



# مص... والإدارة !



دكتور علي السلمي

2023





## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع	الفصل
3	مص .. ومشكلات الإدارة	الأول
19	الأزمة السكانية في مص... مشكلة إدارة	الثاني
38	الثورة الإدارية	الثالث
52	البرنامج القومي الشامل للإصلاح الإداري	الرابع
78	إدارة التقدير... رؤية منظومية	الخامس
118	خوإدارة مصرية جديدة	السادس
133	كثبي عن الإدارة المصرية	السابع
274	دراسات إدارية	الثامن
353	الإدارة المصرية... إلى أين؟	خاتمة



تجب الخروج من الإدارة القديمة... إلى إدارة جديدة!



مص .. ومشكلات الإدارة

الإدارة هي  
"اداء المهام بشكل صحيح"  
بينما القيادة هي  
"اداء المهام الصحيحة"

Peter Drucker





## 1. مقدمة

### كانت أهر ...

مشكلات مصر ، وما تزال ، هي قصور معدلات التنمية الشاملة في كافة قطاعات المجتمع وعجزها عن مواكبة الزيادات المستمرة في أعداد السكان وعدم استثمار تلك الثروة البشرية وضعف القدرة على رفع كفاءة الخدمات العامة، ومن ثم تراجمت خصائص السكان الثقافية والعلمية والمهنية والسلوكية، وضعفت قدرات العمل ومسنويات الإنتاجية عند الغالبية منهم نتيجة تراجم مسنويات التعليم وازدياد حدة الأمراض وسوء توزيع السكان في أنحاء الوطن.

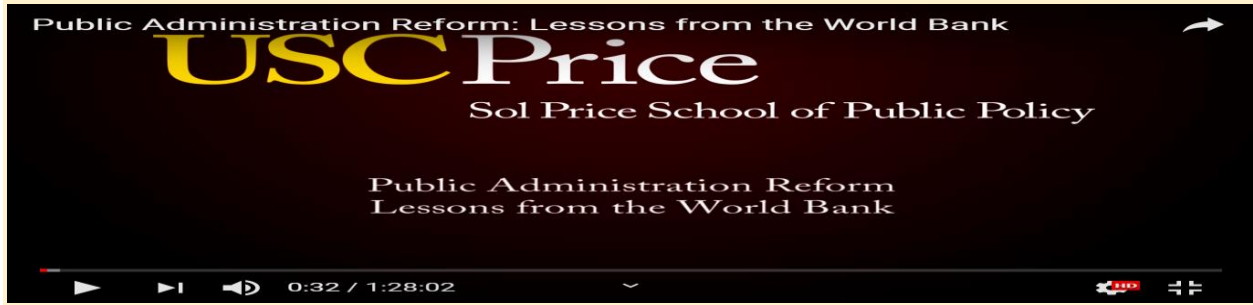
### وقد ...

تعددت أسباب ذلك التراجع في مسنويات وأنماط التنمية ، وكان التظهير السياسي من أهمها بسبب المركزية الشديدة على مختلف مسنويات الحكم والإدارة، وغياب الرؤى الشمولية وهلامية خطط التنمية، مع ضعف المشاركة المجتمعية في العمل الوطني، وتقليدية نظم الرقابة وتقويم الأداء، وبذلك انشرب الفساد وأصبح من أهر معوقات التنمية الوطنية.

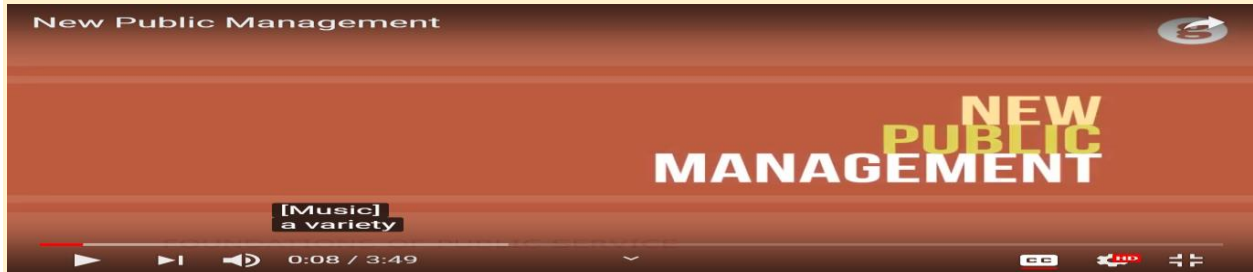
### وضاعف ...

من تأثير تلك المعوقات تخلف نظم وأساليب الإدارة في الجهاز الإداري للدولة وتضخم أعداد العاملين غير المؤهلين بالقدر الكافي، ونقص الكفاءات والقيادات الإدارية. وقد انشربت سليات الإدارة الحكومية وانقلبت إلى الهيئات العامة التي كان القصد منها تحرير قطاعات الخدمات العامة من سيطرة الفكر الحكومي والاقتراب من مسنويات الأداء في شركات القطاع الخاص!

وكذلك سيطر الفكر الإداري المنخلف للأجهزة الحكومية ، سواء على المستوى المركزي أو المحليات ، على شركات القطاع العام ومن بعدها شركات قطاع الأعمال العام ، التي أصبحت تعاني من ذات المشكلات والعيوب الإدارية المنجذرة في الإدارة الحكومية المصرية، وهو الأمر الذي جعل الكثيرين من الخبراء والمختصين على قناعة بأن المشكلة الأساس في قصور التنمية الشاملة في مصر ليست نقص مصادر التمويل ولا قصور الإمكانيات المالية، بل هي "مشكلة إدارة بالدرجة الأولى". ولعل تصفح الكناوين التاليين يمكن القارئ للتعرف على بعض المفاهيم الأحدث عما يجب أن تكون عليه الإدارة في أجهزة ومؤسسات الدولة:



<https://youtu.be/iAQ3fd2yDhs>



[https://youtu.be/\\_lajb0BF0IM](https://youtu.be/_lajb0BF0IM)



<https://youtu.be/acGpXQfqgE?si=stQtqJdrcblhAp-g>

## 2. القمة العالمية للحكومات 2023 تطلق شعار "استشراف حكومات المستقبل"



<https://youtu.be/zglnt8FcbEs?si=eqQWAb4R152VQA2R>



<https://youtu.be/wwaNIaivrv0?si=F6yG1j2KqY7eGpwR>

"القمة العالمية للحكومات 2023 | القمة العالمية للحكومات (worldgovernmentsummit.org)"



### 3. ماجد عثمان يكتب عن مشاكل الإدارة الحكومية في مصر: الأخطاء الممنعة<sup>2</sup>

نش 27 يوليو 2014



بقلم ماجد عثمان، مدير المركز المصري لبحوث الرأي العام "بصيرة"، وهو ضمن مقالات ينشرها موقع CNN بالمصرية بالتعاون مع صحيفة الشرق المصرية. المقال يعبر عن رأي صاحبه ولا يعكس بالضروة وجهة نظر شبكة CNN.

بعض النصرات الضارة تقوم لها لأننا نسنمغ لها، فالمدخنون مثلاً يعلمون أن التدخين ضار بالصحة، ولكنهم يسنمغون بممارسة التدخين، وقد يكون ذلك مفهومأ على مستوى الفرد، ولكن هل يمكن قبوله على مستوى المجتمع؟

وكما أن التدخين خطأ ممنغ للمدخنين فإن هناك قرارات وسياسات عامة خاطئة، ولكنها ممنعة لأنها تشعنا بالعدالة أو لأنها تثير فينا الإحساس بالزهو وهي سياسات قريبة للقلب، ولكن يرفضها العقل. ومن هذه السياسات التوظيف الحكومي ودور الدولة في إدارة أدوات الإنتاج والتوزيع والدور المدني للقوات المسلحة، وفيما يلي بعض التفصيل:

#### 1. التوظيف الحكومي

<sup>2</sup> ماجد عثمان يكتب عن مشاكل الإدارة الحكومية في مصر: الأخطاء الممنعة - CNN Arabic

نعلم جميعاً أن الجهاز الحكومي منحمر وأن إنتاجية الموظف الحكومي منخفضة وأن نسبة غير قليلة من موظفي الحكومة يستفيدون من تعطيل مصالح المواطنين. ولا تخفي على أحد أن بند المرتبات في الموازنة العامة للدولة وما يترتب عليها مستقبلاً من معاشات ومزايا اجتماعية عبء كبير ينجمه الجميع ويُستطع من الإنفاق على أولويات لا خلاف عليها .

