس المنتخب» يتفوق على سابقه في ممارسة «العناد» مع الشعب، فهو يص إصراراً عجيباً على التمسك بقرارات ثبت خطؤها بأحكام قضائية، ولا ينزع عن الاستمرار فيها رغم الرفض الشعبي والسياسي العام حتى من المنحالفين معه. والمثال على هذا إصرار «الرئيس المنتخب» على بقاء النائب العام المرغوب شعبيّاً وسياسياً وقانونياً برغم الحكم الصادر من المحكمة الإدارية العليا ببطان تعيينه وأحقية النائب العام السابق د. عبد المجيد محمود في العودة إلى منصبه! وينجلي «العناد» الذي امتد إلى النائب العام المحكوم ببطان تعيينه بطعنه

⁹⁰ لك الله يا مصر؟ (alarabiya.net)

على حكم بطلان تعيينه وطلبه رد الدائرة التي من المقرر أن تنظر في طلب د. عبد المجيد محمود منحه الصيغة التنفيذية للحكم حتى يتمكن من العودة إلى منصبه الذي أقيـل منه بغير سند من قانون أو دستور!

وعادة ما يصاحب «العناد» خاصية سلبية أخرى وهي «الاستعلاء» أو «الاستكبار»، وقد كانت تلك الخاصية سمة لنظام الحكم السابق الذي تميز بدرجة من الاستعلاء على الشعب لا يضاهاها إلا نظام الحكم الجديد بعد الثورة!

ويتميز الحكم الجديد بعدم الأكرات بمعارضيه وتجاهل ما سبق له أن وعد به الشعب بإعمال «المشاركة» وليس «المغالبة»، فكل سياسات وقرارات الحكم الجديد تنصف بكونها تابعة من فكر جماعة الإخوان المسلمين من دون اعتبار لأراء القوى والأحزاب السياسية الوطنية ولا الرأي العام لأغلبية المصريين. ويكفينا للدليل على هذه الحقيقة مسلسل الاستقالات من أعضاء الفريق الرئاسي الذي كان أولهم نائب رئيس الجمهورية، حيث لم يشاركوا ولم تنشر أسماؤهم في أخطر القرارات التي اتخذها «الرئيس المنتخب» والتي تسببت في حالة من الاحتقان والانتقاص الوطني ومنها إعلانات نوفمبر «غير الدستورية»، والقرارات بقوانين التي أصدرها «الرئيس المنتخب»، من دون أخذ رأي مستشاري القانوني فؤاد جاد الله وفقاً لخطاب استقالته مساء الأحد 9 ديسمبر 2012 وترنشا في الجريدة الرسمية بتاريخ سابق في 6 ديسمبر 2012، وهي الخاصة بتعديلات قوانين ضرائب الدخل والضريبة العامة على المبيعات الضريبة على العقارات المبنية وضريبة الدمغة، والتي اضطرت الرئيس إلى تجميدها بعد ساعات قليلة من إصدارها خوفاً من رد الفعل الشعبي لما كانت تلك التعديلات الضريبية تتضمنه من زيادات في أسعار كثير من السلع الأساسية.

كذلك شملت الاستقالات عدداً من مساعدي الرئيس ومسشاريه وآخرهم المستشار القانوني للرئيس
وزين العدل. وكان العامل المشترك في قرارات الاستقالة لمعاوني «الرئيس المنتخب» أنهم لا يشاركون
في صنع سياسيات أو صياغة قرارات الحكم، بل على العكس إنهم وبن غير تخصصاتهم كانوا يفاجئون
بقرارات كارثية تُتخذ دون علمهم، كما أكد المستشار أحمد مكّي وزين العدل المستقيل حتى الآن أنه
فوجئ بإعلان 21 نوفمبر 2012 وأنه يعتقد أن الرئيس قد أخطأ في إصدار ذلك الإعلان الذي أثار حالة
غير مسبوقة من الانقسام والاحتقان في الشارع السياسي المصري وفي أوساط الأسرة القضائية. كما
جاءت استقالة المستشار فؤاد جاد الله كاشفة عن نفس المعنى بأن «الرئيس المنتخب» لا يستشير
مسشاريه، ولكنه يعتمد على مصادره غيرهم وأنه، أي جاد الله، تبرأ من المشاركة في إقالة النائب
العام السابق في المرة الأولى والتي تراجعت عنها مؤسسة الرئاسة بعد ذلك، مؤكداً أنه «لم يكن على
علم ولم ينمّر المشاور معه أو أخذ رأيه في هذا الصدد من قبل الرئيس أو أي فرد من المؤسسة
الرئاسية». ونفى المستشار جاد الله على الحكم الحالي عدم مشاركة باقي النواب في صنع القرار
وعدم توزيع المسؤولية وعدم الاعتماد على أصحاب الخبرة والكفاءة والاعتماد على أصحاب الثقة فقط
وتميش وإقصاء باقي النواب والعجز عن إجراء حوار وطني وتميش الشباب وإقصائهم، وجاء في
خطاب استقالته العندين من «أفراد الجماعة وتغولها على الرئيس والحكم».

ونصل إلى قلب مشكلة الحكم الجديد وهي النكوص عن الوعود التي قطعها «الرئيس المنتخب» على
نفسه وضميتها في برنامج الرئاسي وخطبه ولقاءاته على الفضائيات، ذلك أن الرئيس «المنتخب» وعد
الشعب بأنه عازم على تحقيق أهداف ثورة 25 يناير (عيش، حرية، عدالة اجتماعية، كرامة إنسانية)،
وقطع على نفسه التزاماً بأن حقوق شهداء الثورة والمصابين وأسهم «أمانته في رقبته»، كما وعد والتزم

بتفعيل النحول الديمقراطي إلى الحد الذي اتخذ له مساعداً هو المفكر السياسي الوطني سمير مر قص وأسند إليه مهمة برنامج «النحول الديمقراطي» ثم تناسى هذا الموضوع إلى أن اضطر إلى أن يكون أول المستقلين من أعضاء «الفريق الرئاسي» حيث رفض أن يسمن في منصب «شريفي» دون أن تكون له صلاحيات! ووعد «الرئيس المنتخب» بأن يشرك الشعب في كل الأمور كما جاء في برنامج الرئاسي «سأعمل مع كل أبناء مص الكرام على إطلاق الحريات وبناء نظام سياسي مرشيد يضمن ممارسة ديمقراطية سليمة تتنافس فيها الأحزاب والقوى السياسية منافسة حرة شريفة ونزيهة لكسب أصوات الشعب المصري كمصدر أساسي للسلطات. نظام يضمن للشعب حرية في مراقبة ومحاسبة السلطات التنفيذية، ويؤدي إلى تداول سلمي حقيقي للسلطة، ومن ثم تحقيق استقرار شامل يوف مناخاً صحياً لإقامة تنمية متكاملة وعدالة اجتماعية وريادة حقيقية.»

كما وعد «الرئيس المنتخب» «بالعمل على أن تكون مص دولة دستورية تقوم على دعائم ثلاث؛ السلطة التشريعية، والسلطة القضائية، والسلطة التنفيذية، كل منها تعمل بشكل متمايز ومتكامل ومتضامن في آن واحد، بما يتيح توزيعاً للمسؤوليات والسلطة ومنع احتكارها من قبل سلطة واحدة. هذا الفصل الكامل بين السلطات الثلاث (التشريعية والتنفيذية والقضائية) يضمن سيادة القانون ويمنع تعول سلطة على أخرى!!»

وتلك الوعود كلها لم تتحقق، بل وزاد الطين بلة، أن «الرئيس المنتخب» يفعل العكس تماماً، فيهدر أحكام القضاء بدلاً من تنفيذها، ويتناصب السلطة القضائية العداء ولا يمنع تعول السلطة التنفيذية عليها، ثم يدعو القضاة لعقد مؤتم للعدالة، ويدعو إلى حوارات مجتمعية لمناقشة أمور قد سبق له اتخاذ قرارات تخالف ما سبق وتعهد به للناس، ويصدر دستوراً غير مثق عليه مجتمعيّاً بعد أن وعد بعدم إصداره إلا

أن يكون محل توافق، ويصمت عن تفسير أمور تشغل بال المصريين ومنها مسألة هس وبه من سجن وادى النظرين يوم 29 يناير 2011 بمساعدة من جهة غير مصرية، ولا يشفى غليل المصريين بإعلان نتائج التحقيق في الغدر بسنة عشر شهيداً من أبناء القوات المسلحة في رمضان 2012! إن مشكلة الحكم تحت مظلة الإخوان المسلمين أهدر ينطبق عليهم قول الحق في سورة الصف «يا أيها الذين آمنوا لم تقولون ما لا تفعلون كبر مقتاً عند الله أن تقولوا ما لا تفعلون». والله الأمر من قبل ومن بعد.



<https://youtu.be/7d8fvP3q9bA>



<https://youtu.be/IVmV5uZBkLQ>

دعوة إلى التمسك بالحقوق والحريات والدفاع عن حقوق الإنسان المصري



نشر في: الثلاثاء 16 يناير 2018⁹¹

من المميزات الرئيسية لانتماء الإنسان إلى وطن ما، هي العيش منمنعا بحريات وحقوق يكفلها دستور وقوانين ذلك الوطن، والتزامه بأداء واجبات وتحمل مسؤوليات في سبيل حماية وطنه والذود عنه وتأمين استقراره وبقائه. وينعم المصريون بوطن هو من أقدم الأوطان، فلذا تعتبر الحضارة المصرية من أقدم الحضارات في العالم التي تمنح أبنائها بالحريات والحقوق وتحملوا مسؤوليات وطنهم وحافظوا بذلك على استمرار الوطن لألاف السنين.

الحريات والحقوق العامة للمواطنين ليست منحة من حاكم أو مسؤول... بل هي حقوق مشروعة للمواطن لا تجوز الانتقاص منها أو تعطيلها حتى ولو بالقانون! وقد جاءت المادة رقم 92 من دستور 2014 لتلخص على مبدأ رئيس أن "الحقوق والحريات اللصيقة بشخص المواطن لا تقبل تعطيلاً ولا انتقاصاً. ولا تجوز لأي قانون ينظم ممارسة الحقوق والحريات أن يقيدتها بما يمس أصلها وجوهرها".

⁹¹ دعوة إلى التمسك بالحقوق والحريات والدفاع عن حقوق الإنسان المصري - على

السلمي - بوابة الشروق (shorouknews.com)

ويضمر الدسئور المصري بابا به سبعة وأربعون مادة تفصل الحريات والحقوق المفروض أن ينعم بها المصريين والواجبات التي يحملون مسؤولياتها، منها أن الكرامة حق لكل إنسان، ولا يجوز المساس بها، وتلتزم الدولة باحترامها وحمايتها. كذلك تلخظ الدسئور العذيب بجميع صورته وأشكاله باعتبارها جريمة لا تستقطب العقاب.

ويؤكد الدسئور على المساواة بين المواطنين أمام القانون وهم منساوون في الحقوق والحريات والواجبات العامة، وأنه لا يميز بين المواطنين بسبب الدين، أو العقيدة، أو الجنس، أو الأصل، أو العرق، أو اللون، أو اللغة، أو الإعاقة، أو المسئوى الاجتماعي، أو الانتماء السياسي، أو الجغرافي، أو لأي سبب آخر، وأن التمييز والحض على الكراهية جريمة، يعاقب عليها القانون. تلتزم الدولة باتخاذ التدابير اللازمة للقضاء على جميع أشكال التمييز، ويؤكد الدسئور أن الحرية الشخصية حق طبيعي، وهي مصنونة لا تُمس، كما يؤكد الدسئور أن للحياة الخاصة حرمة، وهي مصنونة لا تُمس. وللمراسلات البردية، والبرقية، والإلكترونية، والمحادثات الهاتفية، وغيرها من وسائل الاتصال حرمة، وسريتها مكفولة، ولا يجوز مصادرها، أو الاطلاع عليها، أو مراقبتها إلا بأمر قضائي مسبب، ولمدة محددة، وفي الأحوال التي بينها القانون. كما تلتزم الدولة بحماية حق المواطنين في استخدام وسائل الاتصال العامة بجميع أشكالها، ولا يجوز تعطيلها أو وقفها أو حرمان المواطنين منها، بشكل تعسفي، وينظر القانون ذلك. وينص الدسئور أن للمنازل حرمة، وفيما عدا حالات الخطر، أو الاستغاثة لا يجوز دخولها، ولا تفتيشها، ولا مراقبتها أو التفتيش عليها إلا بأمر قضائي مسبب، لتحديد المكان، والنوقت، والغرض منه، وذلك كله في الأحوال المبينة في القانون، وبالكيفية التي ينص عليها، ويجب تنبيه من في المنازل عند دخولها أو تفتيشها، وإطلاعهم على الأمر الصادر في هذا الشأن.

ومن مبادئ الدستور أن الحياة الآمنة حق لكل إنسان، وتلتزم الدولة بتوفير الأمن والطمأنينة لمواطنيها، ولكل مقيم على أراضيها.

تلك النصوص الدستورية وغيرها تعتبر تنظيمًا شاملاً للحقوق والحريات التي يجب أن يتمتع بها المصريون دون عائق فهي إن تحققت لكان المصريون أسعد سكان الأرض قاطبة، وهي ترس صورة زاهية لمجتمع يتمتع بحقوق وحرريات تجرم الدستور وتغرم الانتقاص منها ويلزم الدولة بصيانتها وعدم المساس بها. كذلك فإن تلك النصوص تصف الحريات التي من المفروض أن تكون حقا للمصريين لا لهاون في حمايتها ولا تنازل عنها في أي حال.

ولكن كما قال أبو الطيب المشبي:

[مَا كُلُّ مَا يَنْمَى الْمَرْءُ يُدْرِكُهُ تَجْرِى الرِّيحِ بِمَا لَا تَشْهِي السَّفِينُ] وبالمثل نقول: [مَا كُلُّ مَا يَنْمَى الْمِصْرِي يُدْرِكُهُ تَجْرِى الرِّيحِ بِمَا لَا يَشْهِي أَهْلُ الْحُكْمِ]، فنحن نرى إهدار تلك المواد الدستورية إما بعدم التفعيل من الأساس وإما بالنعطيل والمراوغة، والنتيجة واحدة هي غياب حريات وحقوق الإنسان المصري التي نص عليها الدستور!!!!

والحال كذلك، فإن المصريون وبعد سبع سنوات من ثورة 25 يناير وبعد إقرار دستور 2014 لا يزالون يطالبون بالحق في نصيب عادل من ثروة وطنهم والمشاركة بالعدل في عوائد الثمينة وأن تكون لهم الكلمة الأعلى في شؤون وطنهم باعتبارهم أصحاب الحقيقين من دون وصاية أو استعلاء من الحكام، وأن يمنعوا بمسكن ملائم، ومياه، شرب نظيفة، وشوارع آمنة، وخدمات تعليم وصحة مقبولة، وفرص عمل حقيقية.



<https://youtu.be/9xD4uOyvAFs>

28/10/2014



<https://youtu.be/XkvAc9JnaVg>

29/10/2021

628

مقال أمينه النقاش - القابض على الجرس

تلك هي الحكاية حكاية مصر في الفترة من 25 يناير 2011، وما تلاها من سنوات الجرس. الحكاية التي مرواها الرئيس السيسي تقلاعن المشير طنطاوي، حين وصف حاله كرئيس للمجلس العسكري الحاكم كما سك قطعة الجرس لو ترقى كما تستقر حرق البلد، ولو ابقاها في يده أدماء لهيها.



فعل المشير طنطاوي ذلك بحكمته وبصيرته النافذة، ليحمي مصر من مخطط «الربيع العربي» الرامي لتفكيكها، والقضاء على مؤسساتها، بأيدي فريق منها يشمل جماعة الإخوان، وأنصارها من القوى المدنية، التي وظفهم لخدمة أهدافها. من كان معاصرا لتلك الفترة البائسة، يذكر الدعوات التي أخذت في الانتشار في الفضائيات وفي ميادين مصر، وفي العواصر الغريبة عن شعب النوبة وحقه في الانفصال والنخريض المنصاعد ضد الجيش، وضد شخصيا.

ولإلمامه بدقة المشهد السياسي، أدمرك المشير طنطاوي، أن الجماعة آتية لاجمالة لسدة الحكم، وتحسبا لأن هدفها الأساسي هو تفكيك الجيش، فقد تركزت كل القوى على السلمي نائب رئيس الوزراء حينئذ في أكتوبر 2011 بوضع مسودة تنطوي على المبادئ الأساسية لكتابة الدستور الجديد. وتضمنت ما بات يعرف بوثيقة السلمية عدة مبادئ، بينها، الدعوة لتحصين دولة القانون بمقوماتها الديمقراطية الحديثة، لكي يكون الشعب مصدر السلطات ولا ينبغي المصادرة على إرادته بوضع مبادئ فوق دستورية لا تتغير، ودونما الحاجة إلى إعلان دستوري بشأنها. وبينها، أن مصر دولة مدنية ديمقراطية تقوم على المواطنة وسيادة القانون، ونظامها السياسي جمهوري ديمقراطي، تحفظ التوازن بين السلطات، والنداول السلمية للسلطة، ونظام تعدد الأحزاب، شريطة ألا تكون عضويتها على أساس ديني، أو عرقي، أو

طائفي، أو أي مرجعية تتعارض مع الحقوق والحريات الأساسية. وعلى أن تختص المجلس الأعلى للقوات المسلحة دون غيره، بالنظر في كل ما يتعلق بالشؤون الخاصة لها، ومناقشة بنود ميزانيتها كرقم واحد في موازنة الدولة، كما تختص بالموافقة على أي تشريع يتعلق بالجيش قبل إصداره.

وما كاد الدكتور السلمي يعلن الوثيقة في مؤتمر ضم ممثلين لمختلف الأحزاب والقوى السياسية، حتى أقامت جماعة الإخوان وأنصارها الدنيا، في مصر وفي خارجها ولم يقعدوها حتى تراجعت عنها. وما توجس منه المشير طنطاوي حدث بالفعل. صعد الإخوان إلى السلطة بطرق مشكوك في نزاهتها. مهد لذلك التحالف الذي تربطهم وبين عدد من القوى المدنية والأحزاب الدينية، بينها أحزاب الغد والجيل والكرامة والعربي الناصري والنور والوسط والعمل، فضلا عن شخصيات مستقلة.

وبمكن ذلك التحالف من الحصول على 70% من مقاعد مجلس الشعب البالغة 498 مقعدا، ليشكل بعد ذلك لجنة المائة التي أعدت دستور الجماعة، القائم على حذف كل المواد التي كافحت القوى الديموقراطية طوال ثلاثة عقود لضمها التعديلات التي ادخلت على دستور 1971 لحماية مدينة الدولة. كما مر الإخوان إعلانا دستوريا، تخضع قرارات رئيسهم من الطعن أمام القضاء، ويصدر على حكم مؤتمك داخل مجلس الشورى والجمعية التأسيسية، التي أجازت دستور الجماعة، ويعدل الطريق القانوني المستقر لتعيين النائب العام، فينتقلها من سلطة القضاء إلى سلطة الرئيس.

سيدخل المشير طنطاوي تاريخ العسكرية المصرية المكلل بالفخر، ليس فقط بوصفه محاربا بطلا جسورا من أبنائها في كل الحروب، التي خاضها مصر في النصف الثاني من القرن العشرين، بل أيضا بوصفه الحاكم، الذي قاد مصر في لحظات حالكة السواد من تاريخها المعاصر فعبورها إلى ما آلت.

وما كان يمكن لهذا أن ينبر، لولا صمود المشير طنطاوي في وجه كل أساليب التضليل التي اعترضته، ولولا النضحيات الجسيمة لقوات الجيش والشرطة، وبجأحه مع خلفه في بناء جدار صلد من الثقة بين المواطنين وبين جيشهم الوطني الهامر.



<https://youtu.be/fLKZFTHnLwk>



https://youtu.be/C_TLg9qKuqw

وجاء ذلك من خلال "وثيقة المبادئ الدستورية"، التي اقترحها الدكتور علي السلمي، نائب رئيس الوزراء، ورفضها كل الأحزاب والقوى والحركات والائتلافات السياسية، عدا أحزاب النجدة والوفد والجهة.

وفيما يرى خبراء ولاعبون أساسيون في العملية السياسية، بمص أن هدف هذه الوثيقة يتلخص في تقليص دور وحق البرلمان القادم في اختيار أعضاء اللجنة التأسيسية، التي سيوكل إليها مهمة وضع دستور جديد للبلاد، فإن مراقبين يرون أن الجيش يعزز الحفاظ على المزايا التي كان تمنحها في ظل نظام الرئيس المخلوع حسني مبارك، خاصة فيما يتعلق بمنح البرلمان من مناقشة تفاصيل ميزانية الدفاع.

وفي المقابل، هدّد حزب الحرية والعدالة، الذراع السياسي لجماعة الإخوان المسلمين وخلفه كل القوى والأحزاب والائتلافات والحركات السياسية، بأنه في حال إصرار المجلس العسكري على الأخذ بوثيقة السلمية، فإنه سيقوم بتنظيم احتجاجات شعبية واسعة، تصل إلى مليونيات حقيقية وقامتخية، تبدأ بمليونيه الجمعة 18 نوفمبر الجاري، على أن تزيد الاحتجاجات وتتصاعد، لنصل إلى إعلان ثورة جديدة لإسقاط المجلس العسكري في 25 يناير 2012 المقبل.

فارق بين الجيش والمجلس العسكري

يسنهل السفير الدكتور عبد الله الأشعل، المساعد الأسبق لوزير الخارجية حديثه قائلا: "لا بد أن نفرق بداية بين الجيش والمجلس الأعلى للقوات المسلحة. فالجيش، هو المؤسسة العسكرية الوطنية التي تحمي حدود البلاد ولا تتدخل في شؤون السياسة. أما المجلس العسكري، فهو الذي يُدير شؤون البلاد في هذه المرحلة الانتقالية من تاريخ مصر، ما بين إسقاط الثورة للنظام الماركسي البائد وانتخاب رئيس مدني لمصر."

وأوضح الأشعل، المرشح المحتمل لرئاسة الجمهورية في تصريح خاص لـ swissinfo.ch ، أن "كل القوة السياسية الحقيقية في مصر، تنظر إلى الجيش على أنه مؤسسة وطنية وجزء من السلطة التنفيذية، ولكن ليس له صفة تشريعية أو سياسية. أما المجلس العسكري، فهو الذي تطوع بحمل الأمانة وقام بهذه المهمة، على أساس تنفيذ أهداف الثورة. لكن أداءه خلال المدة المتقضية أعطى انطباعا قويا بأنه تخمي النظام القديم ويعرقل خُطى النظام الجديد، رغم أنه ينظاهر بأنه حمى الثورة"، مسائلا "حماها ممن؟ فلم يكن هناك عدو للثورة لكي تخميها الجيش."

المزيد وأشار الأشعل، إلى أن "المجلس العسكري لم ينسجم مع الشعب المصري، لأنه يراه صنام الأمان للولايات المتحدة وإسرائيل، من حيث أنهما لا يستطيعان التعامل المباشر مع الشعب المصري، الذي صنع الثورة، فقام المجلس العسكري بدور الوسيط. كما أن مشكلة المجلس أنه لا يرى أحدا أمامه ويبرهن على أنه لا يمكن للشعب أن يقوم بثورة جديدة". معتبرا أن "المجلس قام بعملية تبريد الثورة والخاز للنظام السابق."

وقال: "قد كشفت وثيقة السلمي عن مخطط من سومر لفرض سيطرة وتغلغل المجلس العسكري في شؤون البلاد. فهناك فرق بين أن ينفرد الرئيس استثناء بإجراء صفقات السلاح، وأن يقوم بأخذ العمولات على هذه الصفقات، وليس هناك بالدسنور ما يعطيه هذا الحق"، مشيرا إلى أن "وثيقة السلمي تلزم رئيس الدولة بعدم أخذ قرار الحرب، إلا بعد موافقة المجلس العسكري."

مخاوف من وصول الإسلاميين للسلطة!

وأضاف الأشعل: "كما تكشف وثيقة السلمي أيضا عن دور المجلس العسكري في إدارة الجيش والميزانية، بل وتجعله فوق البرلمان، فضلا عن إثباتها دورا له في وضع الدسنور، وهو ما يعني أنه إذا اتفقت لجنة وضع الدسنور على إضافة أو حذف أو تعديل مادة معينة، وكان هذا العمل لا يروق

للمجلس العسكري، فمن حقه أن يشكل لجنة أخرى غيرها لوضع الدستور"، موضحاً أنه "باختصار شديد، فإن المجلس العسكري تخشى أن يصل الإسلاميون إلى السلطة فيقومون بتشكيل لجنة لوضع الدستور على هَواهم، فيريد أن يعطي لنفسه سلطة سحب هذا الحق منهم في أي وقت".

وكشف الأشعل عن أن "الرسالة التي أراد المجلس العسكري أن يوصلها إلى الشعب من خلال وثيقة السلمي، مفادها أن الشعب لا يستطيع أن يتحكم نفسه بنفسه، وأنه لا بد من أن يقوم الجيش بالوصاية عليه، وهو ما يعني أخطر (أي المجلس العسكري) يريدون أن يعيدوا إنتاج نظام وصاية الجيش على الشعب، التي طبقت في البلاد عقب ثورة 23 يوليو 1952". وقال: "كنا في اجتماع موسع حضره ممثلون عن مختلف الأحزاب والقوى السياسية وعدد من المرشحين المحتملين للرئاسة، لمناقشة الخطوات الإجرائية للرد على وثيقة السلمي، وقد اتفقنا على: رفض وصاية المجلس العسكري على الشعب والجيش والميزانية والبرلمان ووضع الدستور. ورفض أن يقوم السلمي في هذه المرحلة بدور المحلل للمجلس العسكري." وأضاف: "أبلغنا المجلس العسكري بموقفنا، وسنتظر، فإذا وافق المجلس على قرار القوى الوطنية والغنى وثيقة السلمي أو أقاله، فسينتهي الأمر، وإلا سينير التصعيد من خلال الدعوة لمليونيه 18 نوفمبر، فإن لم تفلح، فسنبكون الثورة الثانية في 25 يناير 2012 لإسقاط المجلس العسكري."

كيف كان عبد الأشعل يفكر؟؟؟



<https://youtu.be/DoH9SsMHa64>

18/8/2011

635

مليونيه، تاريخية، ثم ثورة جديدة؟!

من جهته، يرى صبحي صالح، القيادي الإخواني والمحامي السكندري أن: "المجلس العسكري يحاول أن ينسخ لنفسه نسخة من النظام التركي العلماني، رغم أن الشعب التركي نفسه عدل من أوضاعه. ومشكلة المجلس العسكري، أنه يصادر على الشعب حقه. وفي حال قبوله بما قدمه الدكتور علي السلمي، فإنه سيرجع بمص إلى ما قبل عام 1924، أيام دستور مصطفى كمال أتاتورك، الذي كُفَّ به شعبه."

واعتبر الخبير القانوني صبحي صالح، عضو لجنة تعديل الدستور التي عينها المجلس العسكري برئاسة المستشار طارق البشري في تصريح خاص لـ swissinfo.ch أن: "ما يقوم به المجلس الأعلى للقوات المسلحة، هو محاولة للعودة إلى الاستبداد بشكل غير مسبوق"، مشيراً إلى أن "القوى السياسية، بمختلف تياراتها الفكرية، أعلنت بمنهى الوضوح رفضها القاطع لوثيقة السلمي". وقال صالح، النائب الأسبق في مجلس الشعب في دورة عام 2005: "المجلس العسكري في نظرنا لا يقف خلف وثيقة السلمي ولا يساندها، خاصة وأنه أعلن أنه لم يطلب منه كتابة مثل هذه الوثيقة، بل إن المجلس العسكري أعلن رفضه للمادتين (التاسعة والعاشرة)، اللتين كان يريد السلمي أن يغيري لهما المجلس"، معتبراً أن "وثيقة السلمي مفوضة من الشعب بكل عناصره وقواه، ومن المجلس العسكري أيضاً."

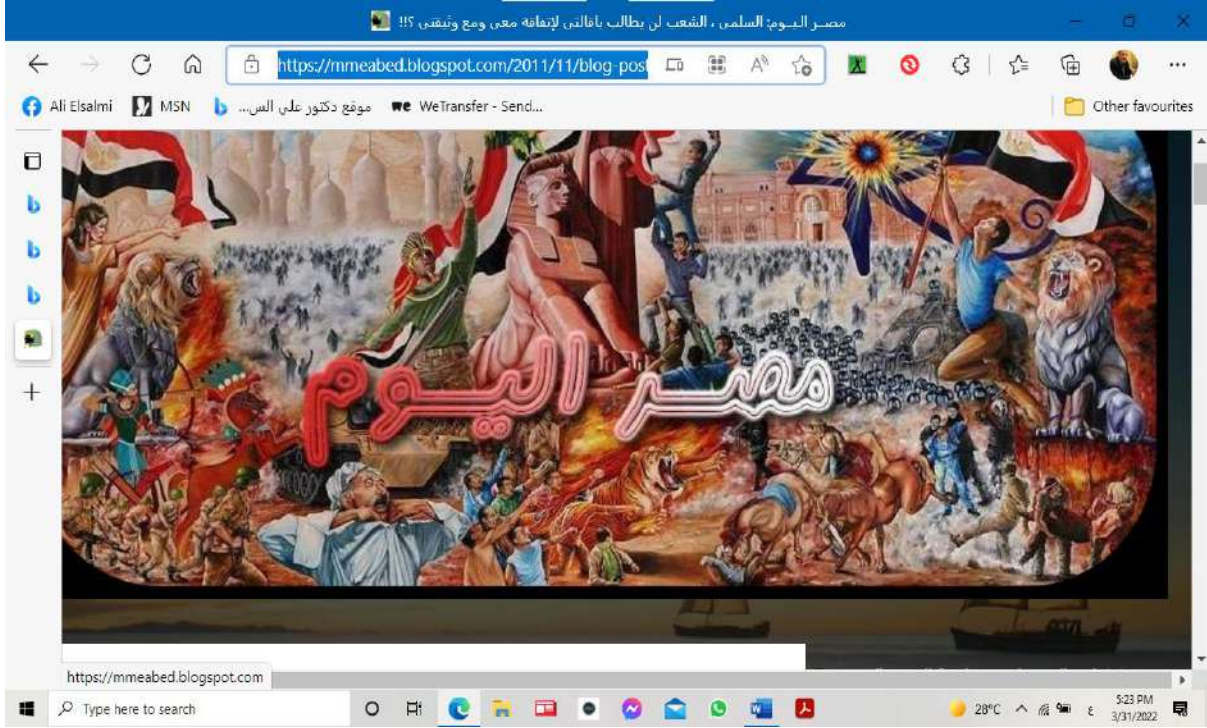
وأضاف صبحي صالح أن "السلمي أبى إلا أن يوضح نفسه ويُلَوِّثَ اسمه، بعدما كان يُقدم نفسه للشعب على أنه رمز من رموز الثورة، وظل لسنوات في فترة حكم المخلوع حسني مبارك يلعب دور المعارض، من خلال منصبه كنائب لرئيس حزب الوفد، بل ورئيس حكومة الظل التي شكلها حزب الوفد"، كاشفاً أنه "قد انكشف أمره، بعدما تبنى موضوع هذه الوثيقة المسيئة، وظهر للعيان أنه يلنّف على الثورة وعلى إرادة الشعب."

وخن جاذون - يُكمل صالح - فيما قرناه مع القوى والأحزاب السياسية، من النزول إلى الشارع في مليونيات حقيقية وتاريخية، تبدأ من الجمعة 18 نوفمبر الجاري، تُعيد للذاكرة المصرية مشهد مليونية الثورة في ميدان التحرير، والتي هزت مصر وأسقطت النظام الفاسد، ينم النصعيد بعدها حتى فصل إلى إعلان ثورة ثانية في 25 يناير 2012 المقبل لإسقاط المجلس العسكري، ما لم يعلن صراحة رفضه لوثيقة السلمية والقبول بما أجمعت عليه القوى والأحزاب والائتلافات والحركات الشعبية.