وعلى الرغم من ذلك فإن الجمع يسعى بشكل مباشر أو غير مباشر إلى الحفاظ على الحجر الحالي للحكومة. وأظن أن بعض القرارات والسياسات التي اتخذت تؤدي إلى زيادة التوظيف الحكومي إذا ما تم تنفيذها بأسلوب تقليدي، وعلى سبيل المثال قرارات مثل التوسع في الجمعيات الاستهلاكية ووضع مزيد من المساجد تحت إشراف وزارة الأوقاف.

## 2. إدارة الدولة لعناصر الإنتاج

ملكية الدولة لوسائل الإنتاج تدغدغ مشاعر كثير من المصريين، وفي ظل مناخ عام معادي للقطاع الخاص ولرجال الأعمال يرى البعض في المصانع والمزارع الحكومية الحل لمواجهة احتكار رجال الأعمال ولواجهة ارتفاع الأسعار. وهو تبسيط مفرط يجهل أهمية الدافع الشخصي في الإنتاج وفي الإبداع وفي المخاطرة ويجهل نقص القدرات في الجهاز الحكومي، كما أنه يجهل نتائج تجربة التأمير في السنينات، والأهم أنه يجهل الواقع المصري.

كثيراً ما يتردد الحديث عن المحلة الكبرى كقلعة صناعة الغزل والنسيج والملابس، وتخرج الأصوات لطلب بضر وصرخة دعم الدولة لشركات الأعمال العاملة العاملة في هذه الصناعة الهامة. والحقائق على الأرض تقول أن هذا القطاع بما في ذلك صناعة الملابس يعمل به نحو مليون عامل 5% منهم فقط يعمل بقطاع الأعمال العام وباقي الـ 95% يعملوا في القطاع الخاص. كما أن قطاع الأعمال العام ينذر دعمه سنوياً ضخماً حتى تحصل العاملين بقطاع الأعمال العام على مستحقاتهم المالية. ومع ذلك فإن مروانسية

ملكية الدولة لأدوات الإنتاج تغطي على كل منطق . فهل نفكر في الأمر من خلال فصل الملكية عن الإدارة ، أمر نصُّ على أن تدير الدولة الإنتاج ونفي أنفسنا ألا نصل إلى نفس النتائج ، ونحن نكرر نفس الأساليب .

### 3. إدارة الدولة للخدمات

الحديث عن عودة الجمعيات الاستهلاكية يبدو حديثاً منبثاً عن خبرات الماضي ، يوحي بأن المجتمع المصري يعاني من فقدان الذاكرة وينتاسى الفساد الذي شهدته التجربة في زمن كانت الدولة أكثر قوة والأخلاقيات أقل تلوثاً ، وينجاهل أن الجمعيات الاستهلاكية لا تتواجد في الريف الأكثر فقراً وأن لها منافذ في مناطق يسكنها الأغنياء . ومع ذلك فر ومانسية الفكرة لم تترك الفرصة للعقل الذي تحسب التكلفة الفعلية والعائد والكفاءة .

وفي ذات الوقت تتحقق العقل المصري في اسئدعاء نماذج ناجحة بديلة عن التخصصة الكاملة التي أهدرت ثروات الوطن وبديلة عن قيام الدولة بإدارة شبكات تقديم الخدمات . والنموذج الناجح الذي يجب اسئدعائه هو دور الدولة في قطاع الاتصالات والذي بدء منذ 15 سنة ونجح في إحداث طفرة في الخدمة الهاقية، وتمكن من نشر الخدمة على نحو غير مسبوق وفي نفس الوقت أدخل استثمارات أجنبية ضخمة وخلق فرص عمل بعيداً عن الجهاز الإداري للدولة وأضاف لخزينة الدولة عائدات وضرائب سنوية ضخمة، بدلاً من أن يطلب من الدولة دعماً لتمويل حوافز عاملين لم تحقق شس كآهم أرباحاً . هذا النموذج لو نجحنا في اسئساخه في قطاعات أخرى لأصبح اقتصادنا في من كز أفضل بكثير .

### 4. دور القوات المسلحة

من المؤكد أن المهمة المقدسة للقوات المسلحة هي الحفاظ على أمن الوطن من أي تهديد خارجي ، يضاف إليها التعامل مع التهديدات التي تواجه الوطن من الداخل إذا كان حجمها يفوق قدرة أجهزة



الشرطة. وفي الحالة المصرية فالقوات المسلحة لديها الكثير من الأعباء والتحديات سواء خارجية أو داخلية. إلا أن المزاج العام لجمهور عريض من المواطنين يميل إلى دور شامل للمؤسسة العسكرية، تكون فيه مسؤولة عن إنشاء الطرق وبناء وحدات سكنية واستصلاح الأراضي ولا مانع من أن تكون أيضاً مسؤولة عن إنتاج الخبز وتقدير الرعاية الصحية للمرضى. وهي حالة رومانسية تستند على الجيش باعتبارها مؤسسة محصنة ضد النسيب والفساد، وهي حالة رومانسية تتجاهل أولويات القوات المسلحة من جهة وتجاهل، من جهة أخرى، التكلفة المترتبة على إرساء قاعدة أن كل ما هو غير عسكري يكون بالضربة غير كفؤ وغير نزيه.

وهنا يجب أن نصارح أنفسنا دون وجل بأنه مع التسليم بكفاءة ومهنية القوات المسلحة المصرية، إلا أن هناك إخفاقات سنحدث حتماً عندما تُلقي عليها مهام غير عسكرية لا تقع ضمن دورها الذي ينبر إعدادها للقيام به، وهي نتيجة طبيعية تنشق مع سنن الحياة في كل زمان ومكان. أمثلة أخرى عديدة لسياسات عامة تتجاهل الدروس المستفادة من تجارب الماضي منها تمويل التعليم الجامعي والنجاة في ملف حقوق الإنسان والتعامل مع الاستثمار الوطني والأجنبي، وفي كل هذه الحالات وغيرها فإن الولوج بالسياسات العامة القريبة للقلب والبعيدة عن العقل هو الطريق المضمون للفشل المؤكد.

**إذا كانت إعادة إنتاج الأخطاء خطيئة لا تغتفر،**

**فإن النسيب بإعادة إنتاج هذه الأخطاء هي أم الخطايا.**

## 4. ضرورة تطوير الجهاز الإداري<sup>3</sup>

25 فبراير 2021



في غمرة المسؤوليات والتحديات التي تواجهها مصر هذه الأيام، والتي تتطلب جهوداً خارقة من الحكومة وأجهزتها المختلفة، شد الانبعاث عودة الرئيس عبد الفتاح السيسي إلى قضية ضرورة تعظيم كفاءة العاملين في الجهاز الإداري بالدولة.

ولا شك في أن تحقيق الاستخدام الأكفأ للطاقات البشرية، ليس في الجهاز الإداري فقط بل في كل المجالات، هو هدف تسعى إلى تحقيقه بكل السبل جميع الدول المتقدمة والناهضة. وإذا كان هذا الاستخدام الكفء للطاقة البشرية مبدأً أساسياً وعموماً في الدول المتقدمة إلا أنه ظل محلك س في الدول النامية، مما ترقب عليه المزيد من تعطيل عجلة الإنتاج وعدم جذب الاستثمارات، وبالتالي تأخر عملية التنمية. والحمد لله أننا هنا في مصر تنبنا ولم تعد تنمية الجهاز الإداري مجرد شعارات براقية نرددناها ولا نذكرها. . . وها هي الإجراءات يتم اتخاذها على قدم وساق.

وبطبيعة الحال فإن انتقال قلب الجهاز الحكومي عندنا إلى العاصمة الإدارية الجديدة يمثل تطوراً جذرياً لم يسبق له مثيل في هذا السياق. وتوضح كل المؤشرات أن **العاصمة الجديدة** بيئة معاصرة وملائمة جداً لتطوير أداء الموظفين. وهنا تجدر الإشارة إلى عاملين مهمين، أولهما، أن ميكنة العمل الإداري الحكومي باتت حقيقة ملموسة، ونعرف جميعاً أن المعاملات الورقية والملفات التي تراكم فوقها التراب أصبحت من الماضي في العالم كله إلا عندنا نحن، والعامل الثاني، أن العاصمة الجديدة، بتركيبها المعماري

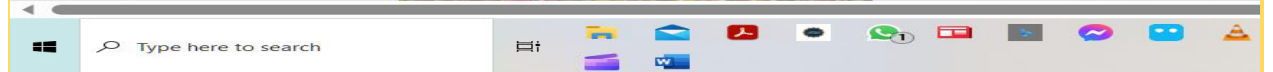
<sup>3</sup> ضرورة تطوير الجهاز الإداري - الأهرام اليومي (ahram.org)

المعاصر والمريح، سوف تشجع على البدء في برامج ناجحة لتدريب الكوادر الشابة وصولاً إلى قيادات شابة تجرى في عروقها دماء جديدة، وهو الأمر الذي طالما نادى به الرئيس السيسي في مؤتمرات ومنديبات الشباب التي شهدتها مصر في السنوات القليلة الماضية.

إن تنمية الكوادر البشرية في الجهاز الإداري للدولة سوف تترتب عليها فوائد ومكاسب لا حدود لها، على رأسها بالتأكيد توفير الوقت، إذ لم يعد مقبولاً أبداً، في زمن وصلت فيه بعض الدول إلى المريح، أن تستغرق المعاملة الحكومية شهراً أو شهرين، وربما سنتاً..

وكما يقولون فإن الوقت الضائع هو أموال ضائعة، كذلك فإن توفير الجهد يسمح باستثمار الجهد في أنشطة من نخبة للموظف وللحكومة بدلاً من الخمول والتأرب داخل المكاتب. ولعل هناك فائدة ثالثة، وهي أن البدء في تنمية الكوادر سوف يشجع على البدء في تغيير القوانين والنشريات الجامدة العتيقة التي تتقل كاهل المواطنين والحكومة معاً وهكذا فإن مصر المعاصرة الناهضة تبدأ بتطوير الجهاز الإداري الذي بات ضرورة أساسية.

انتهي مقال الدكتور ماجد عثمان، ولكن يبقى لنا سؤال مهم: هل نقلت الوزارات والهيئات الحكومية الأساسية وتسكينها في مبان فاخرة هو حل حقيقي لمشكلات الإدارة الحكومية في مصر؟



<https://www.facebook.com/reel/788309632960678>



## 5. الإدارة في الألفية الثالثة



<https://youtu.be/pm9A4Sg6QEO?si=flelyiDv7iIL2QoC>

## 6. الإدارة الناجزة... ضرورة لإتقاذ الوطن

موضوعات عديدة تشغل بال المصريين ليل نهار وتمثل مخاطر شديدة تهدد مسيرة الوطن نحو الاستقرار والأمان، وتحقيق التنمية الوطنية الشاملة والمستدامة، ناهيك عن قلق المصريين من تواضع جهود الدولة في مجالات تدعيم العدالة الاجتماعية والارتقاء النسبي لمسنويات الخدمات العامة من صحة وتعليم وإسكان، وعدم التعامل بالجدية الواجبة مع مشكلات العشوائيات وجاهل ملايين المصريين من ساكني القبور، فضلاً عن الباحثين عن مأوى في الشوارع وتحت الكباري، والهاثمين على وجوههم خنثاً عن فضلات طعام بين أطنان القمامة المترامية في كل مكان بالمحروسة.

وقد انظر المصريون الثلاثين من يونيو 2013 وإنهاء حكم جماعة الإخوان المسلمين يوم 3 يوليو من ذات العام، وإعلان خارطة المستقبل، كلها علامات بشرت المصريين بيزوغ فجر الحرية والديمقراطية ودعم الكرامة الإنسانية واحترام حقوق الإنسان المصري الذي طال انتظارها !

وكانت رؤية المرشح الرئاسي عبد الفلاح السيسي في 2014 بأدلة محمودة استقبلها أهل مصر بترحاب بالغ حين عرض جوانب منها في لقاء تلفزيوني أثناء الحملة الانتخابية، فقد تناولت كل المشكلات والقضايا التي تترق المصريين في حياتهم، وقال السيسي مخاطباً " شعب مصر العظيم: شاءت الأقدار أن تكون تليتي للنداء وتشيحي للرئاسة في مرحلة من أصعب المراحل في التاريخ المصري المعاصر، لقد ثار الشعب المصري العظيم من قبلين مثاليين باحثاً عن الحرية والعزة والكرامة الإنسانية، مطالباً بعيش كريم وعدالة اجتماعية. لقد كان بإمكانني أن أضع رؤية للسنوات الأربع القادمة، ولكن إدماناً مني لحجم التحديات وعظم المسؤولية التي نجت عن انعدام الخطيطة وتحويل النضدي للمشاكل، والتحديات العديدة الواضحة، وفي مواجهة أمينة وواقعية مني أمام شعب من المتوقع أن يصل تعدادها عام 2050 حوالي مائة وخمسون مليون نسمة، مع تحديات كثيرة: أين سيعيش؟، وما هي مصادر سداده مديوناته؟، ومصادر تمويل بناء حاضرة ومستقبله؟، وما هي مقومات اقتصاده؟ وكيف سنبني الشخصية المصرية الجديدة علماء، وخلقتنا، ومعرفتنا، وثقافتنا؟ كل هذا فرض على أن أضع رؤية تؤسس لمصر العصرية التي أعدت العدة ليحيا أبنائها الحياة الكريمة التي يستحقونها".

تلك الكلمات المعبرة بصدق عن آلام المصريين وآمالهم كانت دافعاً لهم لانتخاب الرئيس السيسي بأغلبية غير مسبوقه. وكانت الآمال معقودة على إنجازات سريعة. وإن لم تحل المشكلات حللاً ناجزاً. فهي على الأقل تعتبر بداية لحكم جديد يقوم على رؤية للرئيس عن مستقبل مصر ويبنى على تخطيط واع وخطوات مدروسة للتعامل مع مشكلات طال عليها الزمن بلا حل!