وتختتم صالح، القيادي مخزب الحرية والعدالة (الذراع السياسي لجماعة الإخوان المسلمين) ومرشح الحزب على رأس قائمة شرق الإسكندرية بالقول بأن: "المخجج من هذا المأزق الذي وضعنا فيه السلمية، يكون بالكف عن حديث الفشة. فإذا أص السلمية على وثيقته، فإننا جميعا سنطالب بإقالته"، ولم يستبعد صالح "أن تكون هناك ضغوط على المجلس العسكري، سواء من الداخل أو الخارج، وأقصد بالداخل القوى العلمانية المرتبطة بالخارج، ويكفي أن تعلم أن أمام النائب العام تقرير كامل بالمستندات، يوضح من دفعه وبلن دفعه ولماذا؟".



مصر اليوم: السلمي ، الشعب لن يطالب بإقالتى لاتفاقه معى ومع وثيقتى ؟!!

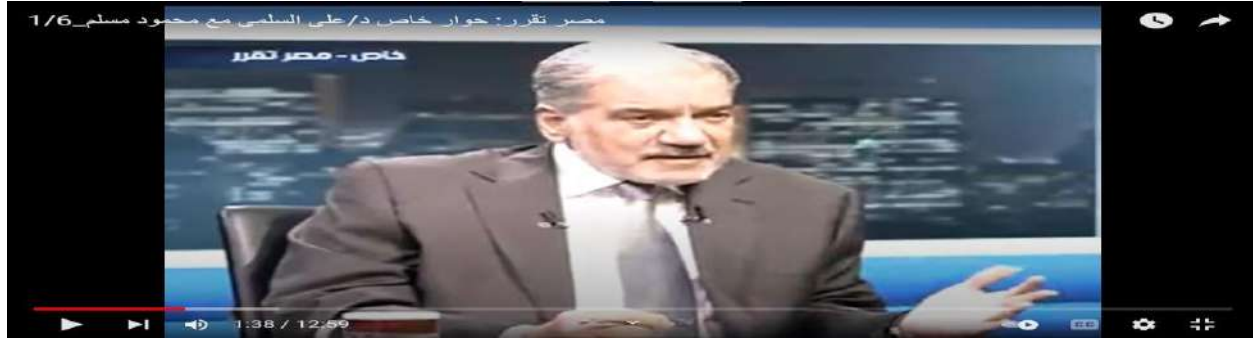


السلمي ينسك بوثيقتى المبادئ الدستورية⁹³ ويقول كذا انه ليس هناك أحد ينسك بالثورة حتى الآن سوى القوات المسلحة وينحفظ على أداء الصحف القومية التى انقلبت على النظام السابق وأصبحت من المؤيدين للثورة ؟!!

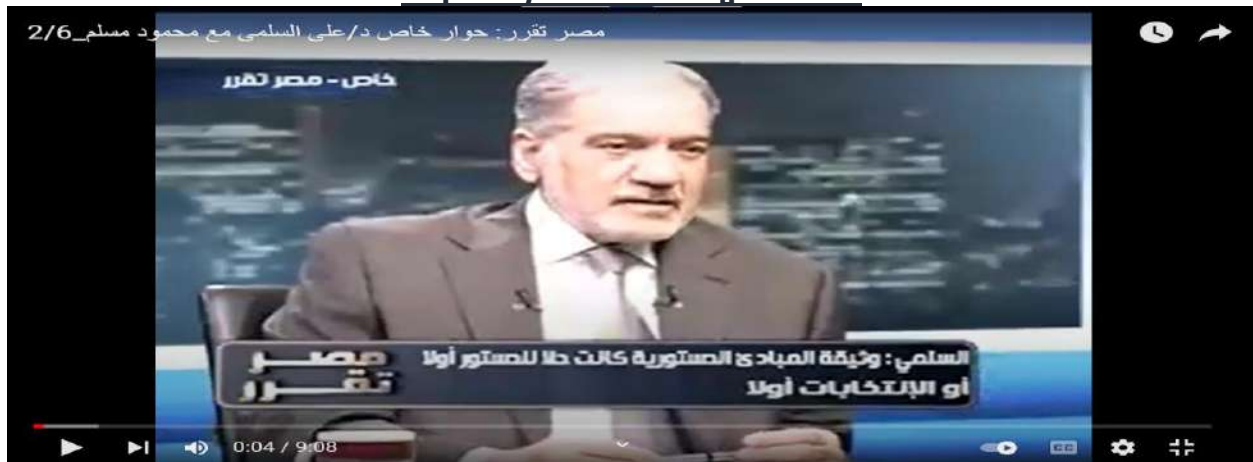
وأضاف السلمي ، قد يكون هناك من شحون كانوا ينتمون للمؤسسة العسكرية فى السابق ، ولكنهم ليسوا من المجلس العسكري ولا حتى يدعمونه وقواتنا المسلحة المصرية ليست القوات المسلحة السورية.

⁹³ مصر اليوم: السلمي ، الشعب لن يطالب بإقالتى لاتفاقه معى ومع وثيقتى ؟!!

نفي الدكتور علي السلمي، نائب رئيس الوزراء للشئمة السياسية والنحول الديموقراطي اليوم السبت تقديمه لاستقالته، مجدداً نفيها، بوثقتة المبادئ الدستورية باعتبارها ليست جديدة أو بدعة، وأن كل المعارضين سبق أن أشادوا بها .



<https://youtu.be/JTBgcWHkdIA>



<https://youtu.be/4Ri4k8co8s>



<https://youtu.be/R8YLAEDnD9w>



<https://youtu.be/SYTYgzsmCGo>



<https://youtu.be/BAqTBSaZsIo>



<https://youtu.be/QnKUGRTqZU4>

وقال السلمي في حوار تلفزيوني لبرنامج "مص قعر" على قناة "الحياة 2" الفضائية بثته مساء اليوم:

إن "الإخوان المسلمين" شاركوا في صنع الوثيقة وكان لهم اعتراض بسيط عليها وهو ألا تصدر في شكل إعلان دستوري، مؤكداً أن فريق عمل الوثيقة مراعى الاطلاع على كل الوثائق السابقة عليها. وحول الدعوة إلى مليونية 18 نوفمبر والمطالبة بإقالته من منصبه، قال السلمي: إن إقالته تأتي في حالين، إما أن يقصر هو بنفسه الاستقالة، وإما أن يطالب الشعب بإقالته، معرباً عن اعتقاده بأن الأمر الثاني لا يمكن أن يحدث، لأن الشعب يثق معه ومع وثيقته التي أيدتها "الجمعية الوطنية للتغيير" وأحزاب "الكتلة المصرية" و125 حزبا ومنظمة من منظمات المجتمع المدني.

ودعا نائب رئيس الوزراء جماعة الإخوان المسلمين إلى مواصلة الحوار بشأن وثيقة المبادئ الدستورية، مؤكداً أن وثيقة المبادئ الدستورية تم إقرارها في اجتماع عقد في 21 يوليو 2011 وكانت تحتوي على كل بنودها الحالية ما عدا المادتين 9 و10، وأن الدكتور السيد البدوي رئيس حزب الوفد والدكتور محمد مرسي، رئيس حزب الحرية والعدالة، قد وافقا على الوثيقة بشكلها الأخير دون المادة 9 و10 في مكثي بمجلس الوزراء، وكان ذلك في شهر أغسطس قبل الأحداث الصحية التي مرت بها.

ودافع نائب رئيس الوزراء عن المادتين 9 و10 المثيرتين للجدل، وقال: إن المادة 10 لها شبيه في المادة 182 من دستور 1971 ولم يعترض عليها جهابذة القانون الدستوري، حيث إن حماية الوطن من أولى مهام القوات المسلحة وحماية معلوماتها وتسليحها فضلا عن أن مناقشة الموازنة مجلة واحدة هو لحماية القوات المسلحة باعتبارها الحامية للوطن.

وقال الدكتور على السلمي في حوار، إن قواتنا المسلحة المصرية ليست القوات المسلحة السورية، حيث قامت بحماية الثورة واخازت للشعب من أول يوم وتضامنت مع المطالب المشروعة للشعب، وليس هناك أحد ينمسك بالثورة حتى الآن سوى القوات المسلحة "فقد رفضت المحاكمات الاستثنائية، وحتى مبارك

يندر محامته أمام القاضي الطبيعي . وأضح أن الوقت الحالي هو المناسب لصدور لوثيقة حيث إن أول مهام مجلس الشعب والشورى هي اختيار اللجنة التأسيسية، والدليل على أهمية الشخصيات التي يندر اختيارها هي أن الإعلان الدستوري حدد مدة اختيار اللجنة التأسيسية 6 أشهر، وهي نفس المدة التي حددها لوضع الدستور، "فلو كان المشرع يقصد اختيار أعضاء اللجنة من مجلسي الشعب والشورى ما كان يستغرق الأمر أكثر من أسبوع." وأكد السلمي أن الدولة المدنية هي صمام الأمان لمصر وأن قيام دولة عسكرية لن يحدث، مشيراً إلى أن المجلس العسكري وعد أكثر من مرة أنه لن يسيطر على السلطة، وليس هناك أي فرصة لاستمرار الحكم العسكري، لأن المجلس لا يريد أن يلف على المرحلة الحالية ولا يوجد من شح له في انتخابات الرئاسة، مستنداً كما بالقول: "قد يكون هناك من شحون كانوا ينتمون للمؤسسة العسكرية في السابق، ولكنهم ليسوا من المجلس العسكري ولا حتى يدعمونه".

وحول عدم ترشح أحد من الوزراء في انتخابات مجلس الشعب، قال السلمي: إنه تم التوافق على أن الحكومة الحالية منشغلة بالكثير من الأمور وعليها أن تدير العملية الانتخابية للخروج بالنزاهة المرجوة، ولذلك لم يترشح أحد من الوزراء سواء كان حزبياً أو غير حزبي . وتوقع السلمي من وراء الانتخابات بسلام لأن الرهان على الشعب المصري وعلي ذلك أنه ورجب في استعادة ملكة للوطن، وقال إنه إذا جرت الانتخابات بالشفافية المتوقعة، فإن الشعب يريد ديمقراطية وسينمى النخلص من بقايا النظام السابق، والاحتمال الأكبر هو أن يصل الشعب لهذا الهدف.

وحول حكم تصويت المصريين في الخارج وعدم طعن الحكومة على هذا الحكم، قال السلمي إن الحكم صدر تعبيراً عن إرادة المصريين في الخارج، وأهم مشاؤون أمام القانون الذي لا يفرق بين مصري وآخر سواء في الداخل أو الخارج، والحكومة رأت عدم الطعن على الحكم وسارعت في إيجاد الحلول للعقبات التي كانت تقف أمام تنفيذ هذا الحكم وكيفية حماية تصويتهم.

وكشف الدكتور على السلمي النقاب عن أن مشروع "قانون الغدس" قد أعيد من المجلس العسكري بغرض عرضه على اللجنة التشريعية في مجلس الوزراء لإقراره في صورته النهائية، وأن الحوار مستمر ومنصل بشأنه، وأن المسودة الأخيرة هي الآن لدى وزير العدل، وعطلت عيد الأضحى هي التي أخرجت إصداره. وأوضح أن قانون الغدس سيندر إقراره في أول اجتماع للجنة التشريعية بمجلس الوزراء ثم يقره مجلس الوزراء، ويندر إرساله مرة أخرى للمجلس العسكري ليصدر به القانون. وحول تشكيل المجلس الأعلى للصحافة، قال السلمي: إنه تم مراعاة أمرين في هذا التشكيل، وهو اختصار عدد الشخصيات العامة والذي كان يبلغ 40 شخصية وأصبح 11 فقط الآن، بالإضافة إلى رؤساء تحرير الصحف القومية والحزبية ولم يرد في نص القانون الصحف المستقلة، ولذلك لم يعين منها أحد، مشيراً إلى أنه مع وجود أحزاب كبيرة رأينا الاختصار على 5 صحف حزبية فقط، وتمت مراعاة الأقدمية في الاختيار، بينما روعيت الاعتبارات الموضوعية في اختيار الشخصيات العامة من مفكرين وأدباء مصريين نفخس نهم جميعاً.

وحول ما إذا كان هناك تغييرات مرتقبة في قيادات الصحف القومية قال السلمي إنها ستكون فيمن يتجاوز السن القانوني (60 عاماً) وسنري إذا كان سينمد السن حتى 65 عاماً أم لا، ونحن لا نحتاج لحركة تغيير عامة في القيادات الصحفية حالياً. وكشف نائب رئيس الوزراء للنحول الديمقراطي أن أول اجتماع للمجلس الأعلى للصحافة سيناقش إمكانية عقد مؤتمر كبير للصحافة القومية تناقش فيه أشكال الملكية والإدارة والنخيط والهدف من وجودها، وأوضاع الصحافة الورقية في ضوء انتشار الصحافة الإلكترونية. وأوضح السلمي أن لديه تحفظات كبيرة على الصحف القومية "التي انقلبت على عقيها في يوم وليلة، مما أفقد القائمين عليها مصداقيتهم، فقد كانوا من أشد المحبين للنظام السابق وفجأة أصبحوا من أشد المعارضين له".

المجلس الأعلى للصحافة يعقد اجتماعه الأول بتشكيله الجديد السبت المقبل⁹⁴

14-11-2011

يعقد المجلس الأعلى للصحافة أولى جلساته السبت المقبل برئاسة الدكتور علي السلمي، نائب رئيس مجلس الوزراء، وذلك بمقر اللجنة العامة بمجلس الشورى. وسوف تشمل الجلسة حلف الأعضاء لليمين وانتخاب أعضاء هيئة المكاتب والوكيلين والأمين العام والأمين المساعد وكذلك تشكيل لجنة شؤون الصحافة والصحفيين ولجنة الشكاوى ولجنة ثالثة إدارية واقتصادية ومالية وأخرى لشؤون القيد. يذكر أن هذا الاجتماع هو الأول بعد حل مجلس الشورى الماضي.

السلمي يدعو المجلس الأعلى للصحافة لحوار ينهض بالمهنة

19-11-2011

دعا الدكتور علي السلمي نائب رئيس الوزراء للثمينة السياسية والنحول الديموقراطي أعضاء المجلس الأعلى للصحافة إلى إجراء حوار موضوعي متصل من أجل نهضة الصحافة في مصر. وأكد السلمي⁹⁵ في كلمة موجزة عقب أداء أعضاء المجلس الجدد اليمين اليوم ايداناً ببدء ممارسة مهامهم بالمجلس اليوم أن مهنة الصحافة في حاجة إلى تطوير ونهضة ديموقراطية والامل معقود على المجلس لكي يرفع لواء التطوير والنحديث في المجتمع من خلال التطوير في الصحافة كلها.

⁹⁴ المجلس الأعلى للصحافة يعقد اجتماعه الأول بتشكيله الجديد السبت المقبل -

بوابة الأهرام (ahram.org.eg)

⁹⁵ السلمي يدعو المجلس الأعلى للصحافة لحوار ينهض بالمهنة - بوابة الأهرام

(ahram.org.eg)

وقال السلمي موجها حديثه للأعضاء "الآن باشرتم المسؤولية الخاصة بكم والمجلس أمانة في أعناقكم
ورئاسة المجلس دورها تنسيقي نخت"، مشيراً إلى أن إدخال تعديلات على قانون المجلس الأعلى
للصحافة أمر وارد لكي يكون الأداء نافعاً لمهنة الصحافة.
من ناحية أخرى يعقد المجلس الأعلى للصحافة اجتماعاً يوم السبت بعد القادم يبحث خلاله مستقبل
الصحافة في مصر من حيث الملكية للدولة والمشاكل والتحديات التي تواجه المؤسسات الصحفية القومية،
وغيرها بالنظر إلى التطور التكنولوجي والمعلوماتي والممارسات القادمة من الفضائيات والإنترنت.
وشرح السلمي بأن الاجتماع سيجري تقييماً للوضع الحالي للمؤسسات الصحفية والسبل التي تهيئ لها فرص
دخول عص الديموقراطية مسلحة بآليات منطورة توأكب العص وتلافى أخطاء الماضي.

«الجمال»: مدرسة العسكري ومبارك واحدة و«السلمي»: تولى الجيش للسلطة غير

دستوري.

وجه الدكتور يحيى الجميل، والدكتور على السلمي،⁹⁶ نائباً لرئيس الوزراء السابق، انتقادات للمجلس العسكري، وإدارته للمرحلة الانتقالية، فيما قال «الجمال» إن مدرسة «العسكري» هي نفس مدرسة مبارك، اعتبر «السلمي» تولى المجلس للسلطة مخالفاً للدستور، واصفاً سلطات الرئيس القادم بالهلامية.

قال الدكتور يحيى الجميل، في برنامج «مص تقرر» الذي يذاع السبت، ويقدمه الإعلامي محمود مسلم، إن إدارة المدنيين للبلاد كانت أفضل من حكم المجلس العسكري، وأضاف: «لا أسيئ الظن بالمجلس، لكنه لديه نفس خبرة مبارك، لأنهم من نفس المدرسة»، كاشفاً عن أنه سمع أحداً داخل المجلس العسكري يقول: «لا نريد أن (ينهدل) مبارك أثناء المحاکمة».

ولفت إلى أن «أبرز أخطاء المجلس العسكري، هو تأخرهم في الرد على توصيات الحكومة»، مؤكداً أن «الثورة المضادة يقودها من الداخل أعضاء نادي طرة، ومن الخارج أمريكا وإسرائيل بمساعدة جمعيات في مصر»، وأن السعودية لا تقوم بأي دور فيها.

ووصف «الجمال» الدكتور عصام شرف، رئيس الوزراء السابق، بأنه «من أتقى خلق الله»، واعتبر أن «أبرز أخطاء حكومتها كانت النباطو»، وأضاف أن «شرف لم يكن يحب الصدامات، وكان ينصل بالمشير طنطاوي والفريق سامي عنان، للاستئذان قبل اتخاذ القرارات». واستطرد بقوله: «إن البدء

⁹⁶ «الجمال» مدرسة العسكري ومبارك واحدة و«السلمي» تولى الجيش للسلطة

بالدستور قبل الانتخابات البرلمانية، كان الأفضل. الله يسامح طارق البشري على التعديلات الدستورية التي أجراها».

من ناحية، رأى الدكتور علي السلمي أن تولى المجلس العسكري للسلطة «مخالف للدستور»، موضحاً أن خارطة الطريق «خطأ تاريخي» ارتكبه المجلس العسكري، واصفاً التقارب بين المجلس العسكري والحكومة بـ«الضعيف».

وأضاف أن «التجربة التونسية مختلفة عن مصر، لأنه بعد سقوط نظام بن علي، اتجهت البلاد لنظام مدني، أما في مصر فالخط الذي رسمه مبارك بنسليم السلطة إلى المجلس العسكري، ثم الاستمرار عليه»، معتبراً أن الثورة المضادة نشأت وترعرعت بسبب تباطؤ قرارات إجهاضها.

واختلف «السلمي» مع رأي «الجميل» في حكومة شرف، وقال إنه كان من السهل تقديم شرف استقالته، والعودة لميدان التحرير، «لكنه تحمل الكثير من الصعاب، حتى لا يحدث شرخاً في العلاقة بين الشعب والجيش»، كاشفاً عن أن استقالة الحكومة كانت بسبب إخلاء ميدان التحرير دون علمها بالقوة. واعتبر «السلمي» أن أكبر مكاسب المرحلة الحالية هي كسح حاجز الخوف الذي جعل الشعب يعرف طريقة للاختيار، متوقفاً اندلاع ثورة ثانية، إذا «لم يكن الدستور الجديد معبراً عن الشعب».

ولفت إلى أن «التقارب بين المجلس العسكري والإخوان» أساسه عدم الرغبة في الصدام مع المجلس، وهذا السلوك شجع الإخوان على مزيد من الاستعلاء، والدليل على ذلك هجوم الجماعة لوثيقة المبادئ الأساسية للدستور»، مشدداً على أن «المجلس العسكري لم يضح به بسبب الإخوان، والدليل هو عدم استجابة المجلس لمطلب الإخوان والسلفيين بإقالي أثناء أزمة الوثيقة الدستورية».

ووصف انتخابات الرئاسة بأنها «سمك لبن من هندي»، وأن سلطات رئيس الجمهورية المقبل ستكون «هلامية»، وأشار إلى أن المؤشرات تقول إن «الإخوان والمجلس العسكري سينوافقان على مرشح

للرئاسة»، معتبراً أن «الأمل بعد انسحاب البرادعي والبسطويسي، في الدكتور عبد المنعم أبو الفتح»، لكونه «شخصية متوازنة». وقال إن أحداث بومر سعيد ومراءها عناصر من الحزب الوطني المنحل، مشيراً إلى أن الثورة المضادة استخدمت بعض العناصر الأمنية لتخريب مصر، على حد قوله.



<https://youtu.be/t9gQGghKbCl>

"السلمي": المادتان 9 و10 بـ «الوثيقة» من اقتراح "العسكري"

كشف الدكتور علي السلمي⁹⁷، نائب رئيس الوزراء السابق، أن المادتين 9 و10 من وثيقة المبادئ الأساسية للدستور، المتعلقةين بالقوات المسلحة، كاننا «اقتراحاً من المجلس العسكري ووافق هو عليهما»، مؤكداً أنه «لم يكن يحتاج إلى مجاملة المجلس»، وأن دفاعه عن هاتين المادتين كان «باقشاع». وقال في حديثه لبرنامج «مصر تقرر» مع الإعلامي محمود مسلم: «ما تضمنته المادتان من مجلس الدفاع الوطني كان منصوفاً عليه في دستور 71، واقترح عرض ميزانية الجيش كرقم واحد على البرلمان لم تكن أمورا جديدة»، موضحاً أن «وضع هذه الأمور في الدستور بسبب حالة التهديد للأمن الوطني وحفاظاً على المعلومات السرية للقوات المسلحة، ورغم ذلك عدل الأمر في المادة 9 لناقش ميزانية الجيش في مجلس الدفاع الوطني».

وأكد: «ليس مهماً تسمية وثيقة المبادئ الدستورية، فالمهم فيها هو اختيار أعضاء الجمعية التأسيسية للدستور، وهذا الأمر غير محدد حتى الآن، وهناك خلاف شديد بين القوى السياسية حولها». وأكد أن الوثيقة كانت حلاً لازمة «الدستور أو الانتخابات أولاً» وذلك باعتراف من حزب «الحرية والعدالة» نفسه، معلناً أن الأخير كان معترضاً على المادتين 9 و10 من وثيقة المبادئ الأساسية للدستور، لكنه وافق عليها مؤخراً في تصيحات منسوبة لقيادات الحزب.

⁹⁷ «السلمي»: المادتان 9 و10 بـ «الوثيقة» من اقتراح «العسكري»

وأشار إلى أنه تعرض لهجوم من الإخوان أثناء اقتراح هاتين المادتين، حيث اعتبرت الجماعة أن المادتين سيجعلان القوات المسلحة «دولة فوق دولة»، لكن الآن المنفردت باسم جماعة الإخوان وآخرين يترحون منح حصانة قضائية لقيادات العسكري فور خروجهم من السلطة بما يسمى «الخروج الآمن».

وأضاف: «هذا في رأيي إهانة للمجلس العسكري الذي دافع عن الثورة والوطن، فمع التسليم بوقوع أخطاء وسليبات في الممارسة، لا يصل الأمر لاحتياج المجلس العسكري لمن تخصصه قضائياً»، حسب قوله.

وأكد «السلمي» أن «العسكري لم يكن مراغباً في الصدام مع مؤسسات الدولة والقوى السياسية المختلفة، وكان صبوراً إلى حد كبير مع الإخوان، لرفض «الحرية والعدالة» المقترحات الخاصة بالوثيقة والجمعية التأسيسية للدستور وانتهاء بانسحابهم من المجلس الاستشاري»، مشيراً إلى أن هذا يعبر عن «الطبطبة» للإخوان. كما اعتبر «السلمي» أن لجنة التعديلات الدستورية «أخطأت في أنها أغفلت عن عمد معايير اختيار الجمعية التأسيسية لوضع الدستور»، وأوضح أنه «لا يعرف مستقبل الوثيقة، وأنها كانت محاولة جادة لعمل وطني مهم»، مشدداً على أن «مدينة الدولة في خطر جسيم إذا لم تحافظ الشعب عليها». وتابع: «الإخوان لم يقلوني من منصب نائب رئيس الوزراء، والاستقالة كانت برغبة جماعية من الوزارة»، مؤكداً أنه «لم تكن دعوتي للاشتراك في حكومة الدكتور الجزوري، وإذا دُعيت كنت سأرفض»، وأضاف أن: «الجزوري أخذ حكومة شرف جاهزة، وكانت هناك قوانين معدة سلفاً كقانون الحد الأدنى والأقصى للأجور، وإلغاء الدعم عن الصناعات الكثيفة». واعتبر السلمي أن «عيسوي وشرف تعرضا للظلم إلى حد كبير»، وأكد أن «أحداث ماسيرو كان فيها انفئات على القوات المسلحة حيث تم الاعتداء على أفراد تأمين مبنى التلفزيون». وأوضح «السلمي» شكه في حصول الجزوري على صلاحيات، وما حصل عليه، «لم يستخدم حتى الآن»، حيث «لم تحدث أي قرارات ثورية تشير لحصوله على صلاحيات كبيرة، كما لم نلاحظ نقل صلاحيات من المجلس العسكري إليه».

السلمي: الجيش لا يحاول السطو على السلطة.. وسأدعو للتفاوض حول «الوثيقة» بعد العيد.

قال الدكتور على السلمي، نائب رئيس الوزراء⁹⁸، إنه سيوجه الدعوة لجميع القوى والفصائل السياسية والحزبية لاجتماع للتفاوض حول وثيقة المبادئ الأساسية للدستور عقب عيد الأضحى مباشرة، وإنه ستمتد دعوة الرافضين قبل المؤيدين للوثيقة.

وأضاف في تصريحات خاصة لـ«المصري اليوم» أنه لا يصف الرافضين بالإسلاميين وغير الإسلاميين أو إخوان وغير إخوان، لأن الجميع في مركب واحد، وعلينا أن نتفق من أجل الوصول للمسار الديمقراطي الصحيح، وأي خلاف يمكن حله بالتقاهر بالرأي والرأي الآخر، وطالب كل من يعترض على الوثيقة بالمشاركة في الاجتماع للدفاع عن موقفه، فإذا اقتنع الآخر بموقفه يكون قد حقق هدفه وإذا لم يقتنعوا يكون كسب شرف المحاولة، وعليه أن يلتزم بقرار الأغلبية.

وأوضح «السلمي» أن موعد طرح الوثيقة مناسب جداً لأنه يسبق إجراء الانتخابات البرلمانية، لأنه يجب التوافق على معايير اختيار الجمعية التأسيسية التي ستضم 100 عضو، سواء من حيث اختيارهم، أو كيفية تمثيلهم، وكل هذا يحتاج إلى توافق عام قبل الانتخابات، ومن هنا جاءت الرغبة في إنفاذ الوثيقة، حتى تكون ضمانتة لكل الشعب المصري ليطمئن قلب كل المصريين في الداخل والخارج وجميع الأطياف السياسية المختلفة أن الدستور سيكون على بينة بالحقوق والواجبات العامة، التي يجب اتباعها عند وضع الدستور، بغض النظر عن الفصيل أو القوى السياسية التي ستكون لها الأغلبية في البرلمان.

⁹⁸ السلمي: الجيش لا يحاول السطو على السلطة.. وسأدعو للتفاوض حول «الوثيقة»

وأضاف: إن الدستور هو الدائم الذي لا يتغير بتغير الأحزاب أو القوى التي تفوز أو تخسر الانتخابات البرلمانية.

وفيما يتعلق بالمادة التاسعة ووصف البعض لها بأنها تخدع الجيش، وأن الوثيقة تأتي في صالح القوات المسلحة، قال نائب رئيس الوزراء: «لا نتحدث عن جيش إسرائيل» وحماية الجيش جزء من أمن مصر القومي، لأن القوات المسلحة هي الضمانة الوحيدة التي حافظت على ثورة 25 يناير بعد قيامها، فقد كانت لها وقفة مشرفة مع الثورة، وقادت خطة للنحول الديموقراطي.

وأشار إلى أن الجيش لا يتناول الحصول على ميزات أو السطو على السلطة، لأن جمع جيوش العالم يجب أن تحافظ على سرية معلوماتها وتسليحها وغيرها من هذه الأمور عن وسائل الإعلام أو حتى الإعلان عنها، حتى لا تكون مشاعراً لأجهزة الاستخبارات الخارجية، فالشعب يجب أن يكون مطمئناً تجاه جيشه، لأنه ضمانة أمنه القومي، وكان الشعار في ميدان التحرير «الجيش والشعب إيد واحدة» فلماذا يتناسى البعض هذه الحقيقة.

ولفت «السلمي» إلى أنه تم تعديل المادة المتعلقة بالجيش بخذف عبارة «دون غيره» الواردة في اختصاص المجلس العسكري للنظر في الشؤون الخاصة بالقوات المسلحة، وأن مجلس الشعب هو الجهة التي سينم عرض ما تخص القوات المسلحة عليه.

وأكد نائب رئيس الوزراء، أن وثيقة المبادئ الدستورية نبتت من حزب الوفد وشارك فيها حزب الحرية والعدالة، وتراعنمادها في التحالف الديموقراطي، الذي كان يضم وقتها عدداً كبيراً من الأحزاب، مشيراً إلى أن أي اعتراض من حزب الحرية والعدالة يجب معرفته أسبابه، لأنه شاركوا في صياغة الوثيقة.

وفي «السلمي» قوله إنه من الضروري أن تصدر الوثيقة في إعلان دستوري، مؤكداً أنه بعد التوافق على الوثيقة سيبحث وضعها من حيث الإلزام، بناءً على ما يتوافق عليه المجتمعون سواء كان إعلاناً دستورياً أو التزاماً شرفياً.



https://youtu.be/ir4EtUE_fm

حوارات حول المشهد الوطني في مصر!



دكتور علي السلمي في جماعة الإدارة العليا: السكان هم ثروة مصر⁹⁹

افتتح د. عمرو موسى -المدير التنفيذي لجماعة الإدارة العليا في مصر- الصالون الثقافي للجماعة مساء الأحد الخامس من شهر يونيو 2011؛ بطرحه تساؤلات حول رؤية الإدارة المصرية بعد ثورة يناير 2011، وتحدث عن أهمية هذه الرؤية، ثم قدم د. علي السلمي -عضو مجلس إدارة الجماعة- ليلقي محاضرة حول هذا الموضوع أمام كوكبة من أعضاء جماعة الإدارة العليا في مقر الجماعة بوسط القاهرة.

بدأ د. السلمي محاضرتَه بتوضيح مفهوم الرؤية، وبالتأكيد على ضرورة استحضار خبروس الماضي لتبني على الصحيح منها وتقوم الأخطاء. وأوضح الحاجة إلى وجود دولة مدنية تفصل بين الدين والدولة وتحترم الأديان. كما أكد على ضرورة سيادة القانون، وعلى أهمية تحقيق المواطنة بغض النظر عن الجنس أو الدين أو العرق.

كما شدد السلمي على حق العلاج للجميع، وعلى استقلالية القرار الوطني، وعلى ضرورة أن يكون العلم والبحث العلمي والتقنية الحديثة والمعلومات الصحيحة هم أسس القرار في الدولة، وأشار في هذا الصدد إلى ضرورة مراجعة مشروعات من الشئمة قبل الشروع في تطبيقه.

واختتم السلمي محاضرتَه؛ بالتأكيد على وجوب إلغاء الكلام عن وجود مشكلة سكانية في مصر؛ حيث إنها ثروة بشرية وهي أساس التطور، وبالتأكيد على ضرورة أن تكون رؤيتنا رؤية إنجابية لمصر، وعلى أن المصريون يستطيعون تحقيق هذه الرؤية.