كانت الرؤية التي أطلقها المرشح الرئاسي عبد الفلاح السيسي عام 1952م اطمئنان للمصريين أن الحكم الجديد سيكون مختلفاً أخلاقياً جذرياً عما سبقه، ويختلف أيضاً عن الحكومة الأولى بعد 30 يونيو التي رأسها د. البيلوي وأسهمت بلا شك في إجهاض الثورة وإحباط المصريين من أن تغييراً حقيقياً قد حدث بعد ثورتين. ومن ثم أصبحت الآمال معلقة بأول حكومة يشكلها الرئيس الجديد عبد الفلاح السيسي، **ولكن ما كل ما ينمناه الشعب يدركه، تأتي الحكومة بما لا تشتهي الناس [بصرف عن بيت الشعر المشهور للمثبني]!!!**

فالحكومة الأولى في عهد الرئيس السيسي لم تعلن خطتها مخالفة بذلك قول الرئيس أن انعدام التخطيط كان من الأسباب الرئيسة لفشل الحكم الأسبق الذي ثار عليه الناس في 25 يناير. فالناس في بلدي لا يعلمون للحكومة برنامج، وإن لم يكن على مستوى رؤية السيسي، فلا أقل من أن يحاول محاكاتها! كما لا يعلمون أين هي من "رؤية الرئيس للمستقبل"؟ وما هي أولوياتها؟ وما الإنجازات المستهدفة في أهم الملفات التي يأمل المواطنون أن تحقق فيها الحكومة نتائج، ولو بسيطة، على أرض الواقع مما يشعرون أن هناك حركة، وإن كانت بطيئة، فهي خير من الجمود أو الحركة العكسية إلى الخلف.

لقد أهملت حكومة البيلوي ملف إحياء شركات قطاع الأعمال العام ومحاولة إعادة هيكلتها وتغيير مصادرها الحقيقية لتمويل أنشطتها وزيادة قدراتها الإنتاجية وطاقاتها التصديرية. وغابت عن اهتمامات الحكومة ضرورة تحديث الصناعة المصرية واستعادة ما كان لصناعة الغزل والنسيج وصناعات الأثاث والجلود من قدرات كانت تحاكي، إن لم تتفوق، على مثيلاتها في دول صناعية متقدمة. وتلاه ملف الشركات الصناعية المنعشة والمنوقفة في أغلب المدن الجديدة في أعقاب ثورة الخامس والعشرين من يناير، وترسيخ آلاف العاملين بذلك الشركات دون أن تبادر الحكومة بمحاولة الاقتراب، ولو من بعد، من ذلك الملف.

ولم تكن الزراعة بأحسن حظاً من الصناعة، فغابت رؤى التحديث والتطوير، وفقدت مصر مركزها التاريخي في زراعة وتصدير القطن للدرجة أن وزير زراعة سابق كان قد حكر على زراعة القطن بالموت، وفشلت الحكومة، حتى الآن، في تنفيذ خطة واضحة للشمية الزراعية!

ولم تحدث انفرجه تذكر في تطوير الخدمات التعليمية أو الصحية أو مرافق مياه الشرب والصرف الصحي، وما يزال المصريون يذكرون مأساة انقطاع التيار الكهربائي وابتكار اسم "تحفيف الأحمال" لتخفيف وطأة انقطاع التيار ساعات طويلة، ولا يزال المصريون يحسبون من تكرارها.

المصريون يطالبون الآن بإعمال "الإدارة الناجزة" حتى يتم التعامل مع قضايا وأزمات الوطن التي تثير شجون المواطنين وخاصة المنشغلين منهم بقضايا التطوير والتحديث الذي لا يزال المصريون يطمحون إلى تكرسه أساساً لإعادة بناء الوطن والانطلاق إلى مستقبل أفضل قوامه الشمية الشاملة والمستدامة، بناء قواعد اقتصادية هائلة في كل مجالات الإنتاج والخدمات، إقامة مؤسسات وأنظمة الخدمات التعليمية والصحية والارتفاع لها إلى مستويات تقرب من حال دول كانت أكثر منا تخلفاً في تلك الخدمات، فأصبحت أكثر منا تقدماً في كل المجالات.

إن الس في تفشي الفشل العام في مصر الحديثة هو الافتقار إلى مفاهيم وأساليب "الإدارة الناجزة" القادرة على اقناع المشكلات بإعمال العلم واستخدام التقنيات الجديدة والمتجددة، وقبل ذلك كله أن تكون إدارة ذات رؤية وخيال قادرة على الابتكار والخروج من أسس الإدارة التقليدية والانطلاق "خارج الصندوق" كما يقولون.

ومن أسف أن مصر لم تكن في موقف تحتاج إلى خيال وابتكارات وقدرات "الإدارة الناجزة" أكثر مما هي الآن. ولعلنا نشير إلى ما جاء في رؤية السيسي لمستقبل مصر، التي أشرنا إلى اختنائها وتجاهل



الحكومة تفعيلها والعمل بمقتضاها . ، حيث يقول " فمص . ، تسحق أن تهض باعثة لعص حديث يُحقق فيه أبنائها طموحاتهم . . . في دولة تعي أخطاء الماضي، وتُخطط للتعديل منظم".

وثمة أمثلة حالة في المشهد المصري تقطع بمدى افتقار القيادات الحاكمة في الحكومة ومختلف أجهزة الدولة إلى " الإدارة الناجزة"؛ فقد استغرقت لجنة إعداد قوانين الانتخابات أكثر من سبعة أشهر لإجاز تلك القوانين التي طعن على بعضها بعدم دستورية مواد فيها، ولما تقرر تعديلها عهد إلى ذات اللجنة بمهمة التعديل وتجاوزت مهلة الشهر الذي كان الرئيس قد حدد لها لانتهاء من مهمتها!

ومثل آخر على العجز الإداري وافتقار القدرة على الإجاز، فقد استغرقت الحكومة بمختلف وزاراتها أكثر من عشرة أشهر من يوم أن كلف الرئيس "اللجنة العليا للإصلاح التشريعي" بتعديل قانون الاستثمار وتطويره في شكل "قانون موحد"، فقد استغرقت اللجنة التي ترأسها رئيس الوزراء، ومختلف الوزارات المعنية في حوارات و"صراعات" حتى اقترب موعد المؤتمر الاقتصادي في 13 مارس 2015 دون صدور ذلك القانون الموحد، واضطرت الحكومة إلى الموافقة على "تعديلات" لقانون الاستثمار الساري وتغافلت عن أهمية إصدار قانون جديد متكامل يؤسس لمرحلة ما بعد المؤتمر الاقتصادي!!!

والأمثلة على افتقار الحكومة وقيادات أجهزتها القدرة على "الإدارة الناجزة" لا تحصى في المشهد المصري، فأحاديث وتصريحات المسؤولين لا تتوقف بينما الإجاز وتحقيق ما تعد به تلك النصائح على أرض الواقع منجمد ولا يتوافق مع تطلعات الناس وآمالهم التي وعدهم الرئيس لها في رؤيته. فالحرب على الفساد وعلى الإرهاب والتصميم على محاربة الإهمال والنسيب مثلا، لا تخرج عن حيز الملاحظات الأمنية للعمليات الإرهابية والكشف عن بعض قضايا الفساد، بينما جذور الإرهاب والفساد وأسباب الترددي في الكفاءة معروفة في نفس الوقت الذي تشغل فيه الحكومة بوضع الاستراتيجيات التي لا تجد مجالاً للتنفيذ.

وعلى حين لم تسغرق الدولة في نظام مبارك الساقط سوى شهر معدود لإجاز غير مسبوق في تفعيل برنامج التخصصية بكل همة للقضاء على المشروع الوطني لإقامة قطاع عام قوي كان يعتبر من دعائم الاقتصاد والتنمية الوطنية، نجد التراخي والنباط غير المهوم من جانب الحكومة بعد 2014 في تنفيذ خطط إحياء ذلك القطاع وإهاض الصناعات الأساسية في مجال الغزل والنسيج بالأساس وغيرها من الصناعات، وتقايس عن تنفيذ الأحكام القضائية الصادرة بإلغاء عقود تخصصية بعض شركات قطاع الأعمال التي كانت كبرى.

نعيش هذه الأيام الصعبة، بينما كانت مصر من أوائل الدول التي كان لها شأن في تنمية القيادات الإدارية والنظير المؤسسي، فقد كان في مصر أول معهد للإدارة العامة في العالم العربي أنشئ في عام 1954 مختص بتنمية القيادات الإدارية في الحكومة، كما تم إنشاء المعهد القومي للإدارة العليا في 1961 للعمل في مجال تدريب وتنمية القيادات الإدارية في القطاع العام، ثم تمت ثلاثية الاهتمام بتطوير الإدارة بإنشاء معهد الإدارة المحلية في 1963، ثم كانت نهاية هذه المنظومة الفاعلة من المعاهد بدمجها في معهد واحد باسم "المعهد القومي للتنمية الإدارية" عام 1971 بعد أن تحول الصرح العظيم الذي أسسه أسناد الإدارة الأول في مصر المغفور له د. أحمد فؤاد شريف إلى مسخ مُسح من وجوه في اسم الرئيس السادات واستبدلوا به ما أسمي "أكاديمية السادات للعلوم الإدارية عام 1981 !!!

وفي ختام هذه الصخرة من أجل إنقاذ الوطن، أطالب الرئيس السيسي بتنفيذ التزامه الذي ألقى به مقدمة رؤيته حين قال " أعد شعب مصر بإصدار كل ما تتطلبه هذه الرؤية من قرارات وقوانين، وأن تؤهل مصر لتكون قبلت للاستثمارات من كل العالم، ولتفتح الآفاق بلا حدود أمام أبناء هذا الشعب العظيم ليمشوا في منابها، ويحققوا العائلاتهم وأبنائهم وأحفادهم حياة كريمة مرحبة تليق لهذا الشعب العظيم".

الأزمة السكانية في مصر... مشكلة إدارية!



Population of Egypt, 1950-2030



## 1. الخلاصة: حول أزمة الزيادة السكانية<sup>4</sup>

25 نوفمبر، 2022



عبد المعطي أحمد

كاتب مصري

ليس عيباً أن نعترف بأننا كمواطنين وحكومة لم نوفق بشكلٍ كافٍ في وقف زيادة عدد السكان في مصر، وليس عيباً أن نعترف أيضاً أن خطط وبرامج تنظيم الأسرة خلال الفترة الماضية بالذات لم تحرز أيّاً من الأهداف التي وضعت من أجلها رغم التحذيرات والنداءات التي تنطلق من مختلف الجهات؛ سواء كانت شعبية أو حكومية، مما يهدد خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وهو أمر في منتهى الخطورة، مما يستلزم إعادة النظر في قضية المشكلة السكانية ككل لإيجاد الحلول العملية والمناسبة لها، وثمة عدة ملاحظات جديدة بالبحث والمناقشة الجديدة في هذا الصدد منها ما يلي:

**أولاً:** إن الزيادة السكانية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالأوضاع الاجتماعية والاقتصادية والثقافية المختلفة، كما أنها تؤثر بصورة مباشرة على جهود المجتمع في مختلف مجالات التنمية، ومصر واحدة من الدول التي تعاني بشدة من آثار تلك المشكلة، فارتفاع معدلات وفيات الأطفال الرضع

<sup>4</sup> الخلاصة: حول أزمة الزيادة السكانية (alarabiya.net)



يدفع الأسرة إلى إيجاب عدد كبير منهم تحت تأثير الشعور بعدم الاطمئنان إلى بقاء عدد مناسب منهم على قيد الحياة عندما يتقدم نهم العمر، والزواج المبكر بين الإناث يؤدي إلى طول فترة الحياة الإيجابية للمرأة، حيث يؤدي ارتفاع مستوى الأمية بين الإناث، وانخفاض المستوى التعليمي لهن إلى عدم تأهيلهن بصورة مناسبة للنزول إلى سوق العمل، وتصبح الحياة المنزلية وإيجاب وتربية الأطفال محل الاهتمام الأساسي للغالبية العظمى من النساء.

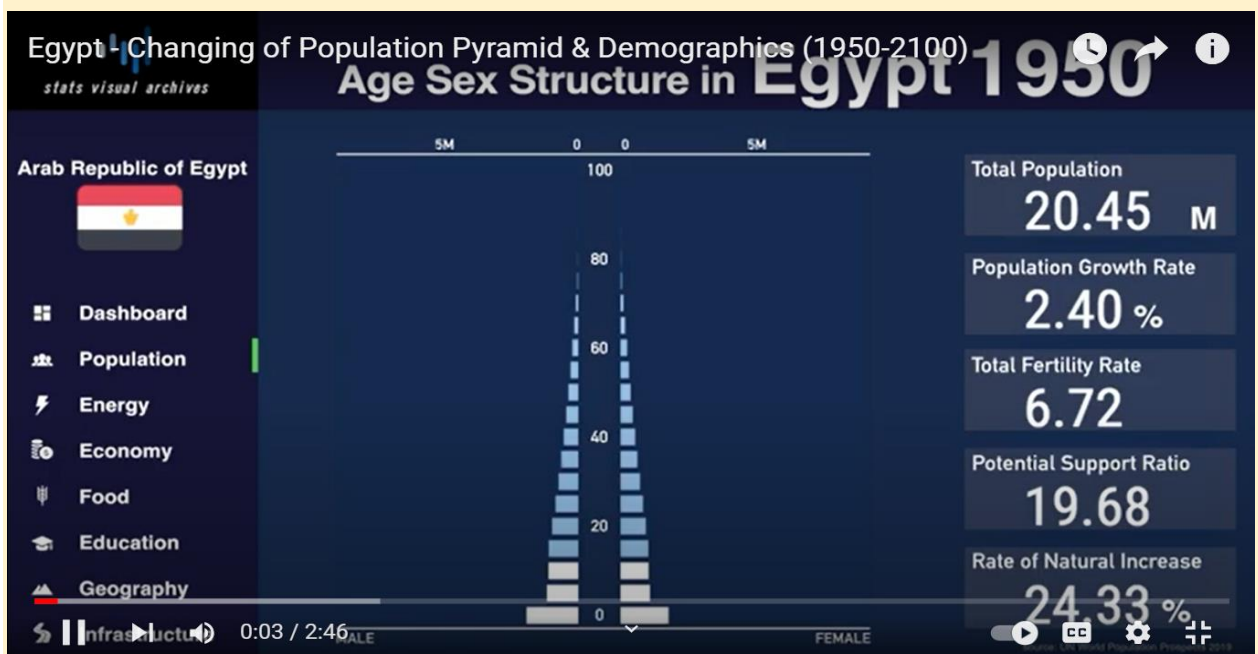
**ثانياً:** لو استمرت الزيادة السكانية على ما هي عليه الآن، حيث كان تعدادنا عام 1900 نحو 9 ملايين، وأصبحنا الآن 104 ملايين، فلا يمكن بأي حال من الأحوال أن نشع بأي تحسن على الرغم من الجهود المضنية التي تبذلها الدولة للإصلاح، ولن نجد تغييراً في أحوال المصريين المعيشية، إذ سناكل الزيادة السكانية الأخص واليابس.

**ثالثاً:** هناك عدة أسباب تؤدي إلى ارتفاع الزيادة السكانية في مصر منها العادات والتقاليد التي تؤيد الزواج المبكر، وختان الإناث، وتفضيل إيجاب الذكور، وعدم استخدام وسائل تنظيم النسل، والاكفاء بطفلين، وثقافة الإيجاب التي تكونت عبر أزمنة طويلة في المجتمع المصري، وهي مرتبطة بالعزوة والسند.