د. علي السلمي في جماعة الإدارة العليا: السكان هم ثروة مصر **The Executives** -

ثم دارت المناقشات بين أعضاء جماعة الإدارة العليا حول عدة أفكار لتوفير الملايين والمليارات لمصر، مثل تعمير الصحاري، وإحلال شركات وطنية للقمامة بدلا من الشركات الأجنبية، وإعادة قانون الخدمة العامة في مصر.

كما أكد عبد العظير حماد -رئيس تحرير الأهرام والذي حضر الصالون الثقافي للجماعة - على استمرار الصحافة المطبوعة لسنوات مقبلة؛ بسبب التحديات التي تواجه الصحافة الإلكترونية. واختر الصالون فعاليات؛ بخديث السلمي عن أن المصريين يملكون كفاءات في جميع التخصصات، وعن أن هذه الكفاءات تلعب دورا هاما في مختلف دول العالم سواء دول الخليج العربي أو أوروبا أو أمريكا.

د. السلمي: المنظمات العربية تتعامل مع التدريب بوصفه مصروفات تقليدية لا قدر عائداً¹⁰⁰

اعتبر الدكتور علي السلمي وزير التنمية الإدارية الأسبق في مصر ورئيس الجمعية العربية للإدارة انفصال التدريب عن عناصر ومكونات منظومة تنمية الموارد البشرية وتعاطي التدريب في جزئيات منفصلة ومباعدة وعدم تكامله في ذاته كمنظومة، من أهم أسباب تواضع نتائجه وآثاره.

وأوضح السلمي في محاضرة بعنوان "متطلبات تطوير الكفاءة وتحسين العائد على الاستثمار في التدريب" نظمها الغرفة التجارية الصناعية بالرياض في العشرين من شهر فبراير 2007 أن جانباً مهماً من إشكالية التدريب يعود إلى غياب "المنهج الاستراتيجي" في التعامل مع قضاياها والانطلاق في أنشطته دون وجود معايير وتوجهات استراتيجية لإدارة الموارد البشرية من جانب آخر، مضيفاً أن ثمة بعد آخر لإشكالية التدريب يتمثل في افتقاد العلاقة بين التدريب ومبدأ "التمكين" الذي ينيح للمندرب نقل خبرته وما استفاده من التدريب إلى مجال العمل ويترجمه في شكل أداء فعلي أفضل مما كان قبل التدريب.

وأشار السلمي إلى أنه يمكن القول إجمالاً أن لب إشكالية التدريب يتمحور في حقيقة أساسية هي اعتبارها نشاطاً تكميلياً وجماليّاً وليس باعتبارها ركناً جوهرياً في البناء الإداري الاستراتيجي للمنظمة.

¹⁰⁰ جريدة الرياض | د. السلمي: المنظمات العربية تتعامل مع التدريب بوصفه

مصروفات تقليدية لا تدر عائداً (alriyadh.com)

وأكد السلمي أن التدريب جانب لإدارة الجودة الشاملة من عدة جوانب أهمها تطور المفهوم حيث ينطبق في حالتي إدارة الجودة الشاملة، والتدريب بمعنى أن النتائج المستهدفة من أيهما (مخرجات) لا تتحقق إلا من خلال سلسلة من الأعمال (الأنشطة) يستخدم فيها موارد مختلفة (مدخلات).

وذكر السلمي أن التدريب وباعتباره نظاماً مفتوحاً، فإنه يحصل على المدخلات من المناخ الداخلي والخارجي في صورة معلومات تستخدم لتشيط وتحريك سلسلة مهمة من العمليات التي توفر مجمل الخدمات التدريبية لعملاء النظام بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، وتضمن تلك العمليات دراسة وتحليل المناخ الخارجي وتبين الفرص والمهددات للنشاط التدريبي. ودراسة وتحليل المناخ الداخلي للمنظمة وتبين الإمكانيات المساندة للتدريب والمعوقات بالإضافة إلى تحديد الاستراتيجية العامة للتدريب في ضوء استراتيجية إدارة الموارد البشرية بالمنظمة واعداد خطة التدريب العامة وتفصيلاتها التنفيذية، وكذلك تطوير المنتجات التدريبية وتخطيط وتصميم وتوقيت الفعاليات والموارد التدريبية.

وشدد السلمي على أهمية دراسة وتحليل المناخ الداخلي للمنظمة حيث أنه ينبع التعرف على مجمل الظروف والأوضاع التنظيمية، الإنشائية، التكنولوجية، والمالية السائدة في المنظمة، وما ينوف لها من إمكانيات مادية وبشرية، كما ونوعاً، وطبيعة وتوجهات الثقافة التنظيمية السائدة، وكذلك التعرف على أهداف وسياسات الإدارة العليا التي توجه مجمل عمليات وفعاليات المنظمة ومنها التدريب، وذلك بغرض معرفة الإمكانيات الذاتية المتاحة للمنظمة والتي يمكن الاعتماد عليها في إدارة التدريب، وما يقيد استخدام تلك الامكانيات من قيود أو معوقات تنظيمية أو بشرية أو تقنية، كذلك التعرف على الثغرات أو المشكلات والاختناقات التي تعاني منها العمليات، لتحديد الاحتياجات التدريبية.

وعرج السلمي في محاضراته إلى أهداف التدريب حيث ذكر أنها تتركز في ثلاثة:

الأول: الأهداف الاقتصادية

وتتمثل في زيادة الإنتاج، تحسين الإنتاجية، تخفيض الفاقد والضائع، زيادة المبيعات، تنمية الحصة السوقية، زيادة معدلات النمو، وتأكيد المركز التنافسي.

الثاني: الأهداف التقنية

وتدور حول تحسين استغلال الطاقات الإنتاجية المتاحة، وسرعة وتعميق استيعاب التقنيات الجديدة وحل مشكلات ادماجها في الحزمة التقنية بالمنظمة،

الثالث: الأهداف السلوكية

وتتضمن تعديل اتجاهات ودوافع العاملين وتنمية رغبتهم في الأداء الأحسن، وتنمية روح الفريق بينهم وتعميق الاحساس بمفهوم خدمة العملاء.

وأشار السلمي إلى المنطق الذي تتعامل به الإدارة في المنظمات العربية بشكل عام وهو ما يعتبر الاتفاق على التدريب نوعاً من المصروفات التقليدية التي لا تدر عائداً وتعتبر مسنوعة بمجرد اتفاقها، بينما ينجم المنطق الحديث في التدريب إلى اعتبارها نوعاً من **"الاستثمار"** ينبغي أن يتحقق عنه عائد يمكن قياسه **"العائد على الاستثمار"** ويكون عنصراً مهماً في تحديد حجم ومدى الاتفاق التدريبي مقدماً، مؤكداً أن التعامل مع التدريب على أنه استثمار سيؤدي إلى تغيير جذري في منطق وتوجهات وآليات إدارات الموارد البشرية ونظم تخطيط وتقويم التدريب.

وأعتبر السلمي أن استخدام **"مفهوم العائد على الاستثمار"** يعتبر تحولاً جديداً في فكر القائمين على إدارة الموارد البشرية يهدف بالأساس إلى قياس كفاءة الأنشطة التدريسية وتبرير الاستثمار فيها، وإن كان يمثل أيضاً وسيلة لتوجيه التخطيط التدريبي نحو الأخذ بمفهوم **"النتائج"** وتقديرها مسبقاً كأساس للاختيار والمفاضلة بين التدخلات التدريسية المختلفة.

وخصب السلمي فإن تطبيق مفهوم "العائد على الاستثمار" في التدريب تحقق هدفين:

الأول: هدف تخطيطي

إذ يعتبر وسيلة للمقارنة بين أنشطة وفعاليات التدريب المختلفة واختيار تلك التي تعد بعائد أعلى (أي بنتائج أفضل من حيث استجابتها للاحتياجات التدريبية للمنظمة)

الثاني: هدف تقويمي

إذ يستخدم معيار "العائد على الاستثمار" للحكم على كفاءة النشاط التدريبي وتقدير مدى نجاحه في تحقيق الأهداف التي كانت أساساً في الانجاء اليه.

وتناول السلمي في محاضراته الخطوات التي تم لها عملية قياس العائد على الاستثمار في التدريب واعتبر حصص وقياس نفقات التدريب الخطوة الأولى ينبعها حصص وقياس العائد من التدريب ومن ثم الخطوة الثالثة وهي تقدير العائد على الاستثمار.

السلمي : سأمارس عملي عقب أداء اليمين الدستورية¹⁰¹

الجمعة، 15 يوليو، 2011

قال الدكتور على السلمي المرشح نائباً لرئيس مجلس الوزراء ووزير الاستثمار¹⁰²، إن لديه خطة لزيادة الاستثمارات المحلية والأجنبية في الفترة القادمة، إلا أنه لن يكشف عنها إلا بعد تشكيل الحكومة الجديدة وأداء اليمين الدستورية أمام المشير محمد حسين طنطاوي رئيس المجلس الأعلى للقوات المسلحة القائد الأعلى للقوات المسلحة، مضيفاً أن أولويات المواطن المصري ستكون دائماً نصب أعيننا وسنقادي ما تسببت فيه الخصخصة من دمار للاقتصاد الوطني.

وأكد السلمي في تصريحات خاصة لـ "اليوم السابع"، أنه سيعمل على خدمة المواطن المصري من خلال المنصبين الجديدين، كما أنه سوف يضع خطط جديدة واستكمال لما سبق الاتفاق عليه لزيادة الاستثمارات، مما تحقق فرص عمل إضافية لشباب ثورة 25 يناير لما قاموا به من إنجازات. وحول بدء عمله كوزير للاستثمار بداية الأسبوع، أوضح الدكتور السلمي، أنه لن يذهب يوم الأحد القادم لمتن الوزارة إلا بعد أداء اليمين الدستورية، معبراً عن سعادته باختياره لإدارة هذه الوزارة في الظروف الحساسة التي نمر بها مصر في الفترة الحالية.

السلمي : سأمارس عملي عقب أداء اليمين الدستورية | عرب نت 5
(arabnet5.com)

¹⁰² الخبر غير دقيق وصحة المنصب هو نائب رئيس مجلس الوزراء ووزير قطاع

الأعمال العام

السلمي: البيلاوي غير مؤمن بثورة 30 يونيو.. ومنعاطف مع الإخوان¹⁰³

أعلن الدكتور علي السلمي نائب رئيس الوزراء الأسبق والمنحدرت الرسمي باسم حزب الجبهة الديموقراطية رفضه لنص تخابات ومواقف الدكتور حازم البيلاوي رئيس مجلس الوزراء. وقال السلمي: "كلمات الدكتور البيلاوي في مؤتمن الجمعية المصرية البريطانية أمس الأول، صادمة..."

أعلن الدكتور علي السلمي نائب رئيس الوزراء الأسبق والمنحدرت الرسمي باسم حزب الجبهة الديموقراطية رفضه لنص تخابات ومواقف الدكتور حازم البيلاوي رئيس مجلس الوزراء.

وقال السلمي: "كلمات الدكتور البيلاوي في مؤتمن الجمعية المصرية البريطانية أمس الأول، صادمة وكاشفة، فقد صدر المصيرين بقوله "أنا لا أفهم دلالة وصف جماعة الإخوان المسلمين بأنها جماعة إرهابية."

وأضاف السلمي في نص تخابات له "كما كانت كلمات رئيس الوزراء كاشفة عن عدم إيمانهم بثورة الشعب في 30 يونيو، ومخالفته للشؤيض الذي منحه الشعب في 26 يوليو للفريق أول عبد الفناح السيسي وزير الدفاع، لإهاء الإرهاب والعنف الذي ضرب البلاد وأوقعها في حالة من الفوضى وأفقدتها الأمن، وتوقف الإنتاج وتعطل القوات المسلحة والشؤطة عن حماية الوطن لانشغالها بمواجهة إرهاب الجماعة التي يدافع عنها رئيس وزراء مصر."

وقال السلمي: "إن البيلاوي أكد بكلماته عن حقيقة موقفه المنعاطف، وبعض أعضاء حكومته، مع الجماعة الإرهابية المحظورة بحكم القضاء، كما أكد توجيهه إلى المصالحمة معها على حساب الوطن."

¹⁰³ السلمي: البيلاوي غير مؤمن بثورة 30 يونيو.. ومنعاطف مع الإخوان

وأضاف السلمي "تذكر رئيس حكومة مصر، أنه كان يجب عليه إعلان الجماعة "منظمة إرهابية" بتطبيق مواد الإرهاب التي أضيفت إلى قانون العقوبات بمقتضى القانون رقم 97 الصادر عام 1992، والمواد المضافة إلى قانون العقوبات بموجب القانون رقم 7 لسنة 2011 بتغليظ العقوبات على أعمال البلطجة، وقانون الطوارئ الذي لم تفعله حكومته على مدى الشهور التي أعلنت فيها حالة الطوارئ، ولا قانون إفساد الحياة السياسية الصادر في 2011".

وأعلن السلمي عدم موافقته ورفضه لمحاولة رئيس الوزراء الشغل من أقواله وذلك بتكليف المنعقد ال رسمي لمجلس الوزراء والمستشار وزير العدالة الانتقالية بتحويل الأنظمة عن قصر تخاته الصادمة وإعادة الحديث عن الحكم الذي أصدرته محكمة الأمور المستعجلة نخطر أنشطة الجماعة الإرهابية واضطرت الحكومة إلى إعلان التزامها بتنفيذها رغم النطاق المعهود في قراراتها بزعم الأنظمة حتى ترد الصيغة التنفيذية للحكم إلى مجلس الوزراء، في الوقت الذي لم يتم إصدار قانون العدالة الانتقالية الذي ينتظره شعب مصر المنضمر من إرهاب الجماعة المحظورة.

وطالب السلمي البيلاوي بالاسعانة بروسيا التي أعلنت جماعة الإخوان المسلمين منظمة إرهابية من سنوات، والخارجية الأميركية التي تنشر قائمة بأكثر من ثلاثين جماعة تم تصنيفها باعتبارها منظمات إرهابية.

السلمي المال: الدستور المعروض للاستفتاء سيئ والرئيس يعمل لصالح جماعته¹⁰⁴

قال الدكتور علي السلمي، نائب رئيس مجلس الوزراء الأسبق، القيادي السابق بالوفد إن الدستور المعروض للاستفتاء غير شرعي، لأنه لا يعبر عن توافق مختلف القوي الوطنية وفئات الشعب المصري، مشيراً إلى أنه مفروض من قبل جماعة الإخوان المسلمين والقوي الإسلامية لتدمير مصر غمما عن الإرادة الشعبية. وأضاف السلمي في تصريحات خاصة للمال، أن الدستور المعروض للاستفتاء لا يعبر عن أهداف ثورة يناير، بل يكس للديكتاتورية والاستبداد وتجعل تيار الإسلام السياسي يخنك السلطة ويقصي كل القوي الأخرى من المشهد على غرار الحزب الوطني المنحل والذي ثار الشعب ضده وأسقطه. وعبر السلمي عن ثقته الشديدة في وعي الشعب المصري وذكائه وفطنته والنصير على الدستور الجديد بـ«لا» لإسقاطه لأنه يقيد حريات المواطنين ولا تحافظ على حقوقهم المشروعة التي قامت من أجلها الثورة، مشيراً إلى أن الدستور المعروض للاستفتاء من أسوأ الدساتير في مصر وسيذكر التاريخ هذا. وتابع السلمي: أتعجب من إصرار من سي علي عرض الدستور للاستفتاء، وسط هذا الانقسام الشديد بين مختلف القوي الوطنية، خلافا لوعده بأنه لن يعرض الدستور للاستفتاء إلا إذا تم التوافق عليه بين جميع الأطراف. وقال السلمي إن الرئيس يتجاز لمصالح جماعة الإخوان المسلمين دون الاهتمام بالمصالح العليا للوطن، باعتبارها رئيسا لكل المصريين.

¹⁰⁴ السلمي للمال: الدستور المعروض للاستفتاء سيئ والرئيس يعمل لصالح

جماعته (<https://almalnews.com>)

«السلمي» يعدل وثيقته لجعلها «استرشادية»

و«القوات المسلحة تلتزم بالضوابط الدستورية»¹⁰⁵.

أعلن الدكتور علي السلمي، نائب رئيس مجلس الوزراء لشؤون الشؤون الديموقراطية، السبت، وثيقته للمبادئ الدستورية للدولة المصرية الحديثة، بعد تعديل البنود التي كانت محل خلاف بين القوى السياسية، والتي خرجت في مليونية «18 نوفمبر»، للمطالبة بتعديلها.

وأكد الدكتور علي السلمي، أثناء أولى جلسات انعقاد المجلس الأعلى للصحافة الجديد، أن الوثيقة كغيرها من الوثائق السابقة مثل وثيقة الأزهر «استرشادية»، وغير ملزمة للهيئة التي سنصوغ الدستور الجديد لمصر، كما أكد أن «القوات المسلحة كباقي مؤسسات الدولة تلتزم بالضوابط الدستورية والشريعية».

وأكدت «الوثيقة» في شكلها الجديد، أن «الشعب هو مصدر السلطات»، وأن الإعلان الدستوري المستثنى عليه في مارس الماضي فيه ما يكفي لإدارة المرحلة الانتقالية.

وقال «السلمي»، إنه تم الاتفاق على النص في المادة الأولى للوثيقة، أن تكون جمهورية مصر العربية «دولة ديمقراطية» تقوم على «المواطنة وسيادة القانون»، وحذف كلمة «مدنية» بناء على طلب أحزاب التحالف الديموقراطي، وغيره من القوى السياسية، واستخدام كلمة «دولة» «ديمقراطية»، التي وردت في وثيقة الأزهر الشريف.

¹⁰⁵ «السلمي» يعدل وثيقته لجعلها «استرشادية»... و«القوات المسلحة تلتزم

بالضوابط الدستورية» | المصري اليوم (almasryalyoum.com)

وأضاف «السلمي» أن هذا الإعلان في صورته الجديدة مطروح للنقاش مع كل القوى السياسية للوصول إلى توافق بشأنه .

وفيما يلي نص إعلان المبادئ الأساسية للدستور المصري الحديثة، كما أعلنه "السلمي":

اعتزازاً بنبض الشعب المصري عبر تاريخه العريق من أجل الحرية والعدل والمساواة والسيادة الوطنية والإخاء الإنساني وسلام البشرية، واستلهاماً لما قدمناه للحضارة الإنسانية، مدركين التحديات التي تواجهنا على طريق بناء وتحسين دولة القانون بمقوماتها الديمقراطية الحديثة، وإدراكاً بأن المقومات الأساسية للدولة والحقوق والحرريات العامة، مثل قواعد مستقرة في ضمير المجتمع وفي الدساتير المصرية المنعقدة، وضماناً لتحقيق أهداف الثورة المصرية في الخامس والعشرين من يناير 2011 في الحرية والكرامة الإنسانية والعدالة الاجتماعية، واستلهاماً لروح هذه الثورة التي توحد حولها المصريون بأطيافهم المتنوعة، واحتراماً ووفاء لأرواح شهدائها وتضحيات ونبض شعبنا العظيم في ثوراتها المنعقدة، وإدراكاً بأن الشعب هو مصدر السلطات، ولا ينبغي المصادرة على إرادته بأي حال من الأحوال، وأن الإعلان الدستوري في مارس الماضي فيه ما يكفي لإدارة المرحلة الانتقالية، وأن هذه الوثيقة ووثيقة الأزهر وغيرها من الوثائق تعد مبادئ استرشادية لمشروع الدستور الذي سيوضع على هديها ويعرض على الشعب في نهاية المطاف ليقول كلمته في الاستفتاء عليه، وتشكل لهذا المعنى التزاماً أدبياً من الموقعين عليها.

فإننا نؤكد المبادئ الأساسية والحقوق والحرريات العامة للدستور المصري الحديثة وذلك على النحو التالي:

أولاً: المبادئ الأساسية:

1. جمهورية مصر العربية دولة ديمقراطية تقوم على المواطنة وسيادة القانون، واحترام التعددية، وكفالة الحرية والعدالة والمساواة وتكافؤ الفرص لجميع المواطنين دون أي تمييز. والشعب المصري جزء من الأمة العربية، يعمل على تحقيق وحدتها الشاملة.
2. الإسلام دين الدولة، واللغة العربية لغتها الرسمية، ومبادئ الشريعة الإسلامية المصدر الرئيسي للتشريع، ولغير المسلمين الاحكام إلى شرائعهم في أحوالهم الشخصية وشؤونهم الدينية.
3. السيادة للشعب وحده وهو مصدر السلطات، يمارسها من خلال الاستثناءات والانتخابات النزيهة، تحت إشراف القضاء، ووفقاً لنظام انتخابي يضمن عدالة التمثيل للمواطنين دون أي تمييز أو إقصاء.
4. النظام السياسي للدولة جمهوري ديمقراطي يقوم على التوازن بين السلطات، والتداول السلمي للسلطة ونظام تعدد الأحزاب شريطة ألا تكون عضويتها على أساس ديني أو جغرافي أو عرقي أو طائفي أو أي مرجعية تتعارض مع الحقوق والحريات الأساسية الواردة في هذا الإعلان.
5. سيادة القانون أساس الحكم في الدولة، وتخضع السلطات العامة والأشخاص الاعتبارية العامة والخاصة والمواطنون كافة للقانون وتحقيق العدالة للمواطنين كافة، وتختص الجمعيات العامة للهيئات القضائية بنظر كل ما يتعلق بشؤونها ويؤخذ رأيها في مشروعات القوانين المتعلقة بها قبل إصدارها.
6. يقوم الاقتصاد الوطني على التنمية الشاملة والمستدامة، التي تهدف إلى تحقيق الرفاء الاجتماعي وتلبية الحاجات الأساسية للمواطنين، وتشجيع الاستثمار، وحماية المنافسة الحرة ومنع الممارسات الاحتكارية الضارة، وحماية المستهلك، كفالة عدالة توزيع عوائد التنمية على المواطنين، وتلتزم الدولة بحماية الملكية العامة لموافها القومية وسائر ثرواتها ومواردها الطبيعية وأراضيها ومقومات تراثها الوطني المادي والمعنوي.

7. النيل شريان الحياة على أرض مصر الكنانة، وتلتزم الدولة بخسن إدارته وحمايته من التلوث والتعديات، وتعظيم الانتفاع به والحفاظ على حقوق مصر التاريخية فيه.

8. جزء من القارة الأفريقية تعمل على لفضنها وتحقيق التعاون بين شعوبها وتكامل مصالحها، وهي جزء من العالم الإسلامي تدافع عن قضاياها وتعمل على تعزيز المصالح المشتركة لشعوبها، وتعزز بدورها الأصيل في الحضارة الإنسانية وتسهم بإيجابية في تحقيق السلام العالمي وتعزيز مبادئ العدالة وحقوق الإنسان والتعاون بين الدول والشعوب.

9. الدولة وحدها هي التي تنشئ القوات المسلحة، وهي ملك للشعب، مهمتها حماية البلاد وسلامتها وأراضيها وأمنها والحفاظ على وحدتها، ولا تجوز لأي هيئة أو جماعة أو حزب إنشاء تشكيلات عسكرية أو شبه عسكرية، والقانون هو الذي يبين شروط الخدمة والترقية في القوات المسلحة، كما أن الدفاع عن الوطن وأراضيه واجب مقدس والنجيد إجباري. وينظم القانون التعبئة العامة، كما ينظم القانون القضاء العسكري ويحدد اختصاصاته، وللقوات المسلحة مكانها الخاصة وشؤونها التفصيلية المنصلة بالأمن القومي والتي يجب أن تراعى عند مناقشة أمورها الفنية وميزانيتها، والقوات المسلحة كباقي مؤسسات الدولة تلتزم بالضوابط الدستورية والنسبعية. ويكون لها مجلس أعلى تختص دون غيره بالنظر في كل شؤونها، ويؤخذ رأيه في النشريات الخاصة بها قبل إصدارها، كما أن رئيس الجمهورية هو القائد الأعلى للقوات المسلحة، وعزيز الدفاع هو القائد العام للقوات المسلحة.

10. ينشأ مجلس يسمى مجلس الدفاع الوطني، وينوب رئيس الجمهورية رئاسته، وتختص بالنظر في الشؤون الخاصة بالأمن القومي ووسائل تأمين البلاد وسلامتها ومناقشة ميزانية القوات المسلحة ويحدد

القانون تشكيل مجلس الدفاع الوطني واخصاصاته الأخرى. ويعلن رئيس الجمهورية الحرب بعد أخذ رأي مجلس الدفاع الوطني وموافقة مجلس الشعب.

11. الكرامة الإنسانية حق أصيل لكل إنسان، وجميع المواطنين المصريين أحرار ومشاورون أمام القانون في الحقوق والحريات والواجبات العامة، وتحظر التمييز بينهم بسبب الجنس أو الأصل أو اللغة أو الدين أو العقيدة أو الثروة أو المكانة الاجتماعية أو الأراء السياسية أو الإعاقة أو غير ذلك.
12. تكفل الدولة حرية العقيدة وتضمن حرية ممارسة العبادات والشعائر الدينية، وتحمي دور العبادة.
13. الجنسية المصرية حق أصيل لجميع المواطنين، ولا يجوز إسقاط الجنسية أو إبعاد أي مواطن عن البلاد أو منعه من العودة إليها إلا بقرار قضائي مسبب.
14. حرية الرأي والتعبير وحرية الصحافة ووسائل الإعلام مكفولة، بما لا يمس حرمة الحياة الخاصة وحقوق الغير والمعلومات الأساسية للمجتمع المصري.
15. لكل إنسان الحق في المعرفة وتداول المعلومات ونشرها وحق المشاركة في الحياة الثقافية والفنية بمختلف أشكالها وتنوع أنشطتها، وتكفل الدولة الحريات الأكاديمية والبحث العلمي والإبداع والابتكار، وتضمن استقلال الجامعات ومراكز البحث العلمي.
16. لكل إنسان الحق في النصح بحرية حياته الخاصة ومراسلاته ومحادثاته الهاتفية واتصالاته الإلكترونية والمعلوماتية وغيرها من وسائل الاتصال، ولا يجوز الاعتداء على حرمتها أو تقييدها أو مصادرها إلا بأمر قضائي مسبب لمدة محددة.
17. لكل مواطن حرية الإقامة والتنقل، ولا يجوز القبض عليه أو تفتيشه أو احتجازه أو حبسه أو تقييد حريته الشخصية إلا بأمر قضائي مسبق، ولا جريمة ولا عقوبة إلا بنص في القانون، والمنهري حتى

تثبت إدانته في محكمة عادلة، أمام قاضيه الطبيعي، إلا في الجرائم المنصوص عليها في قانون القضاء العسكري.

18. الملكية الخاصة، مصونة، لا تجوز المساس بها إلا بخمسة قضائي ومقابل تعويض عادل وتساهم الملكية الخاصة مع الملكية العامة والتعاونية في تنمية الاقتصاد الوطني.

19. الحق في العمل مكفول، وتعمل الدولة على توفير فرص العمل لكل مواطن بشروط عادلة دون تمييز، وتلتزم بوضع حد أدنى للأجور يكفل للمواطن مستوى من المعيشة يتناسب وكرامته الإنسانية، ولكل مواطن حق في تولي الوظائف العامة، متى توافرت فيه شروط توليها.

20. لكل مواطن الحق في حياة آمنة، وبيئة نظيفة خالية من التلوث، والحق في الغذاء السليم والسكن والرعاية الصحية وممارسة الرياضة، والحق في التأمين ضد البطالة والمرض والعجز والشيخوخة وفقاً لمقتضيات العدالة والتكافل الاجتماعي.

21. لكل مواطن الحق في التعليم، وتلتزم الدولة بتوفير فرص التعليم في مؤسساتها التعليمية بالجمان، وتعمل على ضمان جودته بهدف تعظيم الاستثمار في الشراكة البشرية، ويكون التعليم الأساسي على الأقل إلزامياً، وتشرف الدولة على جميع المؤسسات التعليمية العامة والخاصة والأهلية، بما يضمن الحفاظ على الانتماء والهوية والثقافة الوطنية.

22. للمواطنين حق إنشاء النقابات والاتحادات والجمعيات والمؤسسات الأهلية، ولهم حق التجمع والنظاهس السلمي دون إخلال بحقوق الغير أو المبادئ والحقوق الأساسية الواردة في هذا الإعلان.

23. المبادئ الأساسية والحقوق والحريات العامة الواردة في هذه الوثيقة تعد توافقاً وطنياً وميثاقاً شرفياً يسترشد به عند وضع الدستور الجديد.

البرادعي يقول لا فؤ فوه

"البرادعي": اسحبوا وثيقة السلمي «المشوهة» . . والجيش لن يكون دولة فوق الدولة¹⁰⁶

الأربعاء 02-11-2011

طالب الدكتور محمد البرادعي، المرشح المحتمل لرئاسة الجمهورية، بسحب الوثيقة التي أعلنها مجلس الوزراء، كضابط لشكيل صياغة الدستور، ووصف البرادعي الوثيقة التي أشرف على صياغتها الدكتور علي السلمي، نائب رئيس مجلس



الوزراء لشؤون النحول الديمقراطي، بـ«المشوهة»، وقال: «اسحبوا الوثيقة الدستورية المشوهة، نريد لجنة محايدة تضع ميثاق شرف نلّف حولها جميعاً، أولويتنا هي توحيد الصفوف وليس المزيد من الصدام والفوضى». وأعلن البرادعي في حسابه على موقع التدوينات القصيرة «تويتر»، رفضه أن تكون القوات المسلحة «دولة فوق الدولة» وأكد أنها «لن تكون» كذلك، مشيراً إلى أن «هناك فارقاً بين دولة ديمقراطية مدنية تضمن الحقوق الأصلية للإنسان وبين الوصاية العسكرية».

كان الدكتور علي السلمي، نائب رئيس مجلس الوزراء، قد عقد اجتماعاً الثلاثاء، مع بعض القوى السياسية، وسط غياب ممثلين عن جماعة الإخوان المسلمين، للاتفاق على وثيقة «مبادئ دستورية»، تنظم عملية صياغة الدستور الجديد التي سيقترها البرلمان القادم. وتضمنت «وثيقة السلمي»، بنوكاً اعترضت عليها الأحزاب التي حضرت الاجتماع، أبرزها البند رقم ٩، الذي أعطى المجلس الأعلى للقوات

¹⁰⁶ «البرادعي»: اسحبوا وثيقة السلمي «المشوهة» . . والجيش لن يكون دولة فوق

المسلحة وحده حرية النصف في ميزانية الجيش، على أن تدرج الميزانية رقمًا واحدًا في الموازنة العامة للدولة بدعوى «حماية الأمن القومي».

وكذلك "العوا" يقول لا فؤ

"العوا": المجلس العسكري لا يريد السلطة وأعضاؤه وطنيون مخلصون... ووثيقة السلمية نفاق¹⁰⁷

السبت 05-11-2011

انتقد الدكتور محمد سليم العوا، المرشح المحتمل لرئاسة الجمهورية، وثيقة الدكتور علي السلمي للمبادئ الدستورية، ووصفها بأنها «محاولة للسطور على الإرادة السياسية، وتهدف لإجهاض البرلمان المقبل». وقال العوا إن



ما جاء في الوثيقة يعد من «أشد أنواع النفاق والتلق ومحاولة للتقرب للمجلس العسكري، وتجب الوقوف بكل قوة وحزم أمامها، لأنها أعدت من شخص لم يتخول أحد لهذه المهمة»، مشيراً إلى أن في الوثيقة «الكثير من أوجه النقص حتى بعد التعديلات التي أدخلت عليها، مثل إعطاء الهيئات القضائية والمنوط بها تمثيل السلطة القضائية اختصاصات تشريعية ليست من مهمتها بما يفسد السلطة التشريعية».

وأضاف العوا خلال مؤتمر جماهيري بعنوان «مص إلى أين؟»، نظمته حملة الوعي السياسي بقرية إمييا من مركز طوخ بمحافظة القليوبية مساء الجمعة، أن من أوجه قصور الوثيقة «أنها أغفلت وسائل الإنتاج والحفاظ عليها، حيث يجب أن تكون في يد الدولة لحماية قوت البسطاء، ما يؤكد نية الاستمرار في سياسات النظام السابق من الخصخصة، وتخريب الاقتصاد الوطني حتى بعد الثورة».