**رابعاً:** لا بد أن تكون هناك مواجهة حقيقية وجادة بقوانين ملزمة للناس بتظيم الأسرة وخوافز تشجيعية، وأصبح ذلك ضرورة حتمية خاصة أنه لا يمكن أبداً أن يكون هناك أي تنمية مستدامة، فالمخاطر الناجمة جراء هذا الانفجار السكاني الوشيك عديدة، وقد يكون أقلها حدة على عكس توقعات المخصنين زيادة معدلات البطالة، فهناك أيضاً حدوث ارتفاع خط

الفقر، وزيادة عدد الفقراء، وعدم توازن النمو الاقتصادي مع النمو السكاني، وبالتالي حدوث انخفاض عام لمستوى المعيشة، مما سترتب عليه تفاقم ظواهر عدة أهمها ظاهرة أطفال الشوارع، وارتفاع معدلات الفساد والجريمة، وانتشار الجهل والامية والنكدس المروري، وارتفاع نسب الوفيات بين الأمهات بسبب تكرار الحمل، ومن ثم انخفاض عام لقدرة الدولة على الدعم الصحي، ولن يكون هناك جدوى للتأمين الصحي الشامل، وزيادة جديدة لحجم الإنفاق الحكومي، وكذلك تدني مسنويات الأجور، ومن ثم عدم استيعاب ملايين الشباب في مجال العمل، وهروب الاستثمار والمستثمرين عندما تكون الزيادة العددية من البشر فقط ولا يواكبها أي زيادة أو تقدم في المهارات والقدرات المطلوبة، وهو ما يستدعي الحد من الزيادة السكانية، والعمل على وقف الآثار السلبية المترتبة عليها، والتي تؤثر على تحقيق التنمية المستدامة بكل أبعادها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.





<https://youtu.be/70W22jjemRI?si=4KcfwAnAkyodUfEK>

2. السيسي: يجب تنظيم "الحرية المطلقة" في الإيجاب لتقليل الزيادة السكانية.. وهذا هو

المطلوب لتحقيق التغيير في مصر<sup>5</sup>

الخامس من سبتمبر 2023



أكد الرئيس المصري، عبد الفتاح السيسي، أن المشكلة السكانية في مصر، تعتبر من أخطر القضايا التي تواجهها، مشددا على ضرورة تنظيم "الحرية المطلقة" في معدلات الإيجاب، مشيرا إلى أن المطلوب هو الوصول إلى 400 ألف مولود سنويا لتخفيض الزيادة السكانية.

وجاءت تصريحات السيسي خلال مداخلة في المؤتمر العالمي الأول للسكان والصحة والشمية بالعاصمة الإدارية الجديدة، الثلاثاء، بعد أن ألقى وزير الصحة المصري، الدكتور خالد عبد الغفار تصريحات حول الزيادة السكانية.

وقال السيسي: "اللي يحدث في مصر ممكن يكون أيضا شكل آخر من اللي يحصل في العالم، فيه دول كثيرة استطاعت أن تنظم عملية النمو السكاني، وفيه دول كثيرة لم تسطع، وإحنا هنا على سبيل

<sup>5</sup> السيسي: يجب تنظيم "الحرية المطلقة" في الإيجاب لتقليل الزيادة السكانية.. وهذا هو المطلوب لتحقيق التغيير في



المثال في القارة الإفريقية، هنوصل إلى مليار ونص، أو مليار و600 مليون نسمة، والموارد الموجودة في إفريقيا ضخمة جدا، ولكنها لا تستطيع أن تلبى مطالب السكان."

وأردف السيسي: "سمعوا لي أتكلم عن مص اللي فيها 105 ملايين، وفيها 9 ملايين أجنبي ضيوف موجودين عندنا هنا، وتقولوا إزاي الدولة دي اللي مواردها مش كبيرة قادرة تنعاش مع هذا الوضع." وقال الرئيس المصري: "أصعب حاجة بنمس عليا إني بأبقي عارف إن المطلوب حجمه قد إيد، والمناح حجمه أقل بكثير من المطلوب، وهو ما يعكس على الجودة في كل شي، فلا يمكن أن تنفق على تعليم كويس جدا في ظل هذا الحجم من السكان والموارد القليلة جدا."

وأضاف السيسي: "في الخمسينات كانت الفجوة النموية تتراوح ما بين 10-12% بين قدرة الدولة ومواردها، والنمو السكاني فيها، فكان السكان 19-20 مليون، ولكن تصور إن الفجوة دي لها تراكمات على مدى حوالي 75 سنة، ولكن ما هو نتائج تأثير هذه الفترة على جودة المنهج التعليمي، وجودة المنهج الصحي اللي إحنا كدولة عاوزين تقدمه لمواطنينا؟"

وأشار الرئيس المصري إلى أن "القضية السكانية في مص والدول التي عندها مشاكل مماثلة لنا، اعتبرها من أخطر القضايا التي تمس هذه الدول، وإحنا في مص بننكلم في 7 حروب، هي 1956، وحرب اليمن، و1967، و1973، وحروب الإرهاب التي كانت آخرهم حرب اسنمت 10 سنوات خلال الفترة من 2011 و2012، لغاية سنة فانت، ودي كانت تكلفنا ضخمة جدا على الدولة"، مؤكدا أن "حالة الاستقرار والأمن جزء مهم وأصيل في تطوير وتنمية الدولة.."

وحول معدلات الإيجاب التي تناسب قدرات وموارد مص، قال السيسي: "إذت عاوز 400 ألف مولود سنويا لتخفيض السكان للوصول إلى زيادة ما بين 1.2% إلى 1.5% سنويا، وذلك لفترة زمنية قد تصل إلى

20 عاما، وبعد كدة تسمح بأن يكون نمو معدل المواليد أكثر من ذلك"، مشيرا إلى تجربة الإيرانيين والأتراك والصينيين في ذلك.

وأردف السيسي أنه "يجب أن ينمى تنظيم الإيجاب، وإن لم ينمى تنظيمه، ممكن أن ينسب في كارثة في البلد، فالحرية المطلقة في الإيجاب يعني أن الدولة المصرية كلها بندفع الثمن".  
وأوضح أن الصين استطاعت أن تنفذ برنامج خفض المواليد والذي تم إطلاقه بالتزامن تقريبا مع مصر، وإن مصر أيضا بحاجة أن تنفذ هذا البرنامج.

وأكد أن "مشكلة السكان من المشاكل الكبيرة، في مصر وكانت من أسباب من التحديات التي واجهنا في 2011، لأن الناس خرجت في 2011، لأنها حسست إن الدولة لا تستطيع أن تقدم لهم المطلوب، فقدرات الدولة لا تستطيع أن تلبى مطالبهم وليس لأنها لم تكن تريد...".  
منحادثا عن "إنفاق 10 ترليون جنيه على البنية الأساسية خلال السنوات الـ 8 الماضية، رغم أن كثيرين رأوا أنه كان لا يجب إنفاق هذا المبلغ على البنية الأساسية، التي كانت منوقفة أو معدلات نموها لا تنوع النمو السكاني، وقال: "وضع الدولة في مصر غير طبيعي".

وأكد السيسي أن "الناس خرجت في عام 2011، لأنهم تصوروا أن الدولة غير قادرة أن تقدم لهم مطالبهم".

وأوضح أن "التغيير في مصر هي تحقيق في أننا كلنا كمواطنين وحكومة وقيادة تعمل بفهم ووعي، من أجل تنظيم قدرة الدولة مع عدد سكانها، وليس كما حدث في 2011، إننا نعمل ثورة، ويترتب عليها أن الدولة، التي كانت تقن أساسا، تخمس 400 مليار دولار وهي في أحوج ما يكون لكل دولنا".  
وقال السيسي: "مهم جدا وهيسعدنا واحنا مستعدين أن ننظر هذا المؤثر بشكل سنوي، لأنه فرصة كبيرة جدا، ومنصة مهمة جدا لنطرح فيها ونشاور فيها مشكلة السكان".

### 3. مصر تطلق استراتيجية لمواجهة الزيادة السكانية.. ونواب: أخطر تحدي يواجهه البلاد<sup>6</sup>

نشر الأربعة، 06 سبتمبر 2023



صورة أرشيفية للعاصمة المصرية القاهرة

أطلقت مصر "الاستراتيجية الوطنية للسكان والتنمية"، والتي تهدف إلى تنفيذ برنامج يوازن بين معدلات النمو السكاني والموارد المتاحة بالدولة من خلال توعية المواطنين بخطورة معدلات الإنجاب المرتفعة، دون منع حق الأسرة في تحديد عدد أبنائها.