¹⁰⁷ «العوا»: المجلس العسكري لا يريد السلطة وأعضاؤه وطنيون مخلصون... ووثيقة

السلمي نفاق (almasryalyoum.com)

ووصف البند الخاص بإعلان الحرب في الوثيقة الذي ينضمّن أن رئيس الجمهورية عليه أن يأخذ موافقة المجلس الأعلى للقوات المسلحة وأعضاء مجلس الشعب، بأنه «بند ساخن لأن مثل هذا القرار يحتاج لسريته تامة».

وأكد أن المجلس العسكري في مصر «لا حاجة له في أي مواد ترسخ له السلطة، لأنه لا يطمع فيها، وأعضاء المجلس رجال وطنيون مخلصون لا يريدون السلطة، ولكنهم وقعوا في دهاليز السياسة، ولا يعرفون طريق الخروج، وتخيطنهم أناس يسعون لتحقيق مصالح خاصة».

وشدد العوا على أن «جميع القوى والأحزاب، بمختلف اتجاهاتهم، يسعون للدولة المدنية القائمة على الوطنية، مشيراً إلى أن الإسلام لم يعرف قط الدولة الدينية أو يقرها».

وحول الانتخابات البرلمانية المقبلة أكد العوا أنها «الخطوة الأولى لاستعادة مكانة مصر التي أضاعها نظام مبارك، وإعداد دستور مصر الجديد»، مطالباً الناخبين بالبحث عن «نائب ينطلق للإصلاح الشامل، وتطبيق قانون العزل بأنفسهم» بعد أن فشلت الجهود في إقراره، من خلال عدم مناصرة المرشحين النابغين للنظام البائد، لافتاً إلى أن مصر «لن تكون أبداً مثل الجزائر، ويسنحيل تكرار التجربة فيها، والبرلمان المقبل سيمثل كل القوى والنيارات».

وطالب العوا بوقف قانون الطوارئ فوراً، لأنه وإن كان «مع تطبيقه على البلطجية، إلا أن الواقع يقول كد أنه في النظامين السابق والحالي لا يطبق إلا على السياسيين».

وأقول في تلك الشخصيات وما تفوهت

"حسبي الله ونعم الوكيل"

كلمة للتاريخ

الحقيقة في قضية الوثيقة

لقراءة الكتاب رجاء الضغط على الرابط التالي



الوثيقة

قضية السنور والديمقراطية

دكتور علي السلي

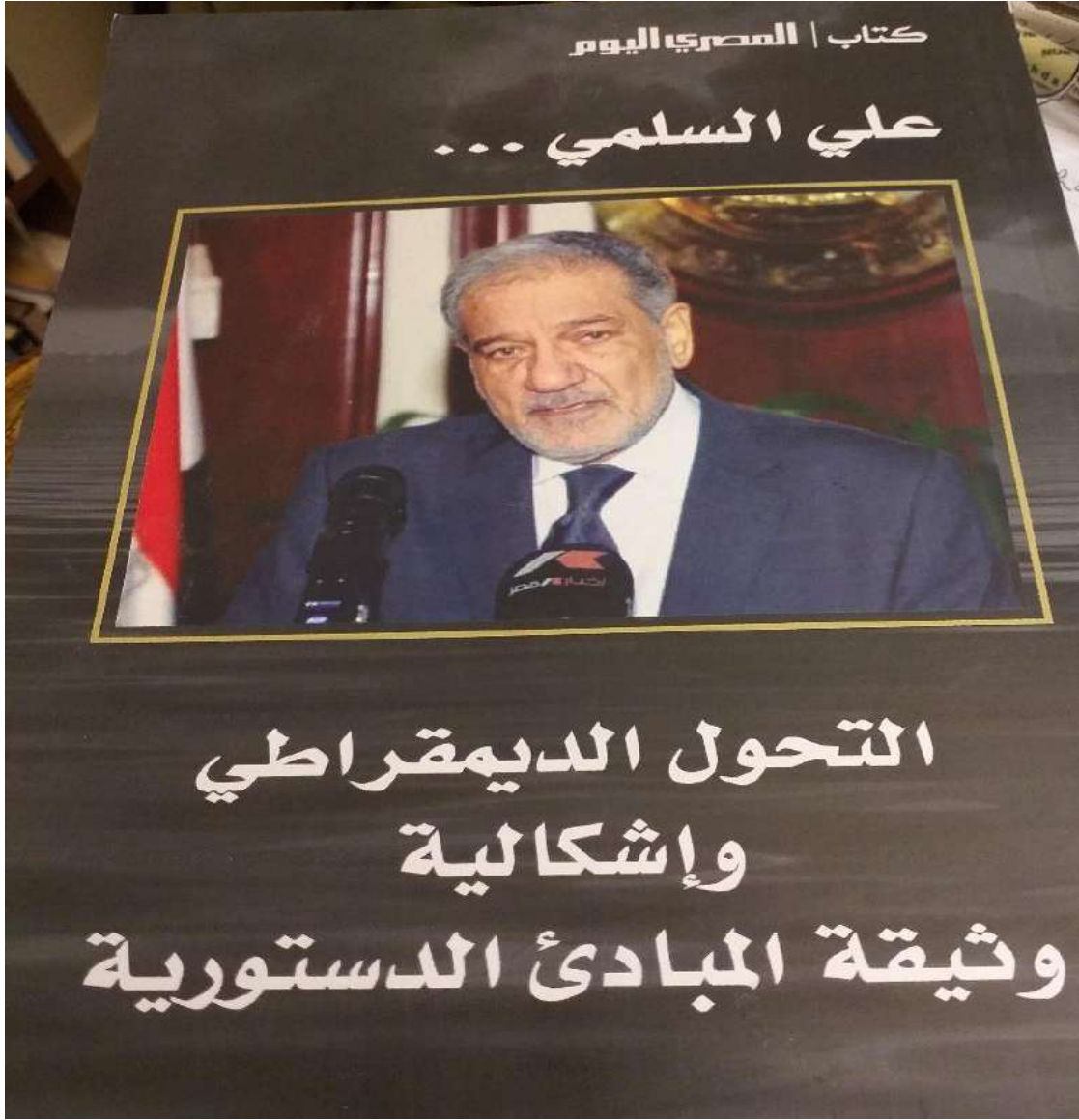
2012

لقراءة الكتاب رجاء الضغط على الرابط التالي

(alisalmi.com) الوثيقة... قضية السنور والديمقراطية 2012 - موقع الدكتور علي السلي

هذا الملف نقل عن كتابي

التحول الديمقراطي وإشكالية وثيقة المبادئ الدستورية



لقراءة الكتاب وتحميله اضغط

التحول الديمقراطي وإشكالية وثيقة المبادئ الدستورية - موقع الدكتور علي السلمي

alisalmi.com

تمهيد

من حق جماهير الشعب أن ينعرفوا على حقيقة ما تجري على الساحة السياسية حول قضية "المبادئ الأساسية" لدستور الدولة الحديثة في مصر ومعايير اختيار أعضاء الجمعية التأسيسية لوضع الدستور الجديد للبلاد" حتى تنضح الحقائق وتكشف المواقف التي تخفي وراء الأصوات العالية والتهديد بالمليونات التي كان الأصل فيها المناداة بأهداف الثورة والدفاع عن مصالح الشعب!

والحقيقة أن الحوار حول مستقبل مصر على طريق النحول الديمقراطي لم ينوقف منذ قيام الثورة في 25 يناير 2011 حيث طالبت معظم القوى السياسية بإصدار دستور جديد للبلاد وليس مجرد إجراءات تعديلات على بضع مواد محدودة من دستور 1971 الذي صدر الإعلان الدستوري في 11 فبراير 2011 بتخطيله. واستمر الجدل السياسي بعد أن تقرر إجراء الانتخابات التشريعية قبل وضع الدستور وانتخاب رئيس الجمهورية الجديدين، وكانت القوى السياسية التي جاءت نتيجة الاستثناء الذي جرى يوم 19 مارس معبرة عن توجهاتها من أشد الداعين إلى التعجيل بإجراء الانتخابات التشريعية حتى قبل تعديل قانون الأحزاب وتخفيف شروط تأسيس أحزاب جديدة!

ولما كان صدور الإعلان الدستوري في 30 مارس 2011 قد حسم أمر وضع الدستور بأن جعله بعد الانتخابات التشريعية، فقد نشأت فكرة وضع مجموعة من المبادئ الدستورية الأساسية التي مرؤي أن ينضمها الدستور الجديد كضمان لكيلا يتفرد أي فصيل سياسي [صاحب الأغلبية في البرلمان] من صياغته وفق توجهاته فقط دون الالتزام بأراء واهتمامات طوائف الشعب جميعاً.

والحقيقة الغائبة عن الجماهير - والتي يريد المعارضون للوثيقة تناسيها - أن بدايتها كانت ورقة بعنوان "معاً نبدأ البناء... مبادرة من أجل مصر"¹⁰⁸ صدرت عن جماعة الإخوان المسلمون، وكان مما جاء في الورقة: "... لهذا الأسباب كلها نطرح هذه المبادرة التي تشمل على المبادئ الأساسية التي نعتقد أنها

¹⁰⁸ راجع الفصل الخامس من الكتاب.

محل إجماع من كل أطراف المجتمع المصري للوصول بالوطن إلى حالة الاستقرار، آمليين أن تخطى بالقبول
لنكون دليلاً للحركة الشعب المصري إلى الأمام للوصول بالوطن إلى حالة الاستقرار والشمية".

ثم كانت الخطوة الثانية في تطور مسيرة وثيقة المبادئ الأساسية، حين دعا حزب الوفد لتكوين "الائتلاف
الوطني من أجل التغيير" في فبراير 2011 وكان أساس الدعوة لذلك الائتلاف "وثيقة مبادئ" لم تخرج عن
السياق الذي كانت عليه وثيقة الإخوان المسلمون بعد تعديلها وفقاً لتراحي.¹⁰⁹
ومع اشتداد الجدل السياسي حول الطريق الأفضل للانتقال السلمي إلى دولة المواطنة والقانون وإهاء
الفترة الانتقالية وتسليم مسؤولية إدارة شؤون البلاد إلى سلطة مدنية منخبة ديمقراطياً، فقد انعقد عزم
مجموعة أحزاب سياسية في مقدمتها "الوفد" و"الحرية والعدالة" إلى تنشيط ذلك الائتلاف. فدعا حزب
الوفد إلى اجتماع انعقد يوم 14 يونيو 2011 في بيت الأمة بمقره الرئيسي وحضور اثنا عشر حزبا، وكانت
الدعوة إلى التحالف واضحة وصريحة في كونه "صيغة للعمل الوطني المشترك لا يقصي أي فصيل أو تيار
سياسي طالما التزم بمدنية الدولة وسيادة القانون والمواطنة كمبادئ فوق دستورية لا يجوز لأي حزب
أو تيار سياسي الخروج عنها". وتم في الاجتماع مناقشة وثيقة "مبادرة التحالف الوطني من أجل دولة
المواطنة والقانون" السابق الإشارة إليها.

ثم كانت الخطوة الثالثة في تطور مسيرة وثيقة المبادئ الأساسية حين أصدر المجلس الأعلى للقوات المسلحة
بيانا إلى الأمة في 12 يوليو 2011 جاء فيه في البند "سادسا" ضرورة إعداد وثيقة مبادئ حاكمة وضوابط
لاختيار الجمعية التأسيسية لإعداد دستور جديد للبلاد وإصدارها في إعلان دستورى بعد اتفاق القوي
والأحزاب السياسية عليها. "، وعقب تشكيل حكومة الدكتور عصام شرف وتكليفه بمنصب نائب

¹⁰⁹ راجع الفصل الخامس من الكتاب

رئيس الوزراء في 21 يوليو 2011 أعلنت مبادرة "الثمة السياسية والنحول الديمقراطي" من أجل بناء توافق وطني على إعلان المبادئ الأساسية للدستور الدولة المصرية الحديثة ومعايير تأسيس الجمعية التأسيسية. وقد مرت إصدارات وثيقة إعلان المبادئ الأساسية للدستور من أجل مختلفة، وكانت الإصدارات المتتابعة محلاً للحوار والنقاش بهدف التوصل إلى مجتمعي بشكل عام، وتوافق بين الأحزاب والقوى السياسية بشكل خاص. وقد بدأ الحوار حول الوثيقة اعتباراً من السبت السادس من أغسطس وأسنم إلى الخميس 17 نوفمبر 2011. وكان الإصدار الأول للوثيقة بتاريخ السادس من أغسطس 2011 بناء على مداوات الأمانة الفنية "لمبادرة الثمة السياسية والنحول الديمقراطي"¹⁰⁰، منضمة معايير تشكيل الجمعية التأسيسية لوضع الدستور.

وقد شارك في اللقاءات مناقشة هذا الطرح للوثيقة ممثلون عن أربعة وثلاثون من الأحزاب السياسية المشهورة رسمياً وتحت التأسيس، واتحادات ونقابات العمال والفلاحين والنقابات المهنية، المنظمات والجمعيات الحقوقية والشموية والنسوية، والطرق الصوفية والجمعية الشرعية والجماعة الإسلامية، والجمعية الوطنية للتغيير، وحرركات وأتلافات شباب الثورة، وعدد من الشخصيات العامة. ولم يلب الدعوة للمشاركة في هذه اللقاءات نشاورية بعض قيادات الدعوة السلفية وحزب الأصالة السلفي، كما اعذر عن عدم حضورها كل من النيار الرئيسي والنيار المصري (شباب الإخوان)¹⁰¹. وبلغ مجموع هذه اللقاءات اثنين وعشرين لقاء خلال المدة من 2011/8/8 حتى 2011/8/25.

¹⁰⁰ كانت الأمانة الفنية تضم د. عمرو الحمزاوي. سمير عيش، أ. سمير مرقص، أ. منى ذوالفقار، د. خليل مرعي. وكانت المستشارة تهاني الجبالي مصدراً للدعم في القضايا الدستورية.

¹⁰¹ يتضمن الملحق رقم 3 من الكتاب بياناً بهذه اللقاءات والمشاركين فيها.

وقد أيد الحضور أحزاب الوفد ، الحرية والعدالة ، الوسط ، والعدل إعلان المبادئ الأساسية ومعايير تشكيل الجمعية التأسيسية ولكن باعتبار الوثيقة استرشاديه، تمنع بالتزام أدبي غير ملزم ، ومن ثم فإنها طالبت بخذف بنودها التي تشير إلى أنها ملزمة أو محصنة ضد التعديل، ولكن حزب الوفد عاد ليقو كد قبوله الوثيقة وصا دقت عليها الهيئة العليا للحزب .

كما وافقت الجمعية الشرعية والجماعة الإسلامية على إعلان المبادئ الأساسية للدستور من حيث المبدأ ، وطالبت باستبعاد أو ضبط الكلمات التي تحمل أكثر من دلالة وخاصة مفهوم الدولة المدنية ، ومفهوم غير المسلمين ، ومراجعت الجمعية الشرعية الإعلان مراجعة دقيقة وقدمت رأيها مكتوباً بملاحظاتها حول مضمون الإعلان، وأخذ بعدد من هذه الملاحظات في الصياغة النهائية لإعلان المبادئ الأساسية للدستور، فيما رفضت هاتان الجهتان معايير تشكيل الجمعية التأسيسية لوضع الدستور الجديد . كما وافق عدد من ائتلافات الثورة والحركات الشبابية على إعلان المبادئ الأساسية ومعايير تشكيل الجمعية التأسيسية مع إبداء بعض الملاحظات عليها .

وقد اتفقت مجموعة كبيرة من الشخصيات العامة من المثقفين ورجال الصحافة والإعلام وأساقفة الجامعات مبدئياً ، بلغ عددها نحو سبعمائة شخصية عامة ، مع إعلان المبادئ الأساسية للدستور ومعايير تشكيل الجمعية التأسيسية وذلك في اللقائين الشاويرين الموسعين اللذين عقدا معهما بالتشويق مع الهيئة القبطية الإيجيلية ، وكان أولهما بمحافظة المنيا 2011/8/18 ، وكان ثانيهما في 2011/8/25 .

وقد رفض حزب النور واللجنة التأسيسية لشباب الثورة إعلان المبادئ الأساسية للدستور من حيث المبدأ .

وكان الاتجاه الغالب لدى القوى الوطنية المشاركة، في تلك اللقاءات يميل إلى إصدار المبادئ الأساسية للدستور ومعايير تشكيل الجمعية التأسيسية في شكل إعلان دستوري ملزم، لأنه بدون سلوك هذا السبيل لن يكون لهذا العمل أية جدوى أو قيمة حقيقية.



<https://youtu.be/yPvZ0zxv-Ao>

ولكن كان واضحاً إصرار حزب الحرية والعدالة على مقاومة النudge إلى إصدار وثيقة المبادئ الدستورية بأي ثمن، وتصميم قيادات الحزب على الدعوة ما أسماه "مليونيه المطلب الواحد" والتي عقدت بميدان التحرير يوم الثامن عشر من نوفمبر 2011 للمطالبة بإسقاط وثيقة المبادئ الدستورية وإقالة من الوزارة.

ومن ثم فشلت مفاوضات اللحظة الأخيرة، التي جرت يوم السابع عشر من نوفمبر، بين رئيس حزب الحرية والعدالة والدكتور محمد عبد المقصود ممثل الهيئة السلفية من جانب، ونائب رئيس المجلس الأعلى للقوات المسلحة ورئيس الوزراء [كل على حدة] ومخضوري من جانب آخر، وبرغم أنه تمت الموافقة على مطالبهما التالية:

1. إسقاط صفة المدنية عن الدولة.
 2. جعل الوثيقة غير ملزمة لمجرد الاسترشاد بها.
 3. النص على عبارة "المبادئ الأساسية والحقوق والحريات العامة الواردة في هذه الوثيقة تعد توافقاً وطنياً وميثاق شرف يسترشد به عند وضع الدستور الجديد" والواردة في المبدأ رقم 23 من الوثيقة بدلاً من "المبادئ الأساسية والحقوق والحريات العامة" الواردة في هذا الإعلان لصيقة بالمواطن ولا تقبل وقفاً أو تعطيلاً أو انتقاصاً، ولا تجوز لأي من سلطات الدولة أو مؤسساتها أو لأي جماعات أو أفراد القيام بأي عمل يهدف أو يؤدي إلى إهدارها أو الانتقاص منها أو الإخلال بها.
- وكانت وجهة التي أبدتها دكتور عصام شرف أن الوثيقة قد شارك ممثلون لأحزاب وقوى سياسية ومنظمات مجتمعية ووافقوا على صياغة محددة وكان يصون على ضرورة وجود المبادئ الثلاثة الخاصة بمدنية الدولة، وكون الوثيقة يجب أن تكون ملزمة، وألا يسمح بأي عمل يهدف أو يؤدي إلى إهدارها أو الانتقاص منها أو الإخلال بها، ومن ثم وجدنا [دكتور عصام شرف وأنا] أن قبول الصيغة المقترحة من جانب حزب الحرية والعدالة يعتبر إخلالاً من بالتزامنا الأخلاقي والسياسي نحو القوى الموافقة على الوثيقة ويفرغها من مضمونها، فنقرر وقف التفاوض.

خلاصة التعديلات المقترحة على وثيقة إعلان المبادئ الأساسية للدستور

- في خلال اللقاءات التي تمت في شهري أغسطس ونوفمبر 2011 جمعت مجموعة من الملاحظات والمقترحات تضمنت عدة تعديلات موضوعية على بنود إعلان المبادئ الأساسية للدستور، ترقب على النحو التالي:
1. أن يوضع تعريف واضح ومحدد لمفهوم [الدولة المدنية] الوارد بالبند [1]، وأن يضاف وصفان للدولة الديمقراطية المدنية هما: الوطنية والحديثة، لينسق ذلك مع ما جاء في وثيقة الأزهر الشريف، وليؤكد ذلك على أن الوطن هو المرجعية الأساسية للجمع.

2. أن ينص على مقاصد الشريعة الإسلامية باعتبارها المصدر الرئيسي للشريع، لأنها أسمى وأدق من مفهوم "مبادئ" الشريعة الإسلامية، وأن تضبط عبارة "غير المسلمين" لتقتصر على أصحاب الديانات السماوية فقط، وأن تخضعوا إلى مبادئ شرائعهم لا شرائعهم على إطلاقها مثلما هو وارد بالبند [2] من الوثيقة.

3. أن يضاف مبدأ الفصل بين السلطات إلى أسس ومقومات النظام السياسي الواردة بالبند [4]، كما يضاف إليها حق إنشاء الأحزاب بالإخطار، وأن تخذف شرط عدم قيامها على أساس فئوي، حتى تنح الفرصة لإنشاء أحزاب للعمال والفلاحين على غرار ما هو معروف في الدول الديمقراطية.

4. أن تخذف ما جاء بالبند [5] من اشتراط موافقة مجالس الهيئات القضائية على مشروعات القوانين المتعلقة بها؛ لأن ذلك يتعارض مع مبدأ الفصل بين السلطات، ويولد نوعاً من التمييز لصالح بعض الهيئات دون البعض الآخر.

5. أن ينص على تأسيس "الشرطة القضائية" في البند [5]، باعتبارها تساعد في تحقيق استقلال القضاء.

6. أن يدرج مبدأ تحقيق العدالة الاجتماعية في صدارة المبادئ التي يقوم عليها الاقتصاد الوطني الواردة بالبند [6] من الوثيقة، وأن تخذف كلمة [الضاربة] من عبارة [ومنع الممارسات الاحتكارية الضاربة].

7. أن يشار إلى احترام مبادئ حقوق الإنسان المتعارف عليها في الوثيقة، وأن تلتزم مصر بالمواثيق والمعاهدات الدولية التي صدقت عليها.

8. أن يكفي في البندين [9] و[10] الخاصين بالقوات المسلحة ومجلس الدفاع الوطني بالمبدأ فقط القاضي بأن الدفاع عن الوطن وأرضه واجب مقدس، وأن الدولة وحدها هي التي تنشئ القوات المسلحة، وهي ملك للشعب، والنص على مهمة هذه القوات في حماية أمن الوطن واستقلاله والحفاظ على

وحدته وسيادته على كامل أراضيه، وأن تخذف ما يتعلق بحماية القوات المسلحة للشرعية الدستورية، على اعتبار أن الشعب هو الذي تخمي وحدة هذه الشرعية، فهو صاحب السيادة ووحده وهو مصدر السلطات، كما تخذف أيضا ما جاء عن إدراج موازنة القوات المسلحة بندا واحداً في موازنة الدولة واخصاصها بالموافقة على تشريعها قبل إصدارها، لأن ذلك يعارض مع مبدأ الفصل بين السلطات، ويسحب من مجلس الشعب اختصاصه الأصيل في التشريع والرقابة المالية.

9. أن يتضمن إعلان المبادئ بنداً مستقلاً عن جهاز الشرطة ودوره على غرار المؤسسة العسكرية، ذلك لأن مشاكل البلاد تفاقمت بعد الثورة بسبب ما حدث في جهاز الشرطة.

10. أن تجرم التمييز بين المواطنين لأي سبب من الأسباب وبخاصة ضد المرأة، وأن يعدل البند [11] من إعلان المبادئ بما يفي لهذا الغرض.

11. أن يضاف بند جديد للوثيقة تحدد مدة رئيس الجمهورية بأربع سنوات ولا تجدد إلا مرة واحدة، بما يضمن تداول السلطة.

12. أن تضاف حرية الاعتقاد جنبا إلى جنب مع حرية العقيدة بالبند [12] من الوثيقة، وأن يصدر قانون موحد لدور العبادة.

13. أن يضاف إلى نهاية البند [17] بالوثيقة فقرة تقرر مبدأ حظر القضاء الاستثنائي، وعدم محاكمة المدنين أمام المحاكم العسكرية.

14. أن تتضمن الوثيقة بنداً عن حماية القطاع العام ومكافحة الفساد بجميع أشكاله.

15. أن تلزم الدولة بوضع حد أقصى للأجور جنبا إلى جنب مع تقرير حد أدنى لها حسبما هو وارد بالبند [19] من الوثيقة، وأن يعدل الحد الأدنى للأجور ليكون الحد الأدنى للدخل، لأنه أكثر دقة من الأول.

16. أن تتضمن الوثيقة بنوداً تقضى بما يلي:

✓ الحماية الدسئورية للأراضي الزراعية التي تآكلت بسبب الزحف العمراني.

✓ حماية المخزون الحضاري والثقافي المصري.

✓ المحافظة على البيئة المصرية خالية من التلوث، وحماية المحميات الطبيعي

✓ حماية مصادر المياه الجوفية.

17. أن تخطط إنشاء النقابات على أسس دينية أو عرقية أو حزبية، وأن يتضمن ذلك في البند [22] من الوثيقة.

18. أن يضاف للوثيقة نص يقضى بالالتعرض المبادئ الأساسية للدسئور للتعطيل أو الانقاص باعتبارها حقوقاً وحرية أساسية لصيقة بالمواطن، ومن ثم لا يجوز لأي من سلطات الدولة أو مؤسساتها أو أي جماعات أو أفراد القيام بأي عمل يؤدي إلى إهدارها أو الإخلال بها أو الانقاص منها.

أهم اقتراحات تعديل معايير اختيار أعضاء الجمعية التأسيسية

خلصت المناقشات والمداوات التي دارت حول معايير تشكيل الجمعية التأسيسية إلى تقديم مجموعة من الملاحظات والتعديلات المقترحة على هذه المعايير، ومن أهم هذه التعديلات ما يلي:

1. أن توضع شروط وضوابط محددة يجب أن تتوفر في الأشخاص الذين يرشحون للانضمام إلى تشكيل الجمعية التأسيسية.

2. أن تشرح كل جهة ضعفي العدد المطلوب لتمثيلها في الجمعية التأسيسية لإتاحة الفرصة بصورة أوسع أمام البرلمان للانتخاب من بينهم.

3. أن تخطط ترشيح أو ضم أحد أعضاء الحزب الوطني الديمقراطي السابق إلى عضوية هذه الجمعية، وكذلك كل من شغل منصباً قيادياً عاماً في العهد السابق.

4. أن يدرس مدى إمكان زيادة العدد الكلى لتشكيل الجمعية التأسيسية؛ حتى تنجح الفرصة لتمثيل أطراف الشعب المصرى المختلفة.

5. أن تقلص السلطات الممنوحة للمجلس الأعلى للقوات المسلحة في البند (2) من المعايير، التى تتعلق ببندخله لإعادة النظر في نصوص مشروع الدستور، لأن دورة يقتض على الإحالة وليس الاعتراض على هذه النصوص.

6. أن تعطى الجمعية التأسيسية مهلة لمدة شهر إذا تأخرت في إنجاز مهمتها قبل البدء في اتخاذ إجراءات تشكيل جمعية تأسيسية بديلة حسبما هو مضمن بالبند (3) من المعايير.

7. أن يعاد النظر في تمثيل الجهات المشاركة في تشكيل الجمعية التأسيسية وذلك على النحو الآتى:

✓ تقليص العدد المقترح للهيئات القضائية ولأساتذة الجامعات.

✓ زيادة تمثيل العمال والفلاحين في تشكيل الجمعية التأسيسية، بحيث لا يقل عن خمسين بالمائة من العدد الإجمالى لتشكيلها.

✓ زيادة حصص المرأة والشباب في تشكيل الجمعية التأسيسية.

✓ تخصيص حصة لتمثيل الأقباط في الجمعية التأسيسية.

✓ مراعاة تمثيل اتحاد الكتاب، نقابة المحامين، الاتحاد العام للغرف السياحية في تشكيل الجمعية التأسيسية.

✓ زيادة عدد المرشحين لتمثيل الأزهر الشريف والكنائس المصرية في عضوية الجمعية التأسيسية.

✓ تمثيل السكان على أطراف الدولة الحدودية في عضوية الجمعية التأسيسية مثل قبائل سيناء ومطروح وأهالي النوبة.

✓ إسناد اختيار مرشح الاتحادات الرياضية إلى المجلس القومي للرياضة.

- ✓ إشراك طفل وطفلة من سن 15-16 سنة في عضوية الجمعية التأسيسية .
- ✓ إتاحة الفرصة أمام المصريين في الخارج للمشاركة في عضوية الجمعية التأسيسية.
- ✓ تضمين هذا الشكيل مرشحين اثنين من المعوقين أحدهما من الرجال والآخر من النساء.



<https://youtu.be/aWEFvNMSvCc>

تلك كانت الإصدارات المختلفة لوثيقة إعلان المبادئ الأساسية لدستور الدولة الحديثة التي قامت الثورة وضحي أبناء مصر بأرواحهم شهداء ثم ودما جرحا هم من أجل أن تحصلوا على دستور تحقق لهم الحرية والكرامة والعيش والعدالة الاجتماعية.

إن إصدارات الوثيقة هو دليل لا يقبل المناقضة بأنها كانت محلا لحوار مجتمعي جاد، وكانت آراء الأحزاب والقوى السياسية والمجتمعية تؤخذ بكل الاحترام والرغبة في الوصول إلى توافق وطني، إلا أن فريقاً من الأحزاب لما رأوا أن الرأي العام ينجح إلى الموافقة على أن تصبح الوثيقة ملزمة فكسوا على أدبارهم وأنكروا موقفهم عليها وهددوا بخشد المليونيات في ميدان التحرير لإرهاب الداعي إلى الوثيقة والتهديد بإقالته.



https://youtu.be/u5_6kbIMoB4



<https://youtu.be/77MGUrNAwgA>



<https://youtu.be/KdS25K7OZIA>

وضع "المجلس العسكري" يفجر وثيقة المبادئ الأساسية للدستور المصري القادم
الإسلاميون هددوا بمسيرات للرد على وثيقة "السلمي"¹¹²

دبي - العربية. نت



دكتور عماد أبوغازي، دكتور علي السلمي، أستاذ منير فخري عبد النور في مؤتم مناقشة وثيقة

المبادئ الأساسية للدستور بدار الأوبرا يوم 15 نوفمبر 2011

انقسمت القوى السياسية في مصر حول وثيقة المبادئ الأساسية للدستور، التي طرحها الدكتور علي السلمي، نائب رئيس الوزراء، على ممثلي الأحزاب والشخصيات العامة، خلال اجتماعه معهم، أمس الثلاثاء. ورحب الحاضرون بالوثيقة مع بعض التحفظات، فيما فتح الإسلاميون النار على الاجتماع والوثيقة، واعتبروها بلا قيمة.

¹¹² وضع "المجلس العسكري" يفجر وثيقة المبادئ الأساسية للدستور المصري

القادم (alarabiya.net)

وأعلن السلمي انتهاء مداولاته مع القوى السياسية، على أن تعلن النتيجة خلال أيام، مؤكداً أن ما جاء لها سيكون ملزماً، وقال: الإلزام صفة وثيقة بالوثيقة، وعلى الذين امتنعوا عن الحضور- في إشارة للإسلاميين - تحمل المسؤولية.

وتنص الوثيقة على أن الشعب هو مصدر السلطات، ولا ينبغي بأي حال من الأحوال المصادرة على إرادته بوضع مبادئ فوق دستورية لا تتغير، وتحدد تشكيل الجمعية التأسيسية لوضع الدستور الجديد 100 عضواً، منهم 80 من خارج البرلمان، و20 للأحزاب داخل البرلمان، وحد أقصى 5 لكل حزب.

وتتضمن المسودة، التي نشرتها صحيفة المصري اليوم في عددها اليوم الأربعاء إنشاء مجلس للدفاع الوطني برئاسة رئيس الجمهورية، وتختص بالنظر في وسائل تأمين البلاد وسلامتها، وتعطى المجلس الأعلى للقوات المسلحة، دون غيره، حق النظر في كل ما يتعلق بشؤون الجيش ومناقشة بنود ميزانيته، على أن يتم إدراجها رقم واحد في موازنة الدولة، وتختص دون غيره بالموافقة على أي تشريع يتعلق بالقوات المسلحة.

وخلال الاجتماع الذي حضره وزراء السياحة والصحة والثقافة وممثلو أحزاب النجم والجهة والإصلاح والمصري الديمقراطي والوفد والمصريين الأحرار والتحرير، وغابت عنه النيارات والأحزاب الإسلامية، أعلن الحاضرون موافقتهم المبدئية على المسودة، لكنهم تمسكوا بتعديل المادة التاسعة الخاصة بالقوات المسلحة، بحيث تسمح للجنة الأمن القومي بمجلس الشعب بالرقابة عليها ومناقشة ميزانيته.

وأكد الكاتب محمد سلماوي، رئيس اتحاد الكتاب، عضو حزب المصريين الأحرار، تأييد المثقفين المسودة مع تحفظهم على المادة التاسعة. وشهد الاجتماع انسحاب حافظ أبو سعدة، رئيس المنظمة المصرية لحقوق الإنسان، وقال للمصري اليوم: "خرجت لأن غالبية الحضور من فلول الحزب الوطني المنحل،

الذين هاجموا جماعة الإخوان المسلمين، كما لو كان هذا هو سبب الاجتماع، فضلاً عن وجود 7 ملاحظات له على المسودة تتعلق باختصاص الهيئات القضائية والمجلس العسكري بنظر كل ما يتعلق بشؤونها، مما يجعل مجلس الشعب بلا قيمة، فضلاً عن أنها تقيد حرية الرأي والتعبير والإعلام، وتلغى نسبة 50% عمال وفلاحين، وتجاهلت مبادئ العدالة الاجتماعية التي قامت الثورة من أجلها".

في المقابل، شنت النيارات الإسلامية هجوماً حاداً على المشاركين في الاجتماع، ويعتقد التحالف الإسلامي الذي يضم أحزاب البناء والتنمية النافع للجماعة الإسلامية والنور والأصالة السلفيين اليوم مؤمراً صحفياً للرد على الاجتماع، وقال المهندس عاصم عبد الماجد اجتماع (السلمي) يعكس حالة النخب التي تعيشها الحكومة، مؤكداً أن أي قرارات يتم اتخاذها حالياً سيبتلها البرلمان.

وأعلن 15 حزباً سياسياً مشاركا في مؤتمر التحالف الديمقراطي بمقر حزب الحرية والعدالة الذراع السياسية لجماعة الإخوان المسلمين، عن رفضها وثيقة المبادئ فوق الدستورية كما طالبوا بإقالة السلمي، وهددت بتنظيم مليونيات شعبية حتى ينسحب التراجع عن الوثيقة.

كما طالبت جماعة الإخوان المسلمين، في بيان لها عصم اليوم، بإقالة الدكتور على السلمي نائب رئيس الوزراء، في أول رد فعل على مسودة وثيقة إعلان المبادئ الأساسية لدستور الدولة المصرية الحديثة التي طرحها الحكومة ممثلة في السلمي على الأحزاب والقوى السياسية أمس الثلاثاء، كما طالبت، بإقالة الحكومة حال أصرت على هذا المسلك.

وقال الدكتور أحمد أبو بكر، المستشار القانوني لحزب الحرية والعدالة النافع لجماعة الإخوان المسلمين: أي اتفاق سيوقع عليه على السلمي مع الأحزاب التي حضرت لا قيمة له، والحكومة والمجلس العسكري لا يمكن إصدار تشريع بوثيقة تحدد معايير اختيار اللجنة التأسيسية لوضع الدستور الجديد

واعتبر «أبو بكر» الاجتماع محاولة من البعض للقفز على السلطة وإعادة إنتاج الاستبداد الذي مورس على الشعب المصري طوال الـ 60 عاماً الماضية.

كلمة حق بشأن الوثيقة

من كاتب لا تربطني به أي علاقة¹¹³

حقيقة اجتماع على السلمي

صدق ما توقعته، تماماً وناقشت فيه العديد من الأصدقاء والزملاء والمثقفون وبقدرة ما فرحت بأن توقعاتي قد صدقت وبما يعنى أن نظرتي للأمور السياسية قد أصابت وأن ما تعلمته من أساتذتي في الشبّ في علم السياسة وهم على سبيل الحصص الدكتور إبراهيم نص الدين والمرحومة الدكتورة منى أبو الفضل كان صحيحاً.

في البداية كانت وجهة نظري أن الساحة السياسية كما أشرت من قبل (وكما شبهت حالنا بالمسلمين في غزوة أحد) أصبحت شتاتاً بين العديد من النيارات السياسية والدينية الأمر الذي وصل في النهاية أن أصبح كل فرد من النخبة السياسية قد تصور أنه المسئول عن الشعب وأنه يتحدث باسم الشعب ولسان الشعب وهو المعبر عن إرادة الشعب .

وأنا هنا اعرض وجهة نظري بشأن المسؤولية السياسية للنخبة عن إرادة الشعب وهي هنا للأسف أنا أقول وأؤكد ذلك أنها لا تعبر عن إرادة الشعب مطلقاً بل أكاد أجزم أن هؤلاء النخبة الذين يتحدثون في التلفزيون والراديو الصحف وما إلى ذلك لا علاقة لهم بالشعب بل لم يقر السيد البرادعي أو العوا أو عمرو موسى وغيرهم مثلاً بالنزول إلى القرى والنجوع والمناطق العشوائية في شق الثعبان ومنشيتة ناصر وهذه الأماكن وغيرها في كل ربوع مصر يمثلون نحو 85% تقريباً من جملة الشعب وهم بالطبع لا يهمهم في المقام

¹¹³ زمان لم يأت بعد: حقيقة اجتماع على السلمي (eissahesham.blogspot.com)

الأول الدولة وسياستها أن تكون رئاسية أو برلمانية أو أن يكون مجلس الشعب قائمة أو فردى، إن كل ما يهره هؤلاء هو توفير لكمة العيش وتوفير فرص عمل وأماكن لآقفة للحياة لن أقول الكريمة ولكن الحياة الأدمية فقط .

ولهذا فمن أعطى هؤلاء النخبة صك النحدث باسم الشعب ومن أعطاهم هذا التفويض الذي أعطاه الشعب سابقا للزعيم سعد زغلول وكان أول وآخر تفويض شعبي لزعيم شعبي بسيط من الشعب .

ولهذا فإنه بالعودة الى وثيقة الدكتور على السلمي ، لماذا تعترض النيارات الإسلامية فقط عليها جملة وتفصيلا ، بل لم تخض وا أصلا اجتماع النخبة السياسية وهم بذلك وضعوا أنفسهم بين شقى الرحى ، فمن ناحية لو حضوا الاجتماع ونمت الموافقة من أغلبية القوى السياسية على ما جاء بالوثيقة في العموم فهذا يعنى أنه طبقا للديمقراطية فعليهم أن يرضخوا لرأى الأغلبية وبالتالي يصبح وجودهم أغلبية في مجلس الشعب القادم لا تحقق أهدافهم المعلنة أو الحقيقة بالنحول نحو الدولة الدينية .

وهم إن رفضوا وقاطعوا فيعنى هذا أن على الشعب أن يعي أن الإخوان يريدون أن تكون مصر أولجا ركية إسلامية ، إذا أين الديمقراطية النى ينشدر لها حزب الحرية والعدالة إذا كان فى الأساس قد رفض وثيقة توافقية حصلت على أغلبية القوى السياسية ؟

ولهذا أقول إن هذه الوثيقة تجب أن تحصل على توافق كافة القوى السياسية الليبرالية لأنها بالنسبة لهم طرق النجاة عليهم أن يعضوا عليها بالنواجد .

صحيح قد يكون هناك بعض البنود الواجب تعديلها ولكنها فى جلنها تبدو معقولة وتعطى كافة القوى السياسية الحق فى أن تكون مصر دولة قانون ومواطنة حقيقية ومساواة بين كافة أفراد الشعب (لا فضل لعربى على عجمى إلا بالتوى) .

أما إذا ارتدت القوى الليبرالية ثوب البطولة والفروسية ورفضت الوثيقة جلة وتفصيلا ، فإن الدائرة سندور عليهم وسيصبح النيار الإسلامي هو المنحصر الأوحى في مص وهو من سيحدد سياسنها ودسورها دون مشاركة أي قوى أخرى وعليهم أن لا يلتموا إلا أنفسهم .

أرجو أن لا يفهم من يقرأ هذا المقال أنني ضد النيار الإسلامي ، ولكنى احلل موقف سياسي توقعته منذ ثاني يوم من أيام الاستثناء وظهور نبيجته وهو أن المجلس العسكري لن يترك الأمور لحالها دون ضوابط ، بل سيختار توقيت يراه مناسباً لوضع ضوابط تحدد وتؤكد على مدينة الدولة في الدسور أياً كانت اللجنة التي سنضعها أو القوى السياسية الغالبة في هذه اللجنة ، وكذلك تضمن للقوات المسلحة وضعا دسوريا مستقلاً نظراً لطبيعة عمل القوات المسلحة وأن تكون هي الملاذ الأخير حال قفنت الدولة كما هو حادث الآن ولكن من خلال نصوص دسورية واضحة .

إن القوات المسلحة ترغب أن تكون هيئة منفصلة مستقلة عن اللجنة السياسية في مص وهذا ما نتحدث في كل دول العالم والدليل واضح جداً ، أن هناك دول غربية ذات قوى عسكرية يكون وزير دفاعها امرأة لأن منصب وزير الدفاع سياسي تكون مهمته في المقام الأول الربط بين السلطات العسكرية والمدنية ونقل مطالب الجيش إلى الجهات المختصة ولا علاقة له بالعمل العسكري بعد ذلك ، ويكون رئيس أركان حرب القوات المسلحة هو بمثابة القائد العام والمنوط به أنظمة التسليح والتدريب والعمليات مع المجلس العسكري ويكون اختياره من خلال هذا المجلس وعرض اسمه على رئيس السلطة التنفيذية للمصادقة فقط ، وتكون مدة رئيس الأركان أيضاً محددة بعدد من السنوات تحال بعدها تلقائياً إلى التقاعد وساعاتها تجوز له الترشح لأي منصب مدني حتى لو رئاسته الجمهورية كما فعل الكثير من القادة الأمر كان بداية من أيزنهاور ونهاية بكو لين باول .

ويكون اختيار رئيس الأركان التالي إما أقدم مرتبة في المجلس العسكري أو أن ينم اختياره بالاقتراع السري المباشر من أعضاء المجلس الأعلى للقوات المسلحة .

أعتقد أن على كافة القوى السياسية على الساحة أن تراعي الآتي :

1. لا داعي من الإفراط في النحدث باسم الشعب وأنكم لسانه لأن كافة القوى السياسية مجتمعة لا تمثل إلا أقل من 5% فقط من جملة الشعب هذا مع التنازل ويجب عليكم أن تبدؤوا من الآن في إعطائنا فكرة عن برامجكم في إصلاح التعليم والصحة والأجور والاستثمار والسياحة والدين العام حتى ننتخب بالفعل من يستطيع أن تخلص هذه المعضلات لأنني لن أنتخب من يشدق بكلام لا يفهمه الشعب وحينما ينولي لا يستطيع أن تخلص مشاكلنا .

2. أن نتم الموافقة على وثيقة النوافق السياسي المقدمة من دكتور على السلمي وأن تتكئ كل القوى الجديدة لصالح النوافق عليها لأن هذه الوثيقة هي بمثابة الفرصة الأخيرة لكم الأهل بلغت اللهم فاشهد

نماذج من أدب الحوار السياسي المفنقد
في الخطاب الإخواني!

1. العوال "سي بي سي": الجيش غسل يديه من وثيقة السلمى¹¹⁴

عن وثيقة السلمى صح "العوا" بأن الجيش أكد على أن وضعه لن يتغير في الدستور الجديد، وسيبقى مثلما كان عليه في دستور 1971، وختم كلامه قائلاً: "هذا يعنى أن الجيش غسل يديه من وثيقة السلمى".

2. المحلاوي للسلمى: الشعب الذى ذاق طعم الحرية لن يصبر عليك . . الزم حدك فلن يُسمع لك¹¹⁵

أثارت وثيقة المبادئ الأساسية للدستور التي عرضها "علي السلمى" - نائب رئيس الوزراء - غضب الشيخ "أحمد المحلاوي" - خطيب مسجد القائد إبراهيم - حيث اعتبرها مناقضة مع ما قامت من أجله ثورة 25 يناير، نظراً لما تمنحه الوثيقة للمجلس العسكري من الصلاحيات الواسعة في الاعتراض على القوانين. قال "المحلاوي" خلال درس عقب خطبة اليوم - الجمعة - بمسجد القائد إبراهيم: "إن الشعب الذى ذاق طعم الحرية لن يصبر على كائن اسمه السلمى يريد أن يلغى حرية الناس"، موجهاً رسالة شديدة اللهجة للسلمى قائلاً: "الزم حدك فلن يُسمع لك"، ولو مضى ورائك ملايين سنكون هناك ملايين أكثر يرفضون ما تبغيه، لأن العهد الذى مضى لن يعود مرة أخرى". وخاطب "المحلاوي" المصلين قائلاً: "أن الحكومة لا تزال لا تأخذ برأي الشعب وتتخذ قراراتها من تلقاء نفسها، وتجب عليها أن تعود للشعب الذى كان سيبا في توليها منصبها الحالي". كما طالب المواطنين أن ينهبوا لما تحدث

¹¹⁴ <http://www2.youm7.com/News.asp?NewsID=542646>

¹¹⁵ <http://www.dostor.org/politics/middle-east/11/november/4/60545>

بيلادهم، مشيراً أن ما مضى منذ قيام الثورة كان أبسط ما حدث، وأن القادم سيكون الأصعب، وقال: "وتحجب أن تقوموا بالضحيات لأن ذلك ما سيجلب لكم العزة". يذكر أن الحديث عن فضل يوم عرفته، هو ما استحوذ على خطبة المحلوي اليوم، حيث أكد للمصلين أنه لا يريد تلوين مسامعهم بالحديث عن وثيقة السلمية وباقي الأحداث بمنزلة ذلك الكلام، بينما استكمل حديثه عقب صلاة الجمعة.

3. النور "رداً على وثيقة السلمية: أكتبها بالسكس عشان لما قبلها وتشرب ميتها يبقى طعمها حلو"¹¹⁶

حطها زي ما أنت عايز بس يا مريت تكتبها بسكس عشان لما قبلها وتشرب ميتها يبقى طعمها حلو" هذه الكلمات بدأ بسام الزرقا أمين حزب النور في الإسكندرية، حديثه قائلاً "نرفض سرقة إرادة الشعب فهو الذي يختار ممثليه وهو الذي يضع الدستور، وأي شخص يريد وضع مبادئ ضابطة أو حاكمة أو فوق دستورية يشنها"، وذلك رداً على دعوة الدكتور علي السلمي نائب رئيس الوزراء لإقرار المبادئ فوق الدستورية.

4. إمام مسجد النوحيد: وثيقة السلمية مكافأها "سلطة المهملات"¹¹⁷

قال الشيخ فوزي السعيد إمام مسجد النوحيد بريسيس في خطبة الجمعة، إن الأمل اقتراب مع دخول الانتخابات، وذلك لتطبيق شريعة الله، موضحاً أن وثيقة السلمية للمبادئ الدستورية ليس لها مكان إلا في سلطة المهملات، مطالباً بسحب الثقة من المجلس العسكري، نظراً لأنه يدعم الوثيقة رغم إرادة الشعب.

¹¹⁶ <http://www.dostor.org/politics/egypt/11/november/1/60141>

¹¹⁷ <http://www2.youm7.com/News.asp?NewsID=535103>

5. خطيب مسجد ابن حنبل بالمنيا: وثيقة المبادئ الدستورية أشبه بوعد بلفور¹¹⁸

هو أشبه بالزحف الإسلامي ضد وثيقة السلمي، هكذا بات المشهد في المنيا حيث خرج الآلاف من الشباب السلفي وأعضاء الجماعة الإسلامية في مسيرة سلمية من أمام مساجد أحمد ابن حنبل وصلاح الدين والرحمن والمحطة، جابت شوارع المدينة الرئيسية، من دلة هنا: شعب مص مش ططور... الشعب يريد احترام الاستثناء... وثيقة سلمي ايه... الثورة قامت ليه؟ علي السلمي اسمع منا... مش هنوافق غضب عنا... يا جيش قول قول... لا ندخل الفلور... أكذب على حيطة الزنزانة... حكم العسكر لينا إهانة.

الشيخ ناص خطيب مسجد أحمد بن حنبل - مقر الدعوة السلفية بالمنيا - قال في خطبة الجمعة، أن الوثيقة أشبه بوعد بلفور وإملات المندوب السامي البريطاني على الحكومات الضعيفة، وتساءل: هل يستلزم جمع الشعب مرغبة أناس في قلوبهم منض ويريدون اضطهاد الإسلاميين، ولذلك سنقف أمامها بالمرصاد.

6. وثيقة بن وثوكولات شياطين الاستبداد¹¹⁹

من عجائب مص المناقضات دائماً، وكما قال الشاعر قديماً: «كرم في مص من المضحكات، ولكنه ضحك كالبكاء»... ومثال ذلك وثيقة علي السلمي، فمخجها اسمه السلمي، والوثيقة فجرت غضباً يهدد السلم الاجتماعي، والوثيقة يقال إنها دستورية، وهي ضد الدستور، ويقال إنها لتحقيق وحدة الوطن، وهي نمزقه، والأصل أنها وثيقة ضد الاستبداد، وهي تؤصل للاستبداد.

¹¹⁸ <http://www.dostor.org/politics/egypt/11/november/18/61914>

¹¹⁹ <http://www2.youm7.com/News.asp?NewsID=530222>

والأصل أن يطلق عليها وثيقة بر وتوكولات شياطين الاستبداد، مثال ذلك ما جاء في بعض بنودها التي تراسخ اجها من العالم السفلى لشياطين الاستبداد (بند رقم 9 من الوثيقة يمنع مناقشة ميزانية الجيش في البرلمان وينص على وضعها رقم واحد في الموازنة العامة). السؤال الذي يعترض أي مصري: لماذا يمنع مناقشة ميزانية الجيش؟ والسؤال الآخر: من يتحدد الميزانية ويراقبها؟ والسؤال الثالث: أليست مصروفات الجيش ونفقاته كلها من مال الشعب.. فلماذا لا يراقبها ويناقشها أعضاء مجلس الشعب المنتخب من أبناء الوطن؟ أسئلة عديدة حائرة وسنظل حائرة ماذا مآدم العالم السفلى لشياطين الاستبداد لم تصل إليه الثورة، وربما يقول البعض إنها سرية الأمن القومي. البند الأخط من ذلك: «يندر اختيار 80 عضواً من الجمعية التأسيسية لوضع الدستور من خارج مجلس الشعب.. والحد الأقصى لمشاركة الأحزاب والكتل 5 أعضاء». الر د على هذا البند هو: وما قيمة مجلس الشعب؟ وما قيمة الاستفتاء؟ وما قيمة إرادة الشعب؟ أنذر بذلك تقولون: لا قيمة عندنا للشعب المصري ولا إرادته ولا اختياره.. نحن من وضعنا البند في عالم شياطين الاستبداد.. نحن الشعب ونحن كل شيء، وعلشان خاطر الديموقراطية ما تزعش، سنترك لمجلس الشعب 20 عضواً من المائة.. وكرم في مص من المضحكات، ولكنه ضحك كالبكا. ثم ننقل إلى بند آخر جاء فيه: «إذا لم تنته الجمعية التأسيسية من الدستور خلال 6 شهور تختار العسكري جمعية جديدة نحن لوضع الدستور خلال 3 شهور..» يعني المجلس العسكري جاهز ومستعد: قوانين - دستور - جمعية تأسيسية. نحن نشكره على س عنده في تلبية الطلبات لكن ذلك مشروط باحترام إرادة الشعب، ولن يقبل ذلك شعب يخترم إرادته ولا أي سياسي شريف أو مواطن مصري حر.

الأخط من البند السابق هذا البند الذي يبدو من مطلعته أن مخترعه من أبناء إبليس الشرعيات: «للمجلس العسكري حق طلب إعادة النظر في مواد مشروع الدستور إذا تضمن نصاً يتعارض مع

مقومات الدولة والمجتمع والحقوق والحريات العامة»، من المفترض أن الدسبور وضعه نخبة تمثل الشعب كله، وهذا النص يجعل المجلس العسكري فوق الشعب وفوق البرلمان والجمعية التأسيسية، أي فرعون جديد، ولا يقبل ذلك أعضاء المجلس العسكري مطلقاً، ولكن شياطين تشريعات العالم السفلى أراءت مجاملة المجلس كما يبدو وتأليهم، فقدمت له تلك الهدية الفرعونية ليبدو الشعب كله جاهلاً لا يعرف مصلحته.

الشاهد من كل ما قرطبخه في مطبخ الاستبداد هو أن تيار الاستبداد اجتمع بناءً على دعوة مهمة وعاجلة، وفي الاجتماع اتفق الجميع أن الحرية خطر على الشعب المصري، وأن العدالة مصيبة على الشعب المصري، فهي تجعل العوام والبسطاء الصناعي والموظفين والغلابة يطالبون بحقوقهم، وهو أكبر خطر على مصر التي شهد لها العالم بالفراغنة، وخطر العدالة خطر يهدد الأمن القومي للفراغنة ويهدد آثار مصر والسياحة، وبالتالي لا بد من وضع وثيقة تقيد الحرية، وتمكن للفراغنة من الصمود أمام تيار الحرية والحقوق والعدالة.

يبقى أن البعض يقول إن الوثيقة الشيطانية عمل مقصود به تحجير الإسلاميين وشغلهم في معارك جانبية، ولكني أقول إن تلك الوثيقة خطر ها على الشعب المصري كله وعلى إرادته وعلى حرته وعلى مستقبله، والشعب المصري كله مطالب بأن ينسب لتلك الوثيقة الفرعونية، وأن تخطط مخطط فاعلها، وأن يعلن عن إرادته بكل قوة بمليونيه تقه كل الشياطين

7. نيل عبد الفتاح: السلمي ليس أكس من موظف لدى المجلس العسكري¹²⁰

8. جمال عيد: على وسائل الإعلام توضيح أنها وثيقة المجلس العسكري وليس السلمي

¹²⁰ <http://www.dostor.org/politics/egypt/11/november/12/61238>

مرغم الجدل الثائر حول وثيقة المبادئ الفوق دستورية، والصراع القائر على مرفض المبادئ التي تتعلق بالسلطات المطلقة للجيش، إلا أن أحدا لم يلفت إلى أن الوثيقة في الأساس كانت نية مبينة من المجلس العسكري، للدرجة أن الوثيقة طرحت في الإعلام ب"وثيقة السلمي"، لتصديق الحكومة في المشهد وعدم الكشف عن نوايا المجلس العسكري، هكذا كان رأي عدد من الخبراء السياسيين والحقوقيين.

الدكتور نبيل عبد الفناح مدين من مركز تاريخ الأهرام نفي أن تكون وثيقة المبادئ الفوق دستورية، منغلقة بمشاورات جرت بين الأحزاب أو القومي الإسلامية المختلفة، وكذلك ليس لها علاقة بالدكتور علي السلمي نائب رئيس الوزراء، موضعا أن السلمي في النهاية ليس أكثر من موظف لدى العسكر، مثله مثل حكومة الدكتور عصام شرف، وبالتالي فهم يأثموا بأوامر العسكر.

ولفت عبد الفناح أن القضية الأساسية، الضائعة في اللغظ العام، والضوضاء، والفوضى الفكرية والسياسية، هي الصراع بين شنعين، الأولى هي شعية 23 يوليو التي سقطومات، والتي مركب فيها العسكر على زمام الأمور، واستولوا على أكثر من 30% من الاقتصاد، وتم تعيينهم في المحليات، ولم يكن هناك أي مراقب عليهم، والشعية الثانية هي شعية ثورة 25 يناير التي أسقطت النظام القديم، وأهت على شعية يوليو، لكن العسكر الآن يريد أن يعيد شعية 23 يوليو مع القيام بإصلاحات صغيرة، تغير من أوضاعه الحالية.

ويضيف عبد الفناح أن المجلس العسكري يريد أن يأخذ من التجربة التركية أسوأ ما فيها، حيث يسمن في الهيمنة على مجريات النظام السياسي كله، بسلطات واسعة بلا أية مسؤولية، أو أي نوع من فرض الرقابة، وفي أي وقت يقرر يعمل انقلاب على الشرعية والسلطة المنتخبة، فالمجلس العسكري يريد أن يوضع نفسه في وضع مكان بعيد عن المسائلة عن العديد من الأشياء، آخرها، طريقة الإدارة

التي نمت لها المرحلة الانتقالية. خاصة بعد إصراركم بالخطأ الفادح الذي وقع فيه بعد التحالف مع الإخوان المسلمين والنيارات الإسلامية التي سنكسر وجود القوي الإسلامية في السلطة، لأنها هندست العملية الانتقالية، وبالتالي حاول أن يفرض الآن مبادئ فوق دستورية ذو صلاحيات بلا نهائية، تنقلب على الشرعية في أي وقت، وبالتالي فإن النيارات الإسلامية ترفض التعديلات الدستورية.

جمال عيد مدير الشبكة العربية لمعلومات حقوق الإنسان قال إن المجلس العسكري يصدر الحكومة في المشهد السياسي، أما هو فيعمل من خلف الستار، والحكومة تقبل ذلك الأمر الذي يثير غضب الشارع، حتى تطلب القوي السياسية أن يندخل المجلس العسكري ويحاول حل الأمر.

ويؤكد عيد أن وسائل الإعلام الحيادية مطالبه بأن تشير إلى وثيقة المبادئ الفوق دستورية باعتبارها وثيقة المجلس العسكري، وليس وثيقة السلمي، مضيفاً أن الحكومة تحاول تمرير خطط وأفكار المجلس العسكري التي تريد أن ترضه باعتبارها جهة فوق القانون، ودولة داخل دولة.

9. من شعور للرئاسة: وثيقة السلمي «اغضباً» لسلطة البرلمان¹²¹

انتقد عدد كبير من من شعبي الرئاسة المحملين وثيقة المبادئ الدستورية التي طرحها الدكتور على السلمي، نائب رئيس مجلس الوزراء، الثلاثاء، على ممثلي الأحزاب والشخصيات العامة، معتبرينها تمثل «اغضباً لسلطة البرلمان».

وشن المشعور المحملون هجوماً حاداً على المادة التاسعة من الوثيقة، بدعوى منحها المجلس الأعلى للقوات المسلحة جميع الصلاحيات المتعلقة بالجانب العسكري، منتقدين عدم جواز مناقشة ميزانية القوات المسلحة ضمن موازنة الدولة.

¹²¹ <http://www.almasryalyoum.com/node/511408>

وأكد الدكتور محمد البرادعي أن القوات المسلحة «لم ولن تكون فوق القانون». وقال، في رسالة كتبها على صفحته على «تويتر» الأربعاء: «هناك فارق بين الدولة الديموقراطية المدنية التي تضمن الحقوق الأصلية للإنسان وبين الوصاية العسكرية على الشعب»، مطالباً بـ «سحب الوثيقة التي وصفها بـ «المشوهة»».

وقال عمر و موسى: «مسودة الوثيقة تحتاج إلى إعادة نظر في بعض عناصرها لتعكس صورة كاملة للديمقراطية، وتؤكد السيادة غير المنقوصة لسلطة الشعب» «داعياً إلى عقد مؤتم شامل تثق فيه القوى السياسية على الصورة النهائية للوثيقة».

واعتبر الدكتور محمد سليم العوا إصدار هذه الوثيقة «اغتياباً لسلطة البرلمان» المخول له وحده حق اختيار لجنة المائة لوضع الدستور.

وقال «العوا»، لـ «المصري اليوم»: «القوات المسلحة جزء من الدولة، وليست سلطة من سلطاتها التنفيذية والتنشيرية والقضائية، ومن ثم فإن خروجها عن هذا التفسير المعروف عالمياً يعد مخالفة للمبادئ الدستورية الصحيحة».

وتعليقاً على اعتبار وثيقة المبادئ الدستورية استرشادية، قال «العوا»: «هذا فرض وصاية على الشعب، وأمر غير مقبول، فمهمة (السلمي) تسهيل الإجراءات الخاصة بالنحول الديموقراطي لا طرح أفكار أو مفاهيم أو قضايا كلية، منزهة عن فرصة غياب البرلمان لإضفاء صفة التشريع على الحكومة والمجلس العسكري».

في المقابل، اعتبر المستشار من تضي منصور الوثيقة «جيدة في مجملها»، لكنه اختلف مع بعض بنودها، معترفاً بشدة على أسلوب «الإخوان» في التعامل مع الوثيقة.

10. مجلس "الصحفيين" يدين "وثيقة السلمى" لفرضها الرقابة على وسائل الإعلام¹²²

قال مجلس نقابة الصحفيين في بيان، اليوم، الأربعاء، حول وثيقة الدكتور على السلمى، نائب رئيس مجلس الوزراء للنحول الديمقراطي، "في الوقت الذي كان الجميع ينتظر أن تنتهي حالة النباطق والمراوغة في تنفيذ قائمة أهداف ثورتنا العظيمة، والتي ينصدها إقرار حق الشعب المصري في النصح بصحافة وإعلام حر حرية حقيقية وإلغاء حالة "الحرية العرفية" التي نمارسها حالياً والمهددة طول الوقت برسالة مهينة وهائلة من تشريعات وقوانين تكاد تصادر حق النفس، وبدلاً من أن تنحرك السلطة الحالية وتدعو المعنيين بالشأن الصحفي والإعلامي، وفي المقدمة نقابة الصحفيين لحوار جاد حول ضرورات تطوير بيئة الإعلام الوطني وإطلاق حريته، فوجئت النقابة بنوارد أبناء عن وجود بند رقم (14) في وثيقة المبادئ الأساسية لدستور البلاد الجديد، والتي تفرض رقابة على الصحف ووسائل الإعلام ومصادرهما أو إغلاقها "بحكم قضائي". واستنكر بيان "الصحفيين" بشدة أن تتضمن وثيقة تحمل اسم "المبادئ الدستورية" والتي جاءت بعد ثورة شعبية عارمة من أجل الحرية، بنداً يؤكّد على الرقابة والمصادرة وإغلاق وسائل الإعلام، وينزلها منزلة المبدأ الدستوري. وأدان بيان مجلس النقابة، هذه السابقة الخطيرة الممنثلة في استحداث توجيه دستوري للبرلمان بإصدار تشريعات تفرض قيوداً جديدة على حرية التعبير والصحافة والإعلام، منعجاً من أن كافة دساتير مصر المعاصرة بما فيهم دستور النظام السابق (دستور 1971) لم يتضمن أي منها بنداً يضيف تحفظاً على مبدأ حرية التعبير والصحافة، ويضعها تحت شرط الرقابة والمصادرة والإغلاق ولو بحكم قضائي. وشدد البيان على إيمان نقابة الصحفيين بأن حرية الإعلام والصحافة، هي أساساً قضية وطن وتخص الشعب المصري كله، مناشداً كافة القوى المجتمعية مساندة موقف النقابة الداعي إلى

¹²² <http://www2.youm7.com/News.asp?NewsID=533850>

تعديل جنزري في صياغة هذا البند، والاكفاء بنص قطعي الدلالة يؤكد كهالة حرية الصحافة والإعلام دون تحفظ أو شرط.