وأكد نواب أهمية العمل على السيطرة على الزيادة السكانية لأنها "أخطر التحديات التي تواجه البلاد وتلهم أي نمو اقتصادي، كما تضغط على الموارد، مع إعادة تخطيط القوى العاملة في مصر بشكل يؤثر إيجابيا على الاقتصاد الوطني."

وارتفع عدد سكان مصر من 10 ملايين نسمة في عام 1950 إلى أكثر من 105 ملايين نسمة في عام 2023، ويصل متوسط أعداد المواليد الجدد في مصر 5683 مولد يوميا، بمعدل 4 مواليد كل دقيقة، وتضغط الزيادة السكانية الكبيرة على نصيب الفرد من الناتج المحلي، وفقا لوزير الصحة والسكان خالد عبد الغفار.

<sup>6</sup> مصر تطلق استراتيجية لمواجهة الزيادة السكانية.. ونواب: أخطر تحدي يواجهه البلاد - CNN Arabic

وقال الدكتور أمين محسب، عضو مجلس النواب، ونائب رئيس الهيئة البرلمانية لحزب الوفد، إن "قضية الزيادة السكانية هي التحدي الأبرز الذي يواجهه مصر في الفترة الحالية؛ لأنها تلهم أي زيادة في معدلات النمو الاقتصادي، خاصة في ظل محدودية الموارد وقدايعات الأزمات المالية العالمية، مما يؤثر على ارتفاع أسعار الغذاء بشكل مبالغ فيه، وغوفاتورة الاستيراد من السلع الغذائية الأساسية، وكذلك اتساع فجوة عجز الموازنة العامة للدولة."

ويوفى كل جنيها تنفقه الدولة على تنظيم الأسرة 151.7 جنيهاً (4.91 دولار) من تكلفة الإنفاق على الخدمات الأساسية مقسمة بين 74.1 جنيه (2.4 دولار) للتعليم، و32.9 جنيه (1.06 دولار) للصحة، و28 جنيهاً (0.91 دولار) للإسكان، و16.7 جنيه (0.54 دولار) لمنظومة دعم الغذاء، حسب تصورات وزير الصحة والسكان.

وأضاف محسب، في تصريحات خاصة لـ "CNN" بالعربية، أن "الخطورة ليست في الزيادة السكانية، ولكن في إعادة استخدام والنخيط الفعال للشوة البشرية، لاستغلالها بشكل إيجابي لتحقيق مصلحة الاقتصاد الوطني، وذلك عن طريق توفير فرص التدريب للشباب، مع التركيز بشكل أكبر على العمالة الفنية لتوفير عمالة مدربة تجذب استثمارات من الخارج، وترفع من مستوى تنافسية الصناعة الوطنية." وخلال مشاركته في المؤتم العالمي للسكان والصحة والشمية، أكد الرئيس عبد الفتاح السيسي، الثلاثاء، أن "الإجاب حرية كاملة، ولكن إذا لم يتم تنظيم هذه الحرية، قد تنسب في كارثة للدولة"، مضيفاً أن "الحرية المطلقة في عملية الإجاب لأشخاص قد لا يكونون مدركين حجم التحدي، تدفع ثمنه في النهاية الدولة والمجتمع."

وشدد أمين محسب على "ضرورة النوعية الإعلامية لنصحيح المفاهيم الخاطئة لدى الأس خاصة في القرى الريفية عن معدلات الإجاب المرتفعة، مع تعديل التركيبة السكانية، لتصبح نسبة السكان في العمل



والإنتاج أكبر من نسبة الصغار في سن الإعالة"، مشيراً إلى "ضرورة الاستفادة من الاقتصادية من المهاجرين المتواجدين في البلاد عبر تقنين أوضاعهم القانونية، وسداد رسوم الإقامة بتحويلات خارجية".

ووفقاً لبيانات رسمية، فإن نسب الإيجاب في الريف 3 أضعاف الحضر، ويبلغ أعلى مستوى في محافظات الوجه القبلي وأقل مستوى في المحافظات الحضرية.

من جانبها، قالت الدكتورة رانيا الجزائري، عضو مجلس النواب، إن "الزيادة السكانية تقضي على التنمية الاقتصادية أولاً وأولاً، كما أنها تعد من أخطر التحديات التي تواجه الدولة في الوقت الحالي، مما يتطلب ضرورة إصدار قرارات جريئة للحد من الزيادة السكانية"، مقترحة "مد دعم السلع الغذائية بعدد الأفراد على أن يطبق على الأسر الجديدة، وليس بأثر رجعي، إضافة إلى منح حوافز للأسر الملتزمة بسياسة طفلين لكل أسرة".

وفي مارس الماضي، أقرت الحكومة المصرية، ادخار 1000 جنيه (32.47 دولار) سنوياً لكل سيدة متزوجة لديها طفلان نحد أقصى، تسحق صرفها عند بلوغ عمر 45 سنة، بهدف تغيير دوافع السيدات بشأن زيادة الإيجاب، ولتحقيق خطة الدولة في السيطرة على الزيادة السكانية لتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين.

وأشارت الجزائرية، في تصريحات خاصة لـ CNN "بالعربية"، إلى "خطورة استمرار أزمة الزيادة السكانية في الضغط على موارد الدولة"، مستشهدة بـ "إنفاق الحكومة أموال ضخمة لإنشاء مشروعات زراعية وتعليمية على مدار السنوات الماضية إلا أن الزيادة الضخمة في السكان ساهبت في زيادة الفجوة بين المطلوب والعرض من الخدمات"، لافتة إلى "ضرورة زيادة النوعية الإعلامية لخطورة الزيادة السكانية، وتحسين التركيبة السكانية للأسر بما يتعكس على تحسين الاقتصاد المصري".

وأنفقت مصر 10 ترليون جنيه (323.3 مليار دولار) على المشروعات القومية خلال السنوات السبع الماضية، بجانب ذلك أنفقت 780 مليار جنيه (25.2 مليار دولار) على الدعم السلع، و169 مليار جنيه (5.5 مليار دولار) على برامج الحماية الاجتماعية، وفقا لوزير الصحة والسكان.



<https://youtu.be/qbnAxcgNpKtk?si=WTKdAnxKk1Xi8H9p>



[https://youtu.be/g8Qx47Abac?si=MplwV\\_hqCzqQVIRa](https://youtu.be/g8Qx47Abac?si=MplwV_hqCzqQVIRa)

ولنا رأي

#### 4. المصريون هم الشرة الحقيقية.. وليسوا المشكلة!

انفقد المؤتمر العالمي الأول للسكان والصحة والتنمية بالعاصمة الإدارية الجديدة في سبتمبر 2023، وكالعادة ترددت النغمة الشائعة في الخطاب الرسمي للدولة أن الزيادة السكانية تلهم عوائد التنمية، وأن الحل هو تخفيض معدلات الزيادة في السكان .

وزادت الدولة مطالبها من السكان، باعتبارهم سبب المشكلة التي تعاني منها مصر، بضربة الاكتفاء بطفلين للأسرة، وأنفقت ولا تزال تنفق ملايين الجنيهات على حملات تطالب بوقفة مصرية، وفي قول آخر ووقفة مصرية، عمادها النعقل في الإيجاب والاكتفاء بطفلين حتى نعلم كلنا، ونشبع كلنا، نستريح كلنا، نشرب كلنا، ونشغل كلنا [ذلك ما تردده وسائل الإعلام الحكومية].