11. محسوب "يطالب" العسكري "بالبرؤ من وثيقة" السلمي "وحماية الانتخابات"¹²³

طالب الدكتور محمد محسوب، عضو الهيئة العليا لحزب الوسط، المجلس الأعلى للقوات المسلحة بسعة إصدار إعلان تبرؤ من وثيقة السلمي، وتأكيد أنه غير مسئول عن الوثائق التي طرحت مؤخراً والتي جاءت لخدمة هيئات معينة منحلية الإرادة الشعبية، وذلك لخروج مصر من هذه الأزمة، كما يجب عليه الإشارة إلى أنه موافق على إجراء انتخابات برلمانية نزيهة وأنه حار لها، وأن الشعب هو الذي سيختار البرلمان، الذي من شأنه اختيار اللجنة الدستورية التي سنضع الدستور الجديد. وطالب محسوب، في بيان صحفي اليوم، المجلس الأعلى للقوات المسلحة بصراحة الإعلان عن جدول زمني واضح لنقل جميع المؤسسات الدولة إلى المدنيين. وأضاف د. محسوب أن فكرة الوثائق الدستورية أصبحت مستحكة، بسبب استخدامها بشكل غير شرعي، موضحاً أن تصيحات على السلمي الأخيرة بأن الوثيقة الدستورية استرشادية كلام غير دستوري، لأن الوثائق الدستورية لا يمكن أن تكون استرشادية، لأنها صادرة عن مصدر تشريعي وهو الحكومة. وأكد أن مليونيه، اليوم 18 نوفمبر، تعتبر أكبر دليل على اتحاد القوى الوطنية فخرج مصر إلى بر الأمان، وأن الشعب المصري لن يقبل أي وصاية من أحد في سبيل تحقيق الديمقراطية التي على أساسها قامت ثورة 25 يناير.

¹²³ <http://www2.youm7.com/News.asp?NewsID=535183>

12. زياد نهاء الدين: وثيقة على السلمي مخالفة لجميع دساتير العالم¹²⁴

أكد الدكتور زياد نهاء الدين، عضو الهيئة العليا للحزب المصري الديمقراطي مرشح قائمة الكتلة المصرية، بأسبوط، أن وثيقة على السلمي مخالفة لجميع دساتير العالم خاصة فيما تضمنه من منح سلطات التشريع ووضع الموازنة للجيش والقضاء، جاء ذلك خلال لقائه بالمتقنين أمس في قرية النخيل بمركز أبو تيج. وقال زياد نهاء الدين بصفه خيراً دولياً في التشريعات القانونية، إن الوثيقة تضمنت إخلالاً بالشفافية وعدالة القانون اللازم لرقى الدول حينما وضعت بعض الهيئات فوق القانون ولذلك فمن الطبيعي اعتراض جميع القوى السياسية والأحزاب على الوثيقة. وأضاف زياد نهاء الدين أن الحكومة الانتقالية شغلت نفسها بأدوار ومهام الحكومات الدائمة، خاصة في وضع استراتيجيات التعليم ومم الشمية ووثيقة على السلمي، وذلك على حساب أدوارها المفترض أن تحققها أي حكومة تسيير أعمال مثل الحفاظ على إيصال الدعم لمستحقه كالتخزين وأسطوانات البوتاجاز والسولار والسماذ فضلاً عن سلامة سير العمل في المنشآت العامة والخاصة وتحقيق الأمان ولذلك فيمكننا تفهم خطورة ما انزلت إليه الحكومة في مهام لا يسمح لها النوقيت الحالي ولا الأوضاع الراهنة، خاصة مع عدم وجود برلمان أو رئيس للبلاد وبالتالي فقد أدخلت الحكومة نفسها في مشكلات وأزمات غير مبررة.

إن مسنوى الحوار الديمقراطي

بين النخبة السياسية وبعض المنتسبين إلى الإسلام السياسي لا يحتاج إلى تعقيب"

¹²⁴ <http://www2.youm7.com/News.asp?NewsID=537882>

فعاآآآ حزآآآ



1. لقاء قادة حزب الجبهة الديمقراطية والمستشار الإعلامي للرئيس المؤقت.

كتب محمد حنفي:

قال الدكتور على السلمي، نائب رئيس الوزراء السابق وعضو جبهة الإنقاذ الوطني، إن حزب الجبهة الديمقراطية عرض خلال لقائه بمسئول الإعلام أحد المسلمين رؤية الحزب حول المشهد السياسي المصري وتقييمه للحكومة المصرية المؤقتة برئاسة الدكتور حازم الببلاوي.

وانتقد السلمي خلال لقائه اليوم بقيادة الجبهة الديمقراطية اليوم ما أسماه الحكومة ببرنامج "حماية المسار الديمقراطي"، موضحاً أن ذلك يأتي بالمخالفة لما اتفق عليه الشعب المصري من محاسبة كافة الجيشين المنورطين في حق الشعب، مشيداً بما قدمته المملكة العربية السعودية والإمارات والكويت والبحرين والأردن من أجل صالح الوطن ومطالباً بضرورة اتخاذ مواقف صارمة اتجاه من يعادي ثورة 30 يونيو المجيدة.

وطالب نائب رئيس الوزراء السابق الحكومة بوضع برنامج للنحول الديمقراطي من أجل طمأننة الدول ذات الخوف من مصير الديمقراطية المصرية على أن تشمل قانون للعدالة الانتقالية يتضمن المحاسبة لكافة الجيشين ثم القصاص الناجز وأخيراً المصالحة بعد أن يسترد كل ذي حق حقه.

من جانبه، أص الدكتور أسامة الغزالي حزب عضو جبهة الإنقاذ والجبهة الديمقراطية على رفض التفاوض مع جماعة الإخوان المسلمين واصفاً إياها بالإرهابية التي تسعى لتدمير الوطن وآخرها ما حدث أمام منزل وزير الداخلية صباح اليوم.

وأضاف "حزب الجماعة محظورة قانوناً بقدر مجلس قيادة الثورة والآن أصبحت محظورة شعبياً ولا تجوز التفاوض معها مطلقاً، نافية أن يكون للحزب موقفاً ناقداً للرئاسة معرباً عن دعمه للمرحلة القادمة.

وأعرب عن تفضيله لأن تكون الانتخابات الرئاسية في مرحلة متقدمة للانتخابات البرلمانية من جها ظهور شخصيات سياسية ذات ثقل لإدارة المشهد القادم.

فيما قال أحمد المسلماني، المستشار الإعلامي لرئيس الجمهورية المؤقت عدلي منصور، إن الرئاسة قد أكدت على رغبتها في مشاركة كافة القوى والتيارات السياسية في حوار مفتوح خارج نطاق الدستور من أجل وضع تصور للمشهد المصري.

وأرجع المسلماني الحالة المزاجية التي تظهر خلافات واختلافات بين القوى السياسية إلى الشراء السياسي التي تعيش مصر من توافق أحزاب اليمين والوسط واليسار، مؤكدا تباين الرؤى بينهم حول نظام الحكم في نوع من الجدل الأفلاطوني من جها حاجة مصر إلى خبراء وأصحاب معرفة فلم يعد مقبولا أن نتحكمنا من لا يعرف ولا يملك حسن النوايا.

وشدد على ضرورة أن تكون الانتخابات البرلمانية القادمة توف في المرشح للعضوية القدر الكافي على اتخاذ القرار والمعروفة السليمة، بكيفية استصدار القانون، مشيرا إلى أهمية وجود المستشار العلمي عصام حجي

في المرحلة الراهنة التي تشهدها مصر.



https://youtu.be/C4Gn_NCpvr8

2. علي السلمي: مصر ليست بحاجة إلى المناورات العسكرية مع أمريكا¹²⁵

18-8-2013

أعلن الدكتور علي السلمي، نائب رئيس الوزراء السابق، ونائب رئيس حزب الجبهة الديمقراطية، والمنحدر من الرسمى باسم الحزب، مرفضة تصبغات الرئس الأمريكى باراك أوباما، فىما تخص الشأن المصرى بصفة عامة، وفىما تخص تصبغات بشأن إلغاء مناورات النجر الساطع مع الجيش المصرى. وأعلن السلمي، فى بیان الیوم الأحد، أن مصر دولة ذات سیادة، وأن قادتها وأبناءها قادرون على إدارة شعور مصر بأنفسهم، مشیرا إلى أن مصر لیست فى حاجة لمثل هذه المناورات. وأخذ السلمي على أوباما أسلوب التفضیل الذى ینبعه وقلبه للحقائق من طرف واحد وتكیزه على فض اعصامات أنصار المعزول دون الإشارة إلى أعمال العنف التى يقومون بها فى مختلف شوارع مصر وتربیع الامن، والإضرار بالمنشآت وإضرار الحرائق فى الكنائس وأقسام الشرطة. فى الوقت ذاته، طالب السلمي أوباما بعدم التدخل فى الشأن الداخلى المصرى جملة وتفصیلا. فىما دعت الأمانة العامة للحزب، كل الأحزاب والقوى السیاسیة وكل جموع وأطیاف الشعب المصرى إلى الوقوف صفا واحدا خلف الجيش المصرى والشرطة المصریة ومساندة المعنویة فى كل تحركاتهم وخطواتهم. وقال المهندس ماجد سامى إبراهیم، الامین العام لحزب الجبهة الديمقراطية، إن الحزب یؤمن بوحدۃ الصف الوطنى. وأعلن الحزب، عن كامل مساندة ومساعدته للجيش والشرطة فى مناهضة العنف والوقوف ضد من یتحاول هدم مقدرات مصر.

¹²⁵ علي السلمي: مصر ليست بحاجة إلى المناورات العسكرية مع أمريكا - بوابة

3. مؤتمر صحفي بالجبهة الديمقراطية للإعلان عن إخفاقات مرسى¹²⁶

حزب الجبهة الديمقراطية كتب محمد حنفي:

يعقد حزب الجبهة الديمقراطية ظهر يوم الثلاثاء القادم، مؤتمراً صحفياً موسعاً يترأسه الدكتور على السلمي، نائب رئيس الوزراء السابق، نائب رئيس حزب الجبهة الديمقراطية والمنحدث الرسمي باسم الحزب؛ يشارك فيه اللواء لطفي مصطفى وزير الطيران الأسبق، والأسناد أسامة هيكل وزير الإعلام الأسبق، وذلك لعرض الأخطاء التي وقع فيها الرئيس محمد مرسى، وللدرد على أوهام الإخوان، وذلك من خلال الكتاب الذي صدر مؤخراً وقام بإعداده "السلمي" وهيكل" و"لطفي" بعنوان "محمد مرسى.. عام من الإخفاق."

ويرصد هذا الكتاب أهم إخفاقات الرئيس خلال العام الأول من حكمه، كي يكون وثيقة أمام التاريخ لنموذج حكم الإخوان، وقد تم حصرها في 27 إخفاقات، وضعت مصر في أصعب مراحل تاريخها بعد تفاعل تلك الإخفاقات مع سلسلة ظروف محلية وإقليمية ودولية.

وسينر الإعلان عن الكتاب والإخفاقات في المؤتمر الصحفي وتوزيع نسخ مجانية من الكتاب على الحضور وعلى وسائل الإعلام، وتوزيع نسخ من الكتاب على الشعب المصري كله في الميادين بالجان بعد المؤتمر الصحفي.

الكتاب الذي سينر الإعلان عنه خلال المؤتمر الصحفي يكشف أن إخفاقات الرئيس لم تبدأ منذ توليه الحكم وحسب، بل منذ رئاسته لحزب الحرية والعدالة، حين شارك في كل المواقف التي خطط لها الإخوان للاستيلاء على ثورة الشعب والوصول إلى الحكم، ثم ما لبث بعد انتخابه رئيساً للجمهورية أن

¹²⁶ مؤتمر صحفي بالجبهة الديمقراطية للإعلان عن إخفاقات مرسى - جريدة المال

وضع نفسه في خدمة أهداف «الجماعة» رغم إعلانة تخلله من يعينه للمرشد العام لها، ناسياً وعوده للشعب المصري بأن يكون رئيساً لكل المصريين.

ويستعرض المؤتمر الصحفي أزمة الفشل في إدارة ملف مياه النيل وتحدى العلاقات مع دول حوض النيل وأزمة انقضاء الأمن في سيناء وسيطرة الجماعات الإرهابية التكفيرية على الموقف هناك، مع غياب الشقيق المفترض بين الرئاسة، وتدخلات حماس وإسرائيل والولايات المتحدة الأمريكية في سيناء وعدم اكتمال السيادة الوطنية عليها، والتهديد البالغ للسلطة القضائية وتهديد سيادة القانون واطمئنان الناس إلى العدالة، والهجمة الإخوانية الشرسة ضد حرية الرأي والتعبير ومحاولات تجريد مصر من رموزها الثقافية.



<https://youtu.be/OsvjNu3Q9Ko>

على السلمي: إذا أراد من سى مصالحة الشعب فعليه الاستقالة¹²⁷

قال الدكتور على السلمي نائب رئيس حزب الجبهة الديمقراطي، إنه إذا أراد الرئيس محمد من سى مصالحة الشعب المصري كله (فأهلاً وسهلاً لهذه المصالحة على أن تكون بتقديم استقالته وإعلان انتخابات رئاسية مبكرة على الفور). وأضاف السلمي في تصريحات خاصة لـ "اليوم السابع" على هامش مؤتمر صحفي عقده بمقر حزب الجبهة للإعلان عن كتابه الجديد "عام من الإخفاق" أن 30 يونيو القادم هو يوم تواعد فيه أكثر من 15 مليون مصري على إعلان غضبهم واحتجاجهم على أسلوب الحكم الحالي، مطالبين بسحب الثقة من الرئيس لفشله في إدارة شؤون البلاد.



لقراءة الكتاب وتحميله اضغط الرابط

عام من الإخفاق - موقع الدكتور على السلمي (alislami.com)

¹²⁷ على السلمي: إذا أراد من سى مصالحة الشعب فعليه الاستقالة - اليوم السابع

حزب الجبهة الديموقراطية: حكومة البيلاوي عاجزة¹²⁸

الإثنين 30/سبتمبر/2013

أعلن حزب الجبهة الديموقراطية عن رفضه لأداء الحكومة الحالية والتي وصفها بالأداء غير الناجز؛ وقال البيان الذي كتبه وصاغه الدكتور علي السلمي؛ نائب رئيس حزب الجبهة الديموقراطية والمنحدرت الرسمى باسم الحزب؛ أنه مع اقتراب الفترة الانتقالية الحالية من نهايتها بوضع الدستور والاستفتاء الشعبي عليه، تنضح بخلاء مجموعة من التحديات التي تواجه الحكومة. إذا لم يتم التعامل معها بكل الحزم. سوف تهدد قدرتها على التطبيق الكامل لخارطة المستقبل وتشكيل المؤسسات الدستورية واستكمال مراحل التحول الديموقراطي المنشودة. وقد أختتم البيان بالقول: **إن الحكومة، مطالبة بسعة تلافي تلك الصور السلبية للأداء العام، مع تحميل مؤسسة الرئاسة المسؤولية عن نتائج استمرار الحكومة في هذا النهج المناقض لأهداف ثورة الشعب وتصميمه على تحقيق مجتمع الحرية والعدالة الاجتماعية والكرامة الإنسانية وعدم إهدار ثورته في 30 يونيو المهلدة بالضياح نتيجة أداء الحكومة حتى الآن.**

وجاء نص البيان كالتالي:

" أنه تم تشكيل الحكومة الأولى لمصر عقب ثورة 30 يونيو واستغرق التشكيل ثلاثة عشر يوماً كانت فرصة موالية لجماعة الإخوان لحشد أنصار المعزول في اعنصامي رابعة والنهضة، ثم استغرقت الحكومة ما يقرب من الشهر حتى تتخذ القرار بفض الاعنصامين، وهو القرار الذي طال انظار المواطنين له بعد أن استفحل خطر المعنصمين غير السلميين وزادت سطوتهم في تخزين الأسلحة وسحل المواطنين وتعذيبهم

داخل رابعة والنهضة، وتعددت اعتداءاتهم على رجال الشرطة مما أدى إلى استشهاد أكثر من مائة منهم وإصابة ما يزيد عن ألف.

ورغم البطء في التعامل مع قضية الإرهاب والارتعاش في اتخاذ قرارات ثورية يطالب لها الشعب، فإن الحكومة تجاهلت وجود وزارة سُميت "وزارة العدالة الانتقالية والمصالحة الوطنية" وبادرت بإطلاق مبادرة مشبوهة تتيح لجماعات الإرهاب والعنف العودة مرة أخرى إلى الساحة السياسية واستعادة مراكزهم واستئناف مسلسل الأكاذيب والأضاليل مستترين بالدين، وذلك مقابل نبذ العنف وهو شرط يسير على الكاذبين! وتجاهلت الحكومة حتى الآن إصدار قانون "العدالة الانتقالية" لمحاسبة الإرهابيين والقنلة والمحرضين على حرق مص والقصاص منهم جزاء ما ارتكبوه. وما يزالون في حق الوطن والمواطنين، وتعامل برفق وارتعاش مع فصيل يسعى لقلب الحكم ويعلن تعاونه واستنواءه بتظهير القاعدة.

وقد فرطت الحكومة في حق الوطن وأصمت أذنيها عن الاستجابة للمطلب الشعبي نخل جماعة الإخوان "الإرهابية"، وتغافلت عن تطبيق قانون الجمعيات الأهلية ذاته والذي يعطي لوزراء النضال الاجتماعي الحق في حل "جمعية الإخوان المسلمين" نظراً للمخالفات التي شابت إشرافها واستخدام مقرها في مكتب الإرشاد بالمقطر قاعدة للعدوان وإطلاق الرصاص على المتظاهرين السلميين.

وبدعم توصية مجلس إدارة الاتحاد العام للجمعيات الأهلية وهيئة مفوضي الدولة بمجلس الدولة نخل "جماعة الإخوان المسلمين"، فقد بالغت الحكومة في تجاهل الحكم التارخي لمحكمة القاهرة للأمور المستعجلة نخل أنشطة تظهير الإخوان وكل ما ينبثق عنه من مؤسسات أو هيئات ومصادرة مآثرها وأموالها وتكليف مجلس الوزراء بتكوين لجنة مستقلة لإدارة تلك الأموال حين صدور حكم نهائي بات في الجرائم الجنائية والسياسية المتهمة لها تلك الجماعة.

إن قضية الجماعات الإرهابية وفي مقدمتها "جماعة الإخوان المحظورة" هي قضية مستقبل الديموقراطية والحرية والعدالة الاجتماعية في مصر، التي من أجلها انفض الشعب في 30 يونيو للنخلص من حكم الجماعة واستجابت له القوات المسلحة وقررت النفاق على "خارطة المستقبل" التي شكّلت الحكومة الحالية لتتولى مسؤولية تنفيذها، والتي تقرر بكل أسف أنها منها ونة في تحمل تلك المسؤولية، بل إن الحكومة بنخاذها عن اتخاذ مواقف ترقى لمستوى تطلعات شعب مصر، فإنها تجهض مسار الثورة وتخذل ما يقوم به الجيش والشّطة من حرب بطولية ضد الإرهاب الذي ترعاه جماعة الإخوان الإرهابية.

ورغم استجابة مؤسسة الرئاسة لطلب الحكومة إعلان حالة الطوارئ ثم تمديدتها لفترة ثلاثة أشهر مع ما يعانيه الناس من هذه الحالة، إلا أن الحكومة لم تستد من فرضاها، وما تزال الجماعة الإرهابية تعيش في البلاد الفساد وتطلق مظاهراتها لقطع الطرق وترويع المواطنين والاعتماد عليهم ضارين عرض الحائط نخبط النجوال وحالة الطوارئ التي أفرغها الحكومة من مضمونها وصارت مادة للهجوم على مصر من جانب الدول المعادية باعتبارها خرج على الديموقراطية، وهي في الحقيقة غير مفعلة على الإطلاق.

وإذا كان الهدف الأساس من تشكيل تلك الحكومة العمل على استعادة أمن الوطن والمواطنين، وتنشيط الاقتصاد الوطني بإجراءات علمية مدروسة غير تقليدية، فإننا مع الأسف نقرر أن الحكومة قد فشلت في تحقيق الهدفين فشلاً ذريعاً باستثناء الجهود الوطنية الرائعة للقوات المسلحة والشّطة في اجتثاث بؤر الإرهاب والعنف في سيناء والوادي.

لقد فشلت الحكومة في اتخاذ قرارات ناجزة يطالب بها الشعب وينظرها في القضايا الاقتصادية والأمنية والسياسية، وما يتعلق بتحقيق العدالة الاجتماعية الموعودة، رغم مضي ما مضى أكثر من شهرين على تشكيلها، وحتى ما أعلنه بعد تردد عن تحديد الحد الأدنى للأجر في الجهاز الإداري للدولة وقطاع الأعمال العام بمبلغ 1200 جنيه شهرياً هو مجرد خداع للجماهير حيث أن ذلك الرقم هو حد أدنى للدخل

الشامل وليس الأجر الأساسي! كما تقضت ما وعدت الناس به من سيطرة على الأسواق وتطبيق

"الشعيرة الجبرية" وحولتها من "جبرية" إلى "استرشادية!"

وجمل أهم مظاهر التصور في أداء الحكومة فيما يلي:

1. غياب رؤية واضحة لمنهج الحكومة في معالجة الأزمة الاقتصادية والحلول المقترحة منها للشريط الاقتصاد الوطني دون الاعتماد "كلياً" على مساعدات الدول العربية الشقيقة التي لا نعلم فير تستخدم ولا كيف ستتمكن مصر من سدادها.
2. استمرار الانفلات الأمني بفعل إصرار الجماعة الإرهابية على شل البلاد واتجاهها إلى تطوير وسائلها الإرهابية بإلقاء القنابل على أكنة الشرطة والجيش وزرعها في أماكن مأهولة، وتعمد تعطيل المرور وقطع الطرق.
3. عدم وضوح رؤية الحكومة بشأن موضوعات وطنية حيوية تمس الأمن القومي وحاض البلاد ومستقبلها، وفي مقدمتها مشكلة "سد النهضة" الأثيوبي ومشروع تطوير محور قناة السويس.
4. ومن ناحية أخرى، عدم التعامل الجاد والحس في قضية تنمية مصادر الطاقة الجديدة والمتجددة مثل الطاقة الشمسية كحل جذري لمشكلة نقص الطاقة الكهربائية وتأثيراتها السلبية على قطاعات الإنتاج وكل مناحي الحياة في مصر.
5. إصدار قرارات متسعة مثل الإعفاء من سداد الرسوم الدراسية بالمدارس ورسوم الإقامة بالمدن الجامعية بهدف إرضاء الجماهير دون توضيح الأساس الاقتصادي أو مصادر تمويل تلك القرارات.
6. تقرير زيادة أعداد المقبولين في الجامعات الحكومية من حملة الدبلومات الفنية، والتردد في حسم قضية تطوير الحرس الجامعي بدون الترددي في مشكلة الضبطية القضائية التي قررها وزير التعليم العالي في

حكومة "المعزول"، وتغيب رؤيته واضحة لكيفية النهوض بالتعليم الجامعي في ضوء اعتراف وزير
التعليم العالي الحالي بالانخفاض المستوي العلمي للجامعات المصرية.

7. فشل الإعلام الرسمي وضعف تأثير وزارة الخارجية في توضيح حقيقة ثورة 30 يونيو، وعدم القدرة
على مجاراة وسائل الإعلام الغربية والقطرية والتركية لتوضيح ما تحفل به تلك الوسائل من أكاذيب
وادعاءات!

وفي هذا الصدد طالب الدكتور علي السلمي البيلاوي بإعلان «الإخوان» منظمة إرهابية¹²⁹

أعلن الدكتور علي السلمي؛ نائب رئيس الوزراء الأسبق والمنعقد الرسمي باسم حزب الجبهة
الديموقراطية؛ رفضه لنصائح ومواقف الدكتور حازم البيلاوي؛ رئيس الوزراء.

وقال السلمي كانت كلمات الدكتور البيلاوي في مؤتم الجمعية المصرية البريطانية يوم الاثنين الماضي 25
نوفمبر صادمة وكاشفة؛ فقد صدم المصريين بقوله "أنا لا أفهم دلالة وصف جماعة الإخوان المسلمين بأنها
جماعة إرهابية"، وأكد "أنه ليس منطقيا أن ينسب وضع أي شخص كان ينتمي لتلك الجماعة في السجن"،
وأضاف "أن مفهوم "جماعة إرهابية" لا وجود له في القانون، والشريعات المصرية كافية للتعامل مع أي
فصيل منطرف"!

وكانت كلمات رئيس وزراء حكومة مصر "صادمة" لمشاعر المصريين الذين عانوا. وما يزالون. من
إرهاب جماعة الإخوان وجرأتها التي طالت القوات المسلحة والشريعة والمواطنين الأبرياء، والذين كانوا
ينتظرون صدور قرار الحكومة باعتبار أن تلك الجماعة الباغية "منظمة إرهابية"، إذ ظهر يُصدون

¹²⁹ علي السلمي يطالب البيلاوي بإعلان "الإخوان" منظمة إرهابية | تقارير وأحداث |

برئيس وزرائهم يدعي عدم فهم وصف المنظمة الإرهابية مدعياً أن ذلك الوصف لا وجود له في القانون، ويتصل من مسؤولية تطبيقه على الجماعة المحظورة!

وأضاف السلمي كما كانت كلمات رئيس الوزراء **"كاشفة"** عن عدم إيمانه بثورة الشعب في 30 يونيو ومخالفته للتقويض الذي منحها الشعب في 26 يوليو للفريق أول السيسي لإنهاء الإرهاب والعنف الذي ضرب البلاد وأوقعها في حالة من الفوضى وافتقاد الأمن وتوقف الإنتاج وتعطل القوات المسلحة والشرطة عن حماية الوطن لانشغالها بمواجهة إرهاب الجماعة التي يدافع عنها رئيس وزراء مصر! وقال السلمي إن الدكتور البيلاوي قد أكد بكلماته عن حقيقة موقفه المتعاطف . وبعض أعضاء حكومته. مع الجماعة الإرهابية المحظورة بحكم القضاء، كما أكد توجهه إلى المصالحة معها على حساب الوطن.

وقال أيضاً نذكر رئيس حكومة مصر، أنه كان يجب عليه إعلان الجماعة **"منظمة إرهابية"** بنطبق مواد الإرهاب التي أضيفت إلى قانون العقوبات بمقتضى القانون رقم 97 الصادر عام 1992، والمواد المضافة إلى قانون العقوبات بموجب القانون رقم 7 لسنة 2011 بتغليظ العقوبات على أعمال البلطجة، وقانون الطوارئ الذي لم تقعه حكومته على مدى الشهور التي أعلنت فيها حالة الطوارئ، ولا قانون إفساد الحياة السياسية الصادر في 2011.

وأعلن السلمي عدم موافقته ورفضه لمحاولة رئيس الوزراء التصل من أقواله وذلك بتكليف المنعقد الـ سمي لمجلس الوزراء والمستشار وزير العدالة الانتقالية بتحويل الأنظار عن قصر تحاته الصادمة وإعادة الحديث عن الحكم الذي أصدرته محكمة الأمور المستعجلة بخطر أنشطة الجماعة الإرهابية واضطرت الحكومة إلى إعلان التزامها بتنفيذها رغم النباطق المعهود في قراراتها بزعم الانتظار حتى ترد

الصيغة التنفيذية للحكم إلى مجلس الوزراء، في الوقت الذي لم ينم إصدار قانون العدالة الانتقالية الذي ينتظره شعب مصر المنضمر من إرهاب الجماعة المحظورة!

وطالب السلمي من رئيس الوزراء اتخاذ المثل من روسيا التي أعلنت جماعة الإخوان المسلمين منظمة إرهابية منذ سنوات، والخارجية الأميركية التي تشن قائمة بأكثر من ثلاثين جماعة تترصنها باعتبارها منظمات إرهابية.

وأعلن السلمي عن رفضه استنصار الدكتور البيلاوي على نهج الارتعاش والتردد في القرارات .

وفيما يتعلق بجماعة الإخوان قال الدكتور علي السلمي لـ 24: الإخوان انتهوا سياسياً وقانونياً وأخلاقياً وشعبياً¹³⁰

أكد نائب رئيس الوزراء المصري الأسبق نائب رئيس حزب الجبهة الديمقراطي علي السلمي، أن جماعة الإخوان المسلمين انتهت من مصر سياسياً وقانونياً وأخلاقياً وشعبياً.

وقال في تصريحات لـ 24: "الجماعة سقطت من على الساحة السياسية في 30 يونيو، وستتهي قانونياً بإعلان الجهات القضائية حلها كجماعة، وأخلاقياً بارتكابها العديد من الجرائم الغير أخلاقية، وشعبياً باسئدائها لأبناء الوطن، سواء بقتل المنظرين أو اسئداف قوات الأمن، وترويع وإرهاب المواطنين".

سقط القناع

أكد السلمي أنه لا يوجد عاقل في مصر يضع ثقته في هذه الجماعة بعد أن سقط القناع من عليها، وأثبتت أنها طامعة في السلطة فقط، ولا تهتم بخدمة الوطن وأبنائه، وهو الأمر الذي ظهر جلياً، عقب أعمال العنف التي شهدتها البلاد على أثر فض اغصامي رابعة العدوية والنهضة.

¹³⁰ علي السلمي لـ 24: الإخوان انتهوا سياسياً وقانونياً وأخلاقياً وشعبياً

وجدد السلمي تصيحاته السابقة بشأن توقعاته بأن تُصعد الجماعة خلال الفترة القادمة من مخططاتها الإرهابية، الخاصة بتنفيذ عمليات التفجيرات والسيارات المفخخة والتي قد تصل لاسهداف أتوبيسات الطلاب، مع قرب بداية الموسم الدراسي الجديد.

إشكاليات الدستور

وتطرق نائب رئيس وزراء مصر الأسبق إلى الحديث عن عمل لجنة الخمسين المعنية بتعديل دستور 2012، قائلاً: "وائق من أن اللجنة ستهي المهام المكلفة لها، وفقاً للجدول الزمني الذي أقرته خارطة الطريق".

أما عن التهديدات التي تنشرها بعض القوى السياسية المشاركة في عمل اللجنة بين الحين والآخر، من مشاركتها في العمل باللجنة، أو الانسحاب منها، خاصة حزب النور السلفي، فأكد على أن اللجنة لن تقف على أحد، وأن "الباب مفتوح".

وأضاف السلمي أنه يميل إلى إجراء الانتخابات الرئاسية قبل البرلمانية، مؤكداً أن "الانتخابات الرئاسية ستجنب الجميع أخطاء الماضي، وستمنح الرئيس المنتخب وقتاً أطول لإقرار القوانين اللازمة للمنظمة لعملية الانتخابات البرلمانية".

مصالح حزبية

أما عن الانتخابات البرلمانية، فأكد ضرورة إجرائها وفقاً لأسس سليمة، تجنباً لعدم تكرار صدام حكم من المحكمة الدستورية ببطلانها، خاصة فيما يتعلق بالدوائر الانتخابية والنظام الانتخابي الأمثل. وقال: "إن النظام الفردي هو الأنسب في الانتخابات البرلمانية، لأنه يعطي الفرصة للناخبين في اختيار الأفضل ومن يمثلهم أمام المجلس".

أما عن الانتقادات التي توجهها بعض القوى السياسية للنظام الفردي، والخوفات من إعادة لموز نظام الحزب الوطني وجماعة الإخوان المسلمين، فأكد "أن هذه الخوفات لا أساس لها من الصحة، وأن حرص معظم هذه القوى السياسية على إقرار نظام القائمة الهدف منه هو تحقيق المصالح والأهداف الحزبية فقط"

حكومة جديدة

وشدد السلمي على أن الرئيس القادم يجب عليه تشكيل حكومة مُصغرة لإدارة الانتخابات البرلمانية، تتكون من شخصيات لا تنتمي لأحزاب سياسية، لإحداث حالة من النفاق بين الأحزاب والقوى السياسية المشاركة في العملية الانتخابية، مضيفاً: "نزاهة العملية الانتخابية، سواء كانت الرئاسية أو البرلمانية هي الآلية الوحيدة القادرة على إعادة الأمن والاستقرار مرة أخرى للدولة."

علي السلمي نائب رئيس حزب الجبهة المستقل: «الجبهة» لا يملك مقومات الحزب الناضج

وقياداته متميزة لكنها في «قمر» منعزلة عن الآخرين¹³¹

أثارت استقالة الدكتور علي السلمي «نائب رئيس حزب الجبهة الديموقراطية» من منصبه الحزبي الدهشة لدى الكثير من المراقبين السياسيين، خاصة أن هذا الحزب لا يزال وليدًا ويشبأ له الكثير من مستقبل مختلف عن أحزاب الساحة السياسية الحالية، نظرًا لما يضمه من نخبة مميزة من المفكرين والمنتقنين والشباب أيضاً.

هذه الاستقالة طرحت العديد من الأسئلة حول حقيقة الوضع داخل «الجبهة» وشكل العلاقات بين الأعضاء، وهل تحمل صراعات أم لا.

وللحصول على إجابات لهذه الأسئلة كان من الضروري الوصول لـ«السلمي» والنحو معه حول أسباب الاستقالة المفاجئة ومسؤوليته لأوضاع الحزب، وكذلك أجندته السياسية والحزبية المستقبلية، فكان الحوار التالي:

? د. علي، أعلنت أن الاستقالة ترجع إلى خلافات سياسية وفكرية مع بعض القائمين على الحزب، ما هذه الخلافات تحديداً؟

✓ نحن نتكلم عن عمل جماعي المفروض أن نتحدث فيه نوع من التكامل والتعاون، ولكن المشكلة أن النوجهات الرئيسية للحزب غير واضحة، ونتاج عنها صدامات في الرأي، فالبعض يفهم المواطنة والليبرالية بشكل مختلف عن الآخر، وكل حسب رأيه. ولم نتح لنا الفرصة لعمل حوار داخلي، كما أن أفكار

¹³¹ علي السلمي نائب رئيس حزب الجبهة المستقل: «الجبهة» لا يملك مقومات

الحزب الناضج وقياداته متميزة لكنها في «قمر» منعزلة عن الآخرين | المصري اليوم

(almasryalyoum.com)

الحزب التي طرحتها أخذناها فقط كعناوين وبدون تفاصيل، ونحن كمجموعة لم نغمق مع بعضنا البعض بالقدرة الكافية الذي يساعدنا على وضع مفاهيم مشتركة، الأمر الذي أدى إلى ظهور آراء «مشنجة» تأخذ صورة منظر فته، فمثلاً عندما أحدث عن الإبقاء على القطاع العام بشروط أجد رفضاً تاماً يقول نحن نحدث عن اقتصاد سوق ليس به قطاع عام.

■ وماذا عن الأوضاع داخل الحزب؟

✓ الشظير غير واضح، واللائحة غير منق عليها وغير معتمدة، ولم يستكمل تشكيل الهيئة العليا للحزب، والتي يجب أن تكون من 25 عضواً، ولكن الموجود منهم الرئيس ونوابه والأمين العام ومندوبو المحافظات فقط، والسبب في ذلك أن هناك وجهات نظر داخل الحزب يميل بعضها إلى التأجيل، ويمكن أن يكون هناك تصورات أخرى للوقت المناسب للتنفيذ.

■ وماذا عن اعتراضك على فكرة فصل الدين عن السياسة في فكر الحزب؟

✓ بعض الناس في الحزب فاهمين أن الليبرالية هي إبعاد الدين تماماً عن السياسة، نعم هذا مطلوب والدولة المدنية أيضاً مطلوبة. لكن لا يمكن نزع المرجعية الدينية من أحد أثناء تفكيره في أي أمر يقوم به وهذا يشاوي فيه المسلم والمسيحي حتى لا يكون الفاصل في قراراتنا ديانة أحد، ولكن يجب أن يكون المرجع هو اتفاق أي أمر مع مصالح مصر، فنحن لسنا قائمين لعادي أحداً.. فأملنا هو تحريك الكتلة الصامتة التي تمثل 77% من أبناء هذا الوطن وتحقيق مطالباتها، ونحن لم نعط لأنفسنا فرصة للحوار الفكري فالبعض انشغل بإعداد توكيلات الحزب وآخرين انشغلوا بإعداد اللائحة وكلما نمت بأزمة نطلب الجلوس معاً.

■ أعلنت مع استقالتيك أن حزب الجبهة ليس به مقومات الحزب السياسي كيف ذلك؟

✓ مقومات الحزب السياسي هي فكر ناضج ومجموعة من الفاعلين الذين ينقلونه لأرض الواقع، ومجموعة من وسائل الاتصال تنقله للناس فالحزب ليس مجرد مقر وورقة تقدم إلى لجنة الأحزاب، فيجب أن يكون هناك منهج وعقيدة سياسية واضحة فالبلد به فراغ سياسي كبير، وتجب أن تكون لدى الحزب «بوصلة» توضح له ما ينير تنفيذه من الحكومة وما لم ينير حتى يدرس حلوله، وللاسف هذه المقومات غير موجودة في حزب الجبهة فهو يضر شخصيات متميزة ولكن كل منهم في «قمنه» منعزلاً عن الآخرين، فمثلاً نحن لم نستفد من علم الدكتور مصطفى كمال طلبته في وضع حلول لمشاكل البيئة. لقد انصرف الشكير عن تحقيق رؤية استراتيجية. لقد تكلمنا كثيراً عن هذه الأمور ورد الفعل كان دائماً «صف».

■ وصف الدكتور تخيي الجمل استقالته بأنها خسارة كبيرة وأنها «خيت أمل». كما أنك لم تحترم الاتفاق معه حول كتمان الاستقالة وعدم إعلانها فما تعليقك؟

✓ يؤسفني أن يقول الدكتور تخيي هذا الكلام فهو يعلم اعتراضاتي ويوافقني عليها، ولم يتحدث بينه وبين أي اتفاق على كتمان الاستقالة وأشعر بخزن شديد لهذا الكلام، فأنا انصرفت من الحزب يوم «الثلاثاء» في العاشرة مساءً وكنت قد أعلنت استقالتي قبلها دون أن أبرم أي اتفاق مع أحد، والدكتور تخيي نفسه فكر في الاستقالة من قبل وأنا أقتعنه بالتراجع، فاخياره رئيساً للحزب جاء لأنه صاحب الفكرة وقد وضع قيلاً على نفسه أن تكون رئاسته مؤقتة. وبعض الأعضاء رأوا ضرورة تركه رئاسته الحزب قبل إعلان الجمعية التأسيسية، ووقتها فكر في الاستقالة ثم تراجع بعد إقناعي إياه.

■ الدكتور تخيي الجمل أعلن أنه سيقوم بزيارتك لمصالحك بصحبة حازم البيلوي وأسامة الغزالي وأنور السادات فما تعليقك؟

✓ أنا أقدر الدكتور تخيي الجمل والبيلاوي وأنور السادات والدكتور أسامة الغزالي الذي تعرفت عليه لأول مرة في الحزب، ولكن المسألة ليست مصالحةً فهناك أساسيات أنا معترض عليها، وما حدث من خلافات يمثل شراً لا يمكن تجاوزه. ولا يمكن عودة الأمور لما كانت عليه قبل ذلك. وسأبي أن الاستقالة لها جانب إيجابي، فقد تحدثت صدمة داخل الحزب تدفعهم للخطيئة إلى إعادة مرة أخرى ووقتها سأكون أسعد شخص في الدنيا.

■ هددت أكثر من مرة بالاستقالة حسبما قلت، فما الذي دفعك لحسم أمرك هذه المرة؟

✓ في كل مرة كانوا يقولون «هنطور». هنصلح» ولكن يبقى الأمر على ما هو عليه، ومن ثم لا أستطيع أن أفتح أولادي أو زملائي بفك الحزب والانضمام إليه وأنا نفسي غير مقتنع بما يحدث، فكيف سنصلح الأمور وكل واحد متوقع في إطاره. وفشلنا في صنع قيادة جماعية تنزل للشارع. حتى أن أمناء المحافظات لم يجتمعوا مع قيادات الحزب حتى الآن.

■ إصرارك على عدم فصل الدين عن السياسة دفع البعض للقول بوجود علاقة تربطك بالإخوان المسلمين؟

✓ هذا التفكير محزن جداً. وقد وجه لي من قبل عندما قدمت وثيقة فكرية داخلية في الحزب بدأت فيها بـ «بسم الله الرحمن الرحيم» واستشهدت فيها ببعض آيات القرآن فقالوا لي «خفف الجرعة الإسلامية شوية» وكان الدين معارض للحدائث. وليس لي أي ارتباط بالإخوان.

*هل حزب الجبهة حزب عائلي؟

✓ لا ولكن فيه استقطاب للعجائز من ناحية وللشباب من ناحية أخرى، لدرجة أشعلت صراع أجيال «خائب» لأن الجيل الأصغر لم يعط نفسه الفرصة للتعلم في مفاهيم الجيل الأكبر، وتداول دائماً مرفض آراء الكبار والسيطرة على كل الأمور.

*هل قررت الانضمام إلى أحزاب أخرى؟

✓ كل الاختيارات مناحة. ولكنني أعيد التأمل والحسابات ولن أنعزل عن العمل العام وسوف أشارك وقد تلقيت دعوة من دكتور عزيز صدقي للانضمام للجهة الوطنية للتغيير. كما تلقيت عرضاً آخر من أماكن مختلفة.

▪ ما موقفك من التحالفات التي تقوم بين الأحزاب والمبادرة الأخيرة التي قام بها حزب الوفد؟

✓ نحن حضنا الاجتماع مع حزب الوفد دون إعداد مسبق. علي عكس الوفد الذي استعد منذ فترة، وله رؤية وقرارة خرج من الهيئة العليا، أما نحن «سايين إيدنا» ولم نجتمع قبل اللقاء لتحديد ما إذا سنقول للناس، وأنا أعتز على هذا الأسلوب فأعضاء حزبنا لا يعرفون أننا سنجتمع مع حزب الوفد لأنه «مفيش مؤسسته». «حزب إيدنا» الذي لا يعرف أعضاؤه عنه أي شيء. فالموضوع يجب أن يأخذ مجراه المؤسسي.



1919

تاريخ التأسيس

سعد زغلول

المؤسسون

نهاء الدين أبو شقة

رئيس الحزب

ديمقراطية ليبرالية

الأيديولوجيا

وسط اليسار

الخلفية

وسط اليمين

الانحياز السياسي

36

عدد النواب

26 / 596

[مجلس النواب المصري](#)

10 / 300

[مجلس الشيوخ المصري](#)

0

المشاركة في الحكومة

<http://www.alwafd.org>

الموقع الرسمي



مقر حزب الوفد الجديد بالجيزة

حزب الوفد الجديد هو [حزب سياسي ليبرالي مصري](#)، يعد حزب الوفد امتداداً [لحزب الوفد](#) المصري القديم، وهو الحزب الحاكم في مصر قبل قيام [ثورة 23 يوليو 1952](#) والتي قامت بتغيير نظام الحكم في مصر من [النظام الملكي إلى النظام الجمهوري](#)، وألغت الثورة في [يناير 1953](#) الأحزاب السياسية المصرية،

وحلت كل الأحزاب القائمة بما فيها حزب الوفد، ولم يعد الحزب إلى نشاطه السياسي إلا سنة **1978** في عهد الرئيس المصري **محمد أنور السادات** بعد سماحه للنقدية الحزبية، وذلك على يد **فؤاد ساج الدين**، وقد اتخذ الحزب لنفسه اسم "حزب الوفد الجديد".¹

يقع مقر حزب الوفد في مدينة **الجيزة** المصرية، ويترأسه **السيد البدوي** منذ **مايو 2010** بعد الانتخابات التي أجريت على رئاسة الحزب بينه وبين الرئيس السابق للحزب **محمود أباطة**، والتي انتهت بفوز سيد البدوي بفارق **209** صوتاً،² ولحزب الوفد **39** مقعد في **مجلس الشعب المصري** السابق، يهدف حزب الوفد إلى تحقيق العديد من المبادئ والأهداف أهمها إجراء إصلاحات سياسية واقتصادية واجتماعية داخل مصر وتعزيز **الديموقراطية**، و**حماية حقوق الإنسان**، ودعم دور الشباب، والحفاظ على الوحدة الوطنية بين **المصريين**.³

التاريخ



مصطفى النحاس



سعد زغلول



فؤاد ساج الدين

ثورة 1919

يعد حزب الوفد الجديد امثداً لطبيعياً ل حزب الوفد الذي أسسه سعد زغلول، وجاءت فكرة تأسيس الوفد عندما قرر سعد زغلول عام **1918** تشكيل وفد مصري للسفر إلى لندن للتفاوض مع الحكومة البريطانية حول جلاء القوات الإنجليزية التي كانت تحتل مصر في ذلك الوقت،⁴ وتشكل الوفد المصري الذي ضم كلا من سعد زغلول وعبد العزيز فهمي وعلي شعراوي و أحمد لطفي السيد وآخرين، وأطلقوا على أنفسهم "الوفد المصري" وقاموا بجمع توقعات من أصحاب الشأن وذلك بقصد إثبات صفتهم التمثيلية وجاء في الصيغة: "نحن الموقعين على هذا قد أننا عنا حضرات: سعد زغلول ومرافقه في أن يسعوا بالطرق السلمية المشروعة حيثما وجدوا للسعي سبيلاً في استقلال مصر تطبيقاً لمبادئ الحرية والعدل التي تنسبها لبريطانيا العظمى".⁵ اعتقل سعد زغلول ونفي إلى مالطا هو ومجموعة من مرافقه في **8 مارس 1919** م فاندجرت ثورة 1919 في مصر، والتي كانت من أقوى عوامل زعامة سعد زغلول والنمكين لحزب الوفد، وبقي الوفد الذي هو حزب الأغلبية، يتولى الوزارة معظم الوقت في مصر منذ عام **1924** وحتى عام **1952**، ومن شخصيات حزب الوفد الذين تولوا رئاسة الوزراء سعد زغلول، عبد الخالق ثروت، و مصطفى النحاس الذي تولى مرات عديدة رئاسة الوزارة قبل قيام ثورة يوليو 1952 والتي قامت بخل الأحزاب السياسية.

وفي عام **2019** احتفل حزب الوفد بمئته عام على ثورة **1919**



لقراءة ملف مائة عام على ثورة 1919

مرجاء الضغط على الرابط التالي:

[مائة عام على ثورة 1919 - موقع الدكتور علي السلمي \(alisalmi.com\)](http://alisalmi.com)

حزب الوفد بعد 1973

في أعقاب حرب أكتوبر 1973، وعقد اتفاقية كامب ديفيد مع إسرائيل، بدأ الرئيس المصري أنور السادات
ينجمه تدرجياً نحو السماح بعودة النعددية الحزبية، وذلك بعدما عاشت مصر تجربة الحزب الواحد (الاتحاد
الاشتراكي) لمدة تقرب من ربع قرن، فشكّل السادات حزب مصر العربي الاشتراكي ليصبح الحزب
الحاكم ويكون هو رئيس هذا الحزب، ونشأ معه عام 1976 حزب الأحرار والذي يمثل

الاتجاه الليبرالي، وحزب النجم الوطني التقدمي الوحدوي والذي يمثل الاتجاه اليساري، ثم في مرحلة لاحقة شكل الرئيس السادات "الحزب الوطني الديمقراطي"، فانتقل أعضاء حزبه السابق إلى الحزب الوطني الجديد، ومع وضوح معالم التعددية الحزبية المصرية، قام فؤاد سراج الدين في يناير 1978 بطلب السماح لحزب الوفد بممارسة العمل الحزبي العلني، الأمر الذي أثار استياء السادات وأجهزة الدولة الأخرى، التي شنت حملة ضد الحزب، ركزت على أن الوفد هو حزب العهد البائد والفساد في عهد ما قبل الثورة، ولكن على الرغم من ذلك كله فقد حصل الوفد على موافقة لجنة الأحزاب لتأسيسه في 4 فبراير 1978، إلا أن استمرار الحملة الحكومية ضده، والتخذيذ من أنه سوف يفض التجربة الحزبية الجديدة، دفعت قادة حزب الوفد إلى إعلان تجريد الحزب طواعية.

رغم أن قادة الوفد قرروا طواعية تجريد الحزب؛ منعاً لصدام كان منوقعاً مع السلطة، فقد حدثت مضايقات لقادة الوفد، كان أقصاها اعتقال "فؤاد سراج الدين" رئيس حزب الوفد الجديد، ضمن قرارات سبتمبر⁵ 1981،

والتي اعتقل بموجبها عشرات السياسيين المصريين، بناء على قرار من الرئيس السادات. وفي أعقاب اغتيال الرئيس السادات في أكتوبر 1981، وتولي الرئيس حسني مبارك رئاسة مصر، أطلق الرئيس مبارك سراح جميع المعتقلين السياسيين، وقد انهمز الوفد الفرصة سريعاً، فأعلن عودته إلى العمل السياسي ووقف القرار السابق بتجريد الحزب، بيد أن هيئة قضايا الدولة المصرية رفعت دعوى قضائية بعدم جواز عودة الوفد، على اعتبار أن الحزب حل نفسه، وطعن الوفد في الحكم قائلاً إنه جمد نفسه ولم تخل الحزب، فقررت محكمة القضاء الإداري رفض دعوى الحكومة، والحكم بشيعة عودة الوفد، ليعود إلى ممارسة نشاطه السياسي بشكل رسمي في عام 1984، وفي 9 أغسطس 2000 توفى زعيم الحزب فؤاد سراج

الدين وانخب من بعده نعمان جمعة رئيسا للحزب حتى إيريل 2006، وذلك عندما حدثت صراعات داخل الحزب وانقسم إلى جبهتين واحدة مؤيدة لنعمان جمعة والأخرى مؤيدة لمحمود أباطة.

أيامي في حزب الوفد

حزب الوفد يعقد دائرة مسندية الاثنين المقبل لإثبات "التزوير"¹³³
نائب رئيس الوفد: انسحابنا من الانتخابات ليس انسحابا من العمل السياسي

الأربعاء، 15 ديسمبر 2010



جانب من مؤتم لجنة الحريات بنقابة المحامين

كتب محمود حسين - تصوير ماهر إسكندر

¹³³ نائب رئيس الوفد: انسحابنا من الانتخابات ليس انسحابا من العمل

السياسي - اليوم السابع (youm7.com)

قال الدكتور علي السلمي نائب رئيس حزب الوفد، إن انسحاب الحزب من الجولة الثانية من انتخابات مجلس الشعب الأخيرة، ليس انسحاباً من العمل السياسي، مرفوضاً فكرة الاستقواء بالخارج أو اللجوء للمحاكم الدولية، مؤكداً أن القضاء والمؤسسات القانونية في مصر هم الملاذ الأخير للحزب لاسترداد حقوقه المنهكة.

وأعلن السلمي خلال المؤتمر الذي عقدته لجنة الحريات بنقابة المحامين، ظهر اليوم، الأربعاء، بعنوان (المحامون - القانون - الانتخابات التشريعية) وحضره الدكتور علي السلمي نيابة عن الدكتور السيد البدوي رئيس الحزب والمهندس حمدي الفخاني صاحب حكم بطلان عقد مدينتي، عن إقامة مائدة مستديرة لحزب الوفد الاثنين المقبل، بحضور كبار القانونيين وفقهاء الدستور لإثبات ما حدث من تجاوزات وتزوير خلال الانتخابات البرلمانية 2010، مشيراً إلى أن الحزب قام بإعداد ملف حول التجاوزات ويضمن جميع الدعاوى القضائية والطعون والأحكام التي صدرت ببطلان الانتخابات.



الدكتور علي السلمي أثناء إلقاء كلمته في المؤتمر

وأضاف السلمي: لقد اغتال النظام الحاكم التعددية الحزبية والديموقراطية في مصر مؤكداً أن نتائج الانتخابات التي أعلنتها اللجنة العليا قطعت الطريق أمام كل من يتحدث عن وجود صفقات سرية بين

الحزب والحكومة، قائلاً مقولته الصفة السرية بين الوطني والوفد باطله وكاذبة والدليل على ذلك أن من شحينا ذنخوا خلال الانتخابات، نافيا اعتماد الحزب على شهرة من شحيه دون وجود أرضية لهم في دوائرهم، مشددا على أن من شحي الحزب كانوا معرفين في الدوائر بإجوازهم وتسلموا ببرامج الحزب. من جانبه، وصف المهندس حمدي الفخراي، صاحب حكم مدينتي، البرلمان الجديد بأنه "برلمان سري وخفي"، مبررا ذلك بأن النظام أسقط كل الأصوات والأقلام وأصحاب الفكر المعارضين للفساد. وأكد محمد الدماطي مقرر لجنة الحريات، أن الإشراف القضائي كان الضمان الوحيد لنزاهة الانتخابات مطالباً القوى السياسية والأحزاب أن يكفوا عن الاعتماد على النضال القانوني واللجوء للقضاء، مبررا ذلك أن النظام أهدر 92 حكماً قضائياً واجب النفاذ، وانتقد الدماطي فكرة البرلمان الموازي الذي أنشئه الحاسون في الانتخابات ورفض فكرة حزب الوفد لتشكيل حكومة الظل، مشدداً كيف يكون لدينا حكومة ظل وليس للمعارضين كرسي واحد في البرلمان مطالباً بأن يتحمل الأحزاب والقوى السياسية مسؤولية نضالهم السياسي. كان من المنتظر أن يتحدث في المؤتمر كل من حمدين صباحي ومصطفى بكري والدكتور جمال زهران والدكتور محمد البلناجي وبعض قيادات الأحزاب إلا أنهم لم تخضوا مما دعا لجنة الحريات أن تعلن عن "اسنيائها بعدم حضورهم".



الدكتور علي السلمي نائب رئيس حزب الوفد ومحمد الدماطي



شهدت المنصة حضور لفييف من السياسيين

2010-12-15

محمد علي

استشكر الدكتور علي السلمي، نائب رئيس حزب الوفد، بعض الدعوات التي تنادي بتدويل ما حدث من تجاوزات في الانتخابات، كاشفا عن عقد مائدة مستديرة الاثنين المقبل برئاسة ياسين تاج الدين، وتضم عددا من الفقهاء والدستوريين لمناقشة كيفية التحرك بعد تجميع الأدلة والوثائق التي تؤكد وجود حالات انتهاكات في الانتخابات الماضية، وكيفية تنفيذ الأحكام القضائية التي صدرت بطلان الانتخابات في بعض الدوائر.

وأكد السلمي أن الوفد لن يكون وسيلة للجوء إلى مؤسسات خارجية أو المحاكم الدولية لإثبات ما حدث من تجاوزات.

وقال السلمي، في المؤتمر الذي عقده لجنة الحريات بالنقابة العامة للمحامين، ظهر اليوم الأربعاء، إن نتائج انتخابات مجلس الشعب التي أجريت منذ عدة أسابيع، جاءت لتقطع الطريق حول أي أحاديث عن وجود صفقات انتخابية بين حزب الوفد والحكومة.

وأكد أن ما أثير عن وجود صفقات غير صحيح بالمرّة، وأنه تم إبلاغ النائب العام حول التقرير الذي نشرته إحدى الصحف في شهر أبريل الماضي حول وجود صفقة تحصل بموجبها الوفد على 24 مقعدا في الانتخابات

¹³⁴ نائب رئيس الوفد يرفض تدويل قضية تجاوزات الانتخابات - بوابة

البرلمانية. ونفي أن يكون حزب الوفد قد اختار أعضاء اعتمادا على نجومهم دون أن يكون لهم تواجد في دوائرهم قائلا: "إن الحزب لم يشرح أحدا إلا وهو معروف في دائرته، ولم تقل كبير".

"البدوي": من يتصل من وثيقة السلمي "خائن للعهد"¹³⁵



الدكتور السيد البدوي رئيس حزب الوفد

طرح الدكتور على السلمي، نائب رئيس مجلس الوزراء ووثيقة المبادئ الدستورية بشكل جيد، دون تجاهل تحفظ الحزب. وأوضح البدوي خلال لقائه ببرنامج "بلدنا بالمصري" مساء أمس الاثنين، أن هناك اختلافاً بسيطاً بين وثيقة السلمي ووثيقة التحالف الديموقراطي، التي أعدها وشاركت فيها أحزاب الوفد، والنور، والأصالة، والحرية والعدالة تؤكد على الوحدة الوطنية وبناء دولة مدنية، مؤكداً أن الوثيقة ملزمة ومن يتصل منها بعدما وافق عليها يعتبر خائناً للعهد.

أما عن ترشيح الحزب عدداً من أعضاء الحزب الوطني، أكد رئيس حزب الوفد أن جميع الأحزاب التي تخوض الانتخابات بلا استثناء لها من شحون من الحزب المنحل "فلول"، موضحاً أن قصة ترشيح الحزب لفلول الحزب المنحل جاءت عن طريق بعض أعضاء حزب الوفد الذين تراستبعادهم من الانتخابات أو الذين لم

¹³⁵ الوفد بلا نحب مصر بجد": البدوي: "من يتصل من وثيقة السلمي" خائن

للعهد (dasedkh.blogspot.com)

يكونوا على رأس قوائم الحزب، وأكمل البدوي قائلاً "إن لجان الحزب بالمحافظات هي التي تختار المرشحين وأنه من بين 570 مرشحاً للحزب لا يوجد سوى خمسة فقط كان لهم انتماء للحزب المنحل واستقالوا قبل الثورة، وهو لا تترشحهم لوجود شعبية لهم بدوائهم كما أنهم ذوو جذور وفدية".
وعما تردد حول تنصله من الليبرالية قال البدوي "إن الليبرالية ليست ضد الإسلام فهي تعنى الحرية، والإسلام هو دين الحرية، وقلت إن الوفد ليس حزباً علمانياً وهذا هو واقع الحزب، مشدداً على دفاعه عن الليبرالية الملزمة التي تلتزم بمبادئ الدستور ولا تتعارض مع الدين".

الدكتور علي السلمي: الإخوان اعتبروني وسيلة لإرهاب المجلس العسكري¹³⁶

الإثنين 19-12-2011 16:10 | كتب: [محمود مسلم عادل الدرجلي](#)



أكد الدكتور علي السلمي، نائب رئيس الوزراء السابق، أن المليونية التي حشدتها الإخوان والسلفيون ضدّه والتي أطلقوا عليها «مليونيه إسقاط الوثيقة»، كانت موجهة في الأساس إلى المجلس العسكري لتوصيل رسالة إليه، يوضحون خلالها قدرتهم على الحشد وإرهابه وتخويفه منهم، مشيراً إلى أن الإخوان أصابهم

¹³⁶ **الدكتور علي السلمي: الإخوان اعتبروني وسيلة لإرهاب المجلس**

العسكري | المصري اليوم (almasryalyoum.com)

الغرس بعد ثورة 25 يناير. وأشار «السلمي»، خلال الجزء الثاني من حوار مع «المصري اليوم»، إلى أن فوز النيارات الإسلامية في الانتخابات البرلمانية يرجع في الأساس إلى فشل الأحزاب الليبرالية والقوى المدنية.

■ كيف ترى استخدام الشعارات الدينية في الدعاية الانتخابية؟

✓ الإخوان والكتلة المصرية مخطئان تماماً في استخدام الشعارات الدينية خلال الدعاية الانتخابية، والخطأ هنا لا بد من التوقف أمامه كثيراً، لأن استخدام الدين سواء من جانب النيارات الإسلامية أو من جانب الكنيسة، يهدد بانقسام الشعب، وأذكر أن أحد الكتاب كتب تعليقا على إخفاق الدكتور عبد المنعم الشحات في فوزه بمقعد بالإسكندرية جاء فيه: إن الشحات قال قبل النتيجة إن الإسلام سينص، فهل نعتبر أن الإسلام الهزم هزيمة الشحات»، ومن هذا المنطلق نؤكد على أهمية وضع دستور ينظر سلطات الدولة ونظام الحكم بما تحقق التوافق الوطني وحرية العبادة والعقيدة وممارسة الحريات العامة دون أي شعارات دينية لا تخدم غرضا قومياً.

■ لو أجريت الانتخابات في ظرف عادية دون استخدام شعارات دينية هل سيكون أداء الأحزاب القديمة أفضل؟

✓ النتيجة المعلنة الآن محتملة، لكنها ليست دليلاً على قوة «الحرية والعدالة» و«النيار السلفي»، بقدر ما هي دليل على عدم تنظيم الأحزاب المدنية وغياب الاستعداد والتوافق بينها.

■ هل سنعود للوفد مرة أخرى؟

✓ محتمل، وسنكون في إطار تقييم ما حدث في الانتخابات بشكل عادل، لكن لن أعود قبل انتهاء المرحلة الثالثة لأنني لم أكن مشاركاً في العمل الحزبي في الفترة الماضية.

■ كيف ترى فض التحالف بين الوفد والحرية والعدالة... وهل أصاب الوفد أمر أخطأ في فض التحالف؟

✓ كنت أؤيد الدكتور السيد البدوي، رئيس حزب الوفد، في التحالف مع الحرية والعدالة، بهدف النوصل إلى حكومة وحدة وطنية، وفت دعوة العديد من الأحزاب، وكان من ضمن أسس التحالف وثيقة المبادئ الأساسية للدستور الدولة الحديثة، وكان المستهدف أن تستكمل الوثيقة بإعداد المعايير الخاصة باختيار اللجنة التأسيسية لوضع الدستور، وهنا لا بد أن أكشف عن الخطاب الذي أرسل من الحرية والعدالة إلى الدكتور يحيى الجمل، نائب رئيس الوزراء السابق، وقت وجوده في الوزارة في 28 يونيو، بتوقيع مقرر التحالف الدكتور محمد سعد الكنتاني على ورق حزب «الحرية والعدالة» يشير فيه إلى «أن التحالف قد أتم عن الاتفاق على وثيقة من المبادئ الحاكمة للدستور القادم مما يمكن اعتباره تجاوزاً لأزمة الدستور أمر الانتخابات أولاً»، وهذا المبدأ قد ذكر في إطار الدفاع عن التحالف، وقد كانت هذه الوثيقة نتاج اجتماع تم في مقر الكتلة البرلمانية لحزب الحرية والعدالة، وحضره عدد من الأحزاب وتم الاتفاق على استكمال الحوار بشأن وضع المعايير الخاصة بأمر من الأول التسيق الانتخابي بين أحزاب التحالف والمعايير الخاصة بضوابط اختيار الجمعية التأسيسية، وهذا دليل على أن الإخوان وحزب الحرية والعدالة مشاركون منذ البداية ومقر ومعترف وموقع على وثيقة المبادئ وسماها المبادئ الحاكمة، في حين أنني في جميع تصيحاتي ومدخلاتي لم أستخدم تعبير «المبادئ الحاكمة»، وإنما كنت أذكر تعبير «المبادئ الأساسية» للدستور الدولة الحديثة.

■ إذا كان الوضع كذلك وكانوا مؤيدين للوثيقة... فما الذي حدث لينقلبوا عليها؟

✓ عندما اقترب موعد تفعيل قضية اختيار الجمعية التأسيسية مع اقتراب موعد الانتخابات، وحالة الزخم التي قام بها حزب الحرية والعدالة والسلفيون في الشارع، واقترب فرصة الفوز في الانتخابات أرادوا أن ينسفوا كل ما ذكر عن الوثيقة وإنكارها، وادعوا أنهم لم يسبق لهم التعرف عليها أو التعامل معها، حتى ينشروا بوضع دستور جديد لمص وفقاً لتحيزهم الفكرية واختيارها، وكنا نسعى إلى

تجنب أن ينفرد فريق أو فصيلة واحد بوضع الدستور، فكانت الهجمة وكان السعار الذي تلاها في تصيحات محمد البلناجي وأحمد أبو بكرية ومحمود غزلان، وانضم لهم الدكتور محمد سليم العوا وحازم صلاح أبو إسماعيل، وطارق البشري، وادعوا جميعاً أن هذا الأمر خطيئة وسماها البشري «خطيئة السلمي» وسماها العوا «الوثيقة الباطلة» لأن من أصدرها لا يملك حق إصدارها، وتطور الأمر إلى التهديد بمليونيه وإقالة السلمي، وقال إن هذا ترتب على المناخ العام الذي أشار إلى احتمالات الفوز الكبير لحزب الحرية والعدالة في الانتخابات، في حين أن آخر صياغ للجنة التأسيسية كانت مجموعة تختارها مجلس الشعب ومجموعة تختارها المجلس العسكري، وكانت هذه الصياغة التي تقدمها الدكتور محمد مرسى ووافق على اختيار أعضاء من مجلسي الشعب والشورى ومن غيرهم ولم يحدد نسبة من سيكون من داخل البرلمان ومن سيكون من خارجه، وذكر خلالها أكثر من 30 فئة تكون ممثلة من خارج المجلس، والخلاف اخص في أن اختيار المائة بأغلبية ثلثي مجلسي الشعب والشورى، والحرية والعدالة أصص على الأغلبية، وهذا دليل على فكرة تشكيل الجمعية من داخل وخارج المجلس، أما أن يصل الأمر إلى الإنكار ورفض هذه الفكرة تماماً، فهو افتراء على حق الشعب، والثقاف على استثناء 19 مارس، والثقاف على إرادة الشعب في الاطمئنان على مصيره، ومستقبله.

■ هل الإخوان تخالفون وعودهم وعودهم؟

✓ الحقيقة أن الممارسة شيء والكلام المعسول شيء آخر، فمرة تصدر تصيحات من بعض قيادات حزب الحرية والعدالة أنهم سيشكلون الحكومة القادمة، وفي الوقت نفسه يخرج قيادي آخر يتكسر مرغبتهم في تشكيل الحكومة منشدين، وهو في رأيي توزيع أدوار بينهم واستخدام لغة الاستعلاء

والاستنكبار والديموقراطية يقوم في الأساس على الرأي والرأي الآخر، فهم في الحياة السياسية
ينعدون تماماً عن الديموقراطية في شكلها الأصيل، ولهم ديمقراطية خاصة لهم.

■ هل ترى من خلال علاقتك بالإخوان قبل وأثناء وبعد الثورة أنهم أصابهم الغرور؟

✓ لا شك في ذلك، فعندما كنت قريباً من حزب الوفد، والحرية والعدالة أثناء التحالف، كانت الأمور تسير
على خير ما يرام، وكان يسود القاهر، وتبادل الرأي، وتذكرت أن الوثيقة التي أنجها التحالف لا
تختلف عن وثيقة المبادئ الأساسية إلا في المادتين المتعلقةتين بالمجلس العسكري، وكون أن هذه
الوثيقة تنكس وتبترأ منها الأحزاب الموقعة عليها في التحالف، كان المبرر الطبيعي أن ينفصل حزب
الوفد عن التحالف، ومعلوماتي أن أحد أسباب فض التحالف هو بداية الاستعلاء من جانب الحرية
والعدالة، وحصص المرآة الأولى في القوائم في أعضاء حزب، وهو ما رفضه الدكتور السيد البدوي.

■ هل ترى أن الوفد أخطأ عندما دخل التحالف؟

✓ لا، بل دليل أول دعوة للتحالف كانت في حزب الوفد في 14 أبريل 2011، وسبقها الدعوة إلى الائتلاف
الوطني من أجل التغيير، وحضره قبل إنشاء حزب الحرية والعدالة، الدكتور أحمد دياب والمهندس
سعد الحسيني، من جماعة الإخوان، وحينما قرر الائتلاف تشكيل أمانة فنية لإدارة أمور الائتلاف،
كان ممثلاً لجماعة الإخوان الدكتور أحمد دياب، وحضر اجتماعاً مع أعضاء الأمانة.

■ هل ترى أن قرار الوفد سليم من وجهة من التحالف؟

✓ نعم قراره سليم بفضل التحالف، ولو أنه لم ينبع بما كان مفروضاً عليه في تشكيل وقيادة فريق من
الأحزاب المدنية الليبرالية التي كانت على استعداد للاقتياد تحت عباءة الوفد.

■ هل ترى أن الوفد دفع ثمن تحالفه مع الإخوان في الانتخابات؟

✓ تخنل، لأن كثيراً من قواعد الوفايين لم يكونوا راضين عن التحالف، أو لم يكونوا راضين عن سير التحالف، فالوفد قد يكون تأخر في فض التحالف.

■ تحدثت عن دستور يؤمن بسيادة القانون ومدنية الدولة والمواطنة ومع ذلك يرفض الإخوان ذلك؟
فأي دستور يريدون؟

✓ لا أعلم، فالوثيقة عندما تقول جمهورية مصر العربية دولة موحدة وطنية نظامها ديمقراطي مدني، يقوم على المواطنة وحكم القانون، واحترام التعددية وكفالة الحرية والعدالة والمساواة، وتكافؤ الفرص لجميع المواطنين دون أي تمييز، أو تفرقة، وأن الشعب المصري جزء من الأمة العربية، فما الذي يضير الإخوان في ذلك، أو يضير الشعب المصري فيها، فالوثيقة عندما تقول إن الإسلام دين الدولة واللغة العربية لغتها الرسمية ومبادئ الشريعة الإسلامية المصدر الرئيسي للتشريع، وتصدر الشريعات المتعلقة بالأحوال الشخصية والشؤون الدينية لغير المسلمين استناداً لمبادئ شراعتهم، كمصدر رئيسي للشريعات " فماذا يضيرهم من ذلك".

■ اعتراضهم كان على تشكيل اللجنة التأسيسية والمادتين الخاصتين بالقوات المسلحة؟

✓ الخلاف كان على كلمة «مدنية» وكلمة «استرشادية»، وآخر كلام قاله الممثلون عن حزب الحرية والعدالة إنهم يؤمنون بأن كل المؤسسات والمحاولات يجب أن تكون وثائقها استرشادية، وإنهم يهمنون بوثيقة الأزهر لأنها استرشادية، والأكثر من هذا أنهم رفضوا التوقيع على وثيقة المبادئ، عندما قلنا إنها ستكون استرشادية ولا تلزم إلا من وقع عليها.

■ وما هدفهم من ذلك؟

✓ التحلل منها.

■ هل صدمت في الإخوان؟

✓ صدمت في الممارسة وفي لغة الخطاب، فهي لغة لا تعبر عن مضمون إسلامي في السماحة، والاعتناء بالحكمة والموعظة الحسنة، «وجادلهم بالتي هي أحسن»، فهم نسوا هذا الكلام، واتجهوا إلى الاستعلاء والنكبر، ومحاولة تحطير إنسان كل ما جناه أنه حاول تقديم فكرة للوطن، وأظن أن حشدهم ومليونياتهم كان المستهدف منها في الأساس المجلس العسكري.

■ معنى ذلك أنك كنت وسيلة لإرهاب المجلس العسكري؟

✓ نعم، وحتى بعض المنادين بالأقوال التي تكررت وصدت عن حزب الحرية والعدالة، وأخص بالذكر الدكتور سليم العوا، الذي وقف في 18 نوفمبر في ميدان التحرير، ونادى بالعصيان المدني، وثورة ثانية، ونادى بأنه لن تسقط أعلام الإخوان والسلفيين، وهو يدعى أنه من الإخوان والسلفيين، ومع ذلك في غضون أيام قليلة، انقلب 180 درجة وأصبح يشرفه أن يعمل مع المجلس العسكري، وأصبح داعياً إلى المجلس الاستشاري.

دمحمد سليم العوا من ميدان التحرير في مليونية 18 نوفمبر.



عاجل
تغطية خاصة لجمعة "تسليم السلطة ورفض الوثيقة"
التحرير الآن: الآلاف يتوافدون على الميدان للمشاركة
بجمعة "حمية الديمقراطية و تسليم السلطة"

1:13 / 2:56

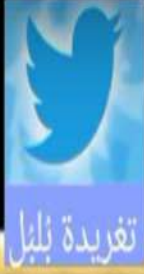
<https://youtu.be/wJm2q9Ekb0w>



<https://youtu.be/iAuLDk0A3qE>

- من الممكن أن يكون هذا الموقف بعد أن أعلن المجلس العسكري موعداً واضحاً لتسليم السلطة؟
وما أعلنه المشير من إجراء الانتخابات في موعداً؟
- ✓ " يضحك بسخرية " آمل أن يكون هذا هو التفسير.
- هل يتعامل الإخوان على أساس أن البلد جايلهم جايلهم؟
- ✓ نعم، وتصريح الأستاذ مهدي عاكف «اللي مش عاجبه الإخوان يترك البلد» رسالة، لا ينبغي أن نمرس الكرام، وقبل ذلك تكررت تصريحات بالمعنى نفسه من كثيرين من المناصرين للإخوان، وهذا كلام مخوف، فمن وقت الاستثناء على التعديلات الدستورية والطريق القويم بُدئ، وخطه الطريق لا تقود إلا إلى النتيجة التي نعيشها.

مرشد الإخوان السابق مهدي عاكف اتمني يحكم مصر ماليزي



محمد مهدي عاكف مرشد الإخوان يشتم البلد
طفا في مصر.. وابو مصر.. واللى في مصر!
أى أمير مكلف بأمر شرعية.. ولو كان، خمورجى وبتاع نسوان،
السيحى الذى يرشح نفسه لرئاسة الجمهورية.. عاوز يعمل فورقينة،
بقاء المرشد فى موقعه حتى الموت طبيعى.. منذ الخلافة وأيام
تفريده بلبل
تسألنى عن العلاقات مع أمريكا.. عندما تتولى الحكه
نعم كان موقفنا من انتخاب مبارك، متبسا، خليه متبسا



<https://youtu.be/zFkXldzyWtU>

«السلمي» يعلن استقالته من «الوفد» بسبب «ضعف أداء الحزب»¹³⁷

فوجئ الحضور في المؤتمر السنوي لشباب حزب الوفد، مساء الخميس، بإعلان الدكتور علي السلمي، نائب رئيس الوزراء السابق ونائب رئيس الوفد، استقالته من الحزب، مرجعاً سبب استقالته إلى «ضعف أداء الحزب خلال الفترة الماضية، وقصور عمله خلال المشهد السياسي الراهن في مصر، خاصة في أزمة الدستور الجديد».

وعرض السلمي في كلمته بالمؤتمر تجربته في الحكومة، قائلاً إنه تعرض لـ«إرهاب فكري» بسبب وثيقته، مشيراً إلى أن الوثيقة التي أطلقها كانت لحفظ مصر من «تغول الجماعات الإسلامية، وخاصة جماعة الإخوان، في الحكم»، مشيراً إلى أن القوى المدنية عليها أن تعمل بشكل أكبر لإفقاد الدستور.

وحينما عرض منير فخري عبد النور، وزير السياحة السابق، تجربته في الحكومة، وأثناء تلقيه أسئلة الحضور، جاء سؤال إلى الدكتور علي السلمي، يقول: «ما الآليات التي تمكن حزب الوفد من الوصول إلى الحكم خلال الفترة القادمة»، ورد «السلمي» بانتقاد أداء الحزب وأعلن استقالته أمام الحضور، وهو ما جعل بعض شباب الحزب يتورون ضد نائب رئيس الوزراء الأسبق.

وحاول منير فخري عبد النور تهدئة الموقف، مؤكداً أن ما قاله الدكتور علي السلمي هو «أفعال زائد نتيجة ضغوط الإسلاميين عليه»، وأنه سيراجع نفسه في مسألة الاستقالة.

من جانبه، قال الدكتور السيد البدوي، رئيس حزب الوفد، إنه سينحدر إلى الدكتور علي السلمي ويناقشه في استقالته ويحاول إقناعه بالعدول عن قراره، فيما أكد فؤاد بدراوي، سكرتير عام حزب الوفد، أنه فوجئ باستقالة «السلمي» ولا يعلم شيئاً عن أسبابها.

137 «السلمي» يعلن استقالته من «الوفد» بسبب «ضعف أداء الحزب»

وفي سياق نفسه، قال طارق النهامي، عضو الهيئة العليا لحزب الوفد ورئيس لجنة الشباب النوعية، إن الدكتور علي السلمي من الواضح أنه كان لديه النية في إعلان استقالته أثناء الندوة، لأنه قال في بدايتها أن هناك تصلحاً مهماً سوف يتوله في نهاية الندوة، مشيراً إلى أن المؤتمر أصدر توصية أرسلها إلى رئيس الحزب والملعب الشفيذي والهيئة العليا، تطالب بقبول استقالة علي السلمي. وأكدت مصادر قيادية في حزب الوفد أنه فور وصول استقالة كناية من «السلمي» سوف ينزقها، فيما قال محمد مبروك، سكرتير الهيئة الوفدية وعضو اللجنة النوعية للشباب، إنه من الواضح أن الدكتور علي السلمي يمر بـ«محنة نفسية» نتيجة ضغوط الإسلاميين بعد تركه لمنصبه في الحكومة.

"السلمي": استقالتي من "الوفد" تأخرت.. و"التأسيسية" مطعون عليها (حوار)¹³⁸



كشف الدكتور علي السلمي، نائب رئيس الوزراء السابق، نائب رئيس حزب الوفد المستقيل، عن أن قرار استقالته من الحزب قد تأخر كثيراً وأنه كان يفكر في هذا القرار منذ وقت طويل. وأضاف «السلمي» في حواراً مع «المصري اليوم»، أن موقف الوفد وقياداته، خاصة من الدسوق والجمعية

¹³⁸ «السلمي»: استقالتي من «الوفد» تأخرت. و«التأسيسية» مطعون

عليها (حوار) (almasryalyoum.com)

النأسيية غير مرض نأما، مشيراً إلى أن النأسيية الحالية مطعون عليها وأن القوى المدنية، حتى لو انسحبت لن توقف عمل الدستور الذي سنسمر في وضعه القوى المسيطرة على النأسيية الآن وتنتج دستوراً غير مرض وبعيد عن أهداف الثورة.

وإلى نص الحوار:

■ لماذا قدمت استقالتك من حزب الوفد؟

✓ لعدم رضائي عن سياسات الحزب، وأعلنت استقالتي أمام شباب الحزب في مؤتمرهم، لأنني لست راضياً عن أداء الوفد خاصة في قضية الدستور، والقصر تأخر كثيراً ولكنني اتخذته في هدوء وسراحة ضمير.

■ بماذا تعنى أنه تأخر هل كنت تنوى الاستقالة من قبل؟

✓ نعم كنت أنوي الاستقالة، ولكنني قررت الاستمرار على أمل أن تتحسن الأمور وتغير المواقف حتى يظهر الوفد بالصورة المأمولة له.

■ هل يمكن أن تراجع نفسك في الاستقالة؟

✓ لن أراجع في استقالتي لهايأ

■ هل تنظر لأحزاب جديدة؟

✓ لن أخطط لأي شيء جديد في الوقت الحالي، ورسغيتي في خدمة الوطن لا تتوقف عند حزب وإنما أخدمه وأنا في أي مكان.

■ هل هناك موقف محدد جعلك تتخذ قرار الاستقالة؟

✓ كان من المفروض أن يقود حزب الوفد عملية انسحاب القوى السياسية من الجمعية النأسيية المطعون عليها، فالمسودات المنتالية الصادرة عنها لا تقدم أي جديد ومرفوضة مجتمعيًا.

■ لماذا لم يبنى الوفد وثيقته داخل التأسيسية؟

✓ يسأل في ذلك حزب الوفد، فعلى الرغم من أن وثيقة التحالف الديمقراطي ووثيقة الأزهر هما المرصيتة الأساسية، لكن الحقيقة أن صانعي الدستور أهملوا الوثيقتين
■ كيف تراهما؟

✓ إن وثيقة التحالف الديمقراطي كانت من مطالب حزب الوفد وجميع القوى الوطنية لم تعلن التزامها بالوثيقة ونحن نريد دستوراً يرضى عنه جميع القوى الوطنية والمجتمعية وهو ما لم يحدث.

■ لكن حزب الوفد جدد عضوينه لحين موافقة «الغرياني» على مطالبهم. ألا يكفي هذا؟

✓ إن الدكتور محمد كامل، عضو التأسيسية، نائب رئيس حزب الوفد، أعلن أنه شخصياً لن يتسحب أو يحمّد عضوينه، وأنه أخطأ «البدوي» لهذا الموقف تليفونياً، لأنه لا يوجد ما يدعو للانسحاب، وأنا لا أعلم ما ينرمع قيادة وفديته كبيرة تخالف رأى الحزب لهذا الشكل، فإن هذا الموقف يدعو للعجب، إلا إذا كان لديه معلومات تشير إلى عكس ما يعلن وأهمر سيسنمرون في التأسيسية، وهذا الموقف لا يرضى أحداً من محبي هذا الحزب العريق ومؤيديه.

■ هل كل القوى الوطنية مسؤولة عن إهدار الوثيقة؟

✓ هناك قوى وطنية ستفها كان أعلى في المطالبة بتغيير دستور يعلي شأن الوطن، ومنها أحزاب المصري الديمقراطي والمصريين الأحرار والنجم وغيرها من الأحزاب التي انسحبت من الجمعية التأسيسية أثناء تشكيلها.

■ ما تعليقك على تشكيل التأسيسية... وهل تنوع أن تسنم التأسيسية الحالية؟

✓ تشكيلها جاء مخالفاً للمادة 60 من الإعلان الدستوري، وشكلت من نواب في مجلسي الشعب والشورى، حسب انتماءهم الحزبية، وتم تشكيلها بشكل يتجاز لفصيل معين، بشكل مخالف

للعرف، والدستور يكتبه المواطنون وليس من تخرز أغلبية برلمانية زائلة. وللأسف إن سياسة العناد والإصرار على خطأ سنجعل القائمين على التأسيسية الحالية يستمرزون في وضع الدستور، رغم أن القوى المدنية قد تسحب يوم الأحد، ولكن سيتم تصعيد الاحتياطي وإقرار الدستور بأغلبية مصطنعة وي طرح للاستفتاء خلال أيام، وإذا خرج الدستور بهذا الشكل سيكون دستوراً غير مرض لجميع طوائف الشعب ولا يحقق أهداف الثورة.

«السلمي» بعد قبول استقالته من «الوفد»: خلافي سياسي مع الحزب.. وأمنى له النوفيق

2012-11-19

اكتب: عادل الدرجلي |

قال الدكتور علي السلمي، نائب رئيس حزب الوفد، نائب رئيس الوزراء الأسبق، الإثنين، إن حزب الوفد قبل استقالته التي تقدم لها من عدة أيام، مؤكداً أن الخلاف بينه وبين الحزب مجرد خلاف سياسي. وأوضح «السلمي» لـ«المصري اليوم» أن الاستقالة ترجع إلى «ضعف الأداء السياسي للحزب في الفترة الأخيرة»، معرباً عن شكره للحزب «وأعضائه على قبول الاستقالة، ومنمياً له النوفيق والعودة إلى صدارة المشهد».

وفي «السلمي» نينه التراجع في الاستقالة، مشيراً إلى أن «الأمس لا يحتاج لمراجعة، فقد اتخذت القرار بناءً على تفكير صائب». وأضاف: «فترتي في الوفد متميزة، لكننا اختلفنا في أمور سياسية، لكنه لا يفسد للود قضية».

ووصف «السلمي» قرار حزب الوفد بالانسحاب من الجمعية التأسيسية بأنه جاء متأخراً شهرين على الأقل. وقال: «الانسحاب في حد ذاته خطوة جيدة، وحزب الوفد عليه أن يشكل مجموعة من فقهاء القانون والدستور ويضع دستوراً يقدمه لرئيس الجمهورية وللجنة وللصحافة والإعلام».

مع قرب إسدال ستارمة الختام
"رسائل لأهل بلدي في المحر وستة"!

رسائل لأهل بلدي

دكتور علي السلمي

الجزء الأول

2020



لقراءة رسائلي لأهل بلدي رجاء الضغط على الروابط التالية:

[رسائل لأهل بلدي الجزء الأول - موقع الدكتور علي السلمي \(alisalmi.com\)](http://alisalmi.com)

[رسائل لأهل بلدي الجزء الثاني - موقع الدكتور علي السلمي \(alisalmi.com\)](http://alisalmi.com)

[رسائل لأهل بلدي الجزء الثالث - موقع الدكتور علي السلمي \(alisalmi.com\)](http://alisalmi.com)

[رسائل لأهل بلدي الجزء الرابع - موقع الدكتور علي السلمي \(alisalmi.com\)](http://alisalmi.com)



<https://youtu.be/Ds8221JrEDM>



في خاتمة كتابي "رحلة العمى"
أسجد لله شكراً على نعمه ظاهرة وباطنة
وأشكره سبحانه وتعالى على توفيقه لي في كل مراحل الرحلة
وأساله استنصار النوفيق والعلم النافع والرزق الطيب والعمل المقبول.

تم

لا بد من ذكر وشكر زملاء وأصدقاء وأحباب أعزاء شاركوني الرحلة بالتأييد والعون والمحبة وتحملوا
في سبيل ذلك الكثير من أعباء ما صادفني فيها من مواقف سلبية، كما كان لهم فضل مباركته ما تحقق من
أمور ومواقف إيجابية.

هؤلاء الشكراء كانوا معي في أوقات الفرح والبهجة حين كنت أحثل بكتاب جديد أو مقالة صحفية تنشر
لي مهما كان موضوعها، أو كانوا يشاركون في المؤتمرات والندوات والملتقيات التي كنت أنظمها أو أشترك
فيها بالأفكار والآراء، وحنى بالنقد واقتراح التغييرات.

شكراء الرحلة كانوا أيضاً شكراء في احتفالاتي بزواج الأبناء والأحفاد والذين تربطهم علاقات بالكثيرين
منهم وأبناءهم حتى الآن.

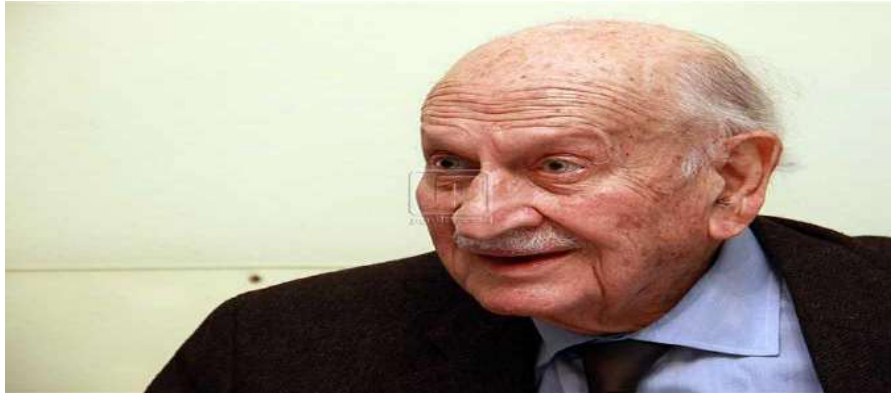
شكراء الرحلة كانوا ينابعون لقاءاتي الليفزيونية ويسارعون في إبداء آرائهم فيما قلت، وما كان يجب أن
أقول، بل كانوا يبادرون بالاتصال هاتفياً ولم أكن قد غادرت الاستديو بعد انهاء اللقاء، إما مهتمين
مشجعين أو ناقلين لآرائهم.

بعض شركاء الرحلة كانوا "شركاء" بالفعل حين أسسنا معاً شركة مساهمة، مصنفة باسم "العالمية للخبرات الإدارية" بغرض تقديم الاستشارات والبرامج التدريبية الإدارية في مصر وخارجها، ولكن لم يُكذب لثلك الشركة النجاح والاستمرار بسبب عدم تفنغ أغلب "الشركاء"، وهم جميعاً نجوم ساطعة في حقول الإدارة علماً وتعليماً وممارسة، كانت وما تزال وظائفهم وأعمالهم الرئسية تأخذ جل أوقاتهم. هؤلاء الأعرأء شاركوني أيضاً مواقف الحزن والألم أيام مرض المرحومة زوجتي حتى لقيت مرئها شاكراً حامدة! كما كانوا معي أيام رحلة أحد زمراء التعلير العاللي ضد مشروع "التعلير المنفوح" بجامعة القاهرة ومحاولاته المسنينة لوقفه!

من هؤلاء الشركاء من انقلوا إلى رحاب الله ومنهم الذين بفضل من الله ما يزالون مخلصون في أعمالهم ويسعون في خدمة الوطن بكل شرف وأمانة، ولن أنسى فضلهم كلهم ما حييت!

لن أنسى صداقة وزمالة وكرم أخلاق الجميع!

لن أنسى دكتور إبراهيم بدرمان



الصديق الكبير والأخ الحنون الذي كانت له أفضل علي وعلى زوجتي نذيرة مرحهما الله وكيف كان الطبيب المداوي والصديق المشهور طوال مشوار العلاج في مصر والخارج.

كان دكتور إبراهيم بدران عالماً وعالماً وإنساناً أخض بأثني عملت معه ورافقته أكثر من عشرة مرات في رحلات الحج وشهدت ما له من شعبية في مكة والمدينة حيث كان الحجاج من كل الجنسيات ينسابون له حينه حامدين له علاجهم وعلاقاته الإنسانية نهم.

لن أنسى دكتور عاطف عيد



حين مرشحتي لمركزين للتدريب الإداري كان هو مستشاراً لهما ففتح لي أبواب الدخول إلى ميدان التدريب في مصر وأنا في الأسبوع الأول من النحاتي بعلمي مدرساً في كلية التجارة بجامعة القاهرة. ولن أنسى مواقف دكتور عاطف عيد خلال مرض زوجتي وعلاج حفيدتي سارة عليهما رحمة الله. لن أنسى حبه وإخلاصه لزملائه وطلابه، لن أنسى ما أصابه من آلام وهو يقضي أيامه وشهوره في السجن حتى ثبت براءته، وهو المحب لوطنه الشريف العفيف، حتى وافاه الأجل وانتقل إلى رحاب ربه.

لن أنسى الأخ الكبير المهندس حسب الله الكفراوي



على مساندة لي في أحلك الظروف وإصراره على الوقوف معي نلتقى عزاء المرحومة زوجتي . لن أنسى
له اخنياري، وأنا أستاذ الإدارة، رئيساً للجنة العليا للنعيم بعد انهاء فترة "المهندس القديس" سليمان
عبد الحمي وزيد النقل الأسبق، وكان منطقته في ذلك الاخنيار أهمية تجديده الفكر الهندسي بنطعيمه
بالفكر الإداري، وقد استمرت في تلك المهمة خمس سنوات!

لن أنسى دكتور حلمي من



الذي كان أكرم من زميل، بل كان صديقاً وأخاً كريماً طوال مرحلة العمل في كلية التجارة بجامعة القاهرة
وأثناء الإعامرة إلى جامعة الكويت وبعد توليه رئاسة جامعة القاهرة، وإصراره على اخنياري نائباً له
بعد استقالتي من الوزارة عام 1979، والذي أشعرتني بأني الرئيس الفعلي للجامعة وليس هو!

لن أنسى زملاء الأجزاء
دكتور حسن توفيق



دكتور علي عبد المجيد



ومن الجيل الأحدث منا في كلية التجارة
دكتور عادل زايد ودكتور أسامة الأنصاري ودكتور وائل قرطام،
والأبن الأحدث دكتور أيمن عشوش وفريق زملاء الجدد من الرجال والسيدات.
لن أنسى جهود دكتور محمد المليجي معي في إنشاء مركز التعليم المفتوح
وتصميمه لكل برامج وتطبيقات الحاسب الآلي في جميع عمليات المركز العلمية والإدارية.

وعلى الصعيد السياسي

لن أنسى الأخ الفاضل والزميل الكبير منير فخري عبد النور



وفتحه لي أبواب حزب الوفد بعد استقالتي من حزب الجبهة الديمقراطية،

وزمائه الكريمة في "الوفد" ثم في الوزارة مع دكتور عصام شرف

لن أنسى دكتور عصام شرف



وتأييده ومساندته في قضية "وثيقة المبادئ الأساسية للدستور"

التي أثمرت جدلاً كبيراً لم تشهد البلاد في قضية سياسية من قبل.

لن أنسى زملائي في وزارة 2011

اللواء لطفي مصطفى والأخ أسامة هيكل والدكتور محمد فنجي البرادعي
وجميع أعضاء الوزارة التي عشنا جميعاً أيامها الصعبة والذين ما يزالون على تواصلهم معي
حتى اليوم



<https://youtu.be/j7tRjZOPQj8>

لن أنسى زملاء أعزاء

تعرفت عليهم وقت انشغالي بعمليات التدريب في المملكة العربية السعودية ومنهم المغفور له عماد
الرشيدى الأمين العام المساعد لمجلس الغرف السعودية، والدكتور عبد الله دحلان أمين غرفة جدة
التجارية ومؤسس كلية إدارة الأعمال التي تحولت فيما بعد إلى جامعة منكملة.

لن أنسى

من عاونوني أيام الجمعية العربية للإمامة، الابن العزيز خالد مراد والمغفور له كامل عطية الذي كان شعلته نشاط ومن أكها وأسرع من عرفت في نسخ مجموعة كبيرة من كتيبي على الحاسب الآلي.

لن أنسى

المغفور له الشيخ محمد الهلباوي الذي قرأت القرآن الكريم بإشرافه والذي كان إنشاده الديني وتلاوته للقرآن الكريم من أميغ ما استمعت إليه، رحمه الله وغفر له.

لن أنسى أسرتي الغالية

إنني أشعر بالعجز عن ذكر كل من أحببت وصادفت في الرحلة من 1952 إلى الآن، ولكنتي لا أستطيع إنهاء هذه الخاتمة دون الإشادة بكل العرفان والصدق..... بالوالد الحبيب والوالدة الغالية.



لن أنسى

زوجتي وشريكة الكفاح مرحمها الله



لن أنسى أخوتي

الشقيق الأكبر المستشار حافظ السلمي والشقيق المستشار مصطفى السلمي والشقيقة عطيات مرحمهم الله
جميعاً.



المرحوم المستشار مصطفى السلمي



المرحوم المستشار حافظ السلمي



أخي دكتور صلاح السلمي

أخي المحاسب سعيد السلمي

والشقيقتان اعنماذ ومنى أطال الله أعمارهم

لن أنسى

أبنائي أطال الله في أعمارهم وسدد خطاهم، دكتور طارق السلمي وزوجته سحر ودكتور وليد السلمي وابنته ليلي والابنة الغالية دكتورة مريم السلمي وابنتها زينب.





لن ننسى جميعنا الحفيدة الغالية سارة مرحمها الله

لن أنسي

الأبناء والأحفاد معاهم الله ووفقهم جميعاً

شباب العائلة



علي ومحمد ويلي وليد السلمي



عم وزياد وزينة وعم والحديدي



عم و مريم وعم وزياد وزينة في كأس العالم في روسيا 2018

والحفيدة يامرا طارق السلمي وزوجها حسين والنوأمين مالك وزين



قبل الختام

دعوات من القلب

للأهل والزملاء والأصدقاء الذين كانوا شركاء الرحلة ، ولائف الطلاب
والطالبات الذين وفقني الله لتعليمهم كما تعلمت عن أساتذتي الأجلاء،
ومئات المدبرين في مصر والعالم العربي الذين شاركوني الرحلة وتفاعلوا
معني في الدورات التدريبية والمؤتمرات، والذين يتابعون ما أكتب في الصحف
وأنتس من كتب ويسعدونني بالتواصل عبر وسائل التواصل الاجتماعي،
والإعلاميين الذين استضافوني في برامجهم التلفزيونية .

برنامج إنت فين ؟ حلقة الدكتور على السلمى ج 3



0:00 / 7:10

<https://youtu.be/NSbFFpqQql0>

الدكتور على السلمى فى برنامج الاخر



0:43 / 55:35

<https://youtu.be/LimmB2X0UJ4>

دَعْوَاهُمْ فِيهَا سُبْحَانَكَ اللَّهُمَّ وَتَحِيَّتُهُمْ فِيهَا سَلَامٌ ۗ وَأَخْرَجُوا مِنْهَا أَنْ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ

الْعَالَمِينَ [10] سورة يونس

لن أنسى ولن ينسى المصريون جميعاً
ما فعلته الجماعة الإرهابية في مصر



https://youtu.be/HjUX_tb-8L0

9/5/2022



<https://youtu.be/mDxNV6IRrLk>



<https://youtu.be/NtcFAonG I4>



<https://youtu.be/6fRURap7D5M>

8/5/2022

771

جماعة الإخوان المسلمين (الإرهابية)



کي لانسى!

ڊڪٽور علي السلمي

2022

لقراءة الكتاب وتحميله اضغط الرابط

alisalmi.com ڊڪٽور علي السلمي - کي لانسى - موقع ڊڪٽور علي السلمي

لن أنسى مص!





<https://youtu.be/3qlauB92wvg>

Apr 3, 2021



<https://youtu.be/Vk19Ac13H4>

Apr 3, 2021

774