إن الحكومة تريد التوصل من مسؤليتها عما آل إليه حال المصريين وتنسب المشكلة كلها إلى أنهم يتزايدون. تقول الحكومة، أها تنفق مليارات الجنيهات للتعليم، ودعم الغذاء، والرعاية الصحية والنقل والمواصلات ومشروعات المياه. كما أنها تشي آلاف فرص العمل الجديدة. ولكن الحكومة لا تذكر كم تنفق على مؤسسات الدولة وهيئاتها السيادية، وكم تبلغ خسائر المؤسسات الصحفية الحكومية، ولا ما هو حجم الإنفاق المهلوس في مشروعات غير مدروسة وغير منتجة.

كذلك لم تقدم الحكومة بيانات حجم الهدر في الموارد الوطنية، الذي نشأ أيام مبارك نتيجة بيع الغاز الطبيعي ومن قبله البترول إلى إسرائيل بأسعار مندنية تقل عن أسعارها العالمية، بل كانت تقل عن الثمن الذي كانت تدفعه الحكومة ذاتها لشراء حصة الشريك الأجنبي من البترول والغاز الطبيعي.

ولا تقول لنا الحكومة، كم تفقد مصر نتيجة تهربها في شركات قطاع الأعمال العام التي تهر، ويهرب حتى الآن، تخصيصها ويبيعها بأقل من قيمتها الحقيقية، ولا حجم الإيرادات الضائعة والأمرياح التي لم تحصل عليها

الدولة نتيجة بيع البنوك الوطنية وذهاب أرباحها إلى مستثمرين أجانب وقلّة من شكاةهم المصريين الذين كان بعضهم مناصب وزارية في الحكومة آنذاك.

نحن نؤمن بأن الثروة الحقيقية في مصر المحروسة هم أبناءها إذ يمثلون رأس المال الحقيقي، وهم القوة المنتجة لكل السلع والخدمات والقيم في المجتمع، وهم القوة الفكرية المبدعة الخالقة في المجتمع، وهم الأداة المحورية في تفعيل واستثمار موارد المجتمع المادية والطبيعية وتحقيق القيمة المضافة، وباختصار هم أصحاب الوطن، ومصدر قوته، وأداة بناءه، ونموه.

إن المصريين هم القادرون على تنمية وتطوير موارد المحروسة وتوظيفها بكفاءة لتحقيق غاياتها. والمصريون هم غاية المجتمع، من أجلهم تُنشأ المشروعات وينتشر الاستثمار في طاقات الإنتاج، ومن أجل إشباع احتياجاتهم وتأمين مستوى المعيشة ونمط الحياة الذي يتصورونه، وجُدت الحكومة ومؤسساتها وقياداتها، فالجميع في خدمة المواطنين من دون "من أو أذى" [يقول الحق تبارك وتعالى] "يا أيها الذين آمنوا لا تبطلوا صدقاتكم باليمن والأذى"، فما بال الدولة تمارس هذا المن والأذى رغم أنها لا تصدق على المصريين، بل هي تؤدي واجباتها نحوهم.

وعلى عكس الخطاب الرسمي للدولة في مصر، نحن نرى أن سكانها هم مصدر قوتها وعزتها ووسيلتها الأساسية للتقدم والنهضة. ليس السكان بمشكلة كما تصورهم الدولة وليست زيادة أعدادهم كارثة ينبغي العمل على القضاء عليها وفق المنظور الحكومي. إن الدولة في مصر تنظر فقط إلى عدد السكان باعتبارها المظهر الوحيد للهيكل السكاني، وهي بذلك تغفل ثلاثة أبعاد أخرى مهمة في بيان التركيبة السكانية لأي مجتمع:

1. خصائص الهيكل البشري [صفات وسمات السكان وتوزيعهم على تلك الخصائص الحيوية] النوع والعمر، الخصائص النفسية، الاجتماعية، المعرفية، المهارية، [.....].



2. التوزيع الجغرافي للهيكـل البشري [توزع السكان في المحافظات والتقسيمات الإدارية المختلفة للدولة،  
[التوزيع بين الريف والحضر مثلاً]،

3. التوزيع المهني للهيكـل البشري [عاملون في الصناعة، الزراعة، التجارة، قطاعات الخدمات، عاملون  
بالحكومة، القطاع العام، القطاع الخاص...، عاطلون، مجنون...].

تلك الأبعاد الثلاثة يجب أن ينظر النعامل معها جميعاً بالإضافة إلى البعد العددي حتى ينرفهر الظاهرة  
السكانية فهماً موضوعياً وعلمياً. وعلى الرغم من وضوح تلك الأبعاد، إلا أن التركيز في الخطاب الرسمي  
للدولة وفي أقوال إعلامها ما يزال محدوداً في جانب **الزيادة العددية للسكان**.

ومن المهم توضيح أن الحديث عن المشكلة السكانية في مصر بدأ مع بداية تعش وتخلف جهود التنمية  
الاقتصادية والاجتماعية ابتداءً من أواخر الخمسينيات من القرن الماضي حيث تركز الطرح الرسمي في  
قضية الزيادة الواضحة في أعداد السكان عاماً بعد آخر، وهو ما تعارف من وجو فكرة المشكلة



السكانية على تعريفه **بالانفجار السكاني**. ويردد الخطاب الرسمي في مصر حين الحديث عن السكان مقولة أن الزيادة السكانية تلهم عائد التنمية، وأن البشر الزائدون عبء على الاقتصاد الوطني يستهلكون أكثر مما ينتجون.

ومن الواضح أن مرجع الخطاب الرسمي المصري يجهلون البحث عن أسباب اختلال الهيكل البشري من حيث زيادة الأعداد وثافت الخصائص وسوء التوزيع **[وكلها ناشئة عن فشل الإدارة الحكومية في التعرف على الهيكل البشري وتوفير متطلبات تطويره وتنميته بما يحترم مطالب التنمية الوطنية]**. إذ ينلور الحل الرسمي للمشكلة في تخفيض أعداد السكان بالعمل على تخفيف المنابع من خلال تنظيم الأسرة والسعي لتخفيض أعداد المواليد، وكذا تشجيع هجرة السكان إلى خارج البلاد وترديد ثقافة تحابي فكرة الخروج من الوطن للمساهمة في حل مشكلاته الاقتصادية.

إننا نرفض الحل الحكومي لقضية زيادة الموارد البشرية باعتبارها هرباً من المشكلة بإلقاء مسئوليتها على المواطنين والبحث عن الحل الأسهل وهو تخفيض معدلات نمو السكان، في نفس الوقت الذي ينمر تجاهل المصدر الحقيقي للمشكلة وهو فقر التنمية وثافت نتائجها.

إننا نرى ضرورة تطوير نظم تنمية وتفعيل دور الثروة البشرية بالنوافق مع المعايير المتعارف عليها عالمياً، والسعي لتنمية مهارات ومعارف وتوجهات السكان على أسس عالمية **Global** تجعلهم قادرين على التعامل في السوق العالمية الجديدة. **إن الشفافية والمصداقية واحترام حقوق الإنسان وبناء الديمقراطية الصادقة كلها ركائز أساسية في تنمية الثروة البشرية وفق مفاهيم ومعايير عصر العولمة.**

إننا نطالب بتغيير المفاهيم الرسمية وضرورة اعتراف الدولة بأن البشر هم الثروة الوطنية الحقيقية وهم أعلى ما نملك مصر. ومن ثم ينبغي إعادة صياغة المشكلة من زيادة أعداد السكان إلى نقص وتضاؤل

عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة وضروة **العامل الإيجابي والمتزامن مع الأبعاد الثلاثة للهيكـل البشري وليس فقط التركيز على بعد الأعداد !**

**لابد من تطوير إستراتيجية متكاملة للتنمية البشرية تقوم على المحاور التالية:**

1. نظم منظورة للتعليم والإعداد والتأهيل والتدريب والتنمية المستمرة .
  2. تكافؤ الفرص وعدالة التوزيع بين الجميع بدون تمييز إلا على أساس الكفاءة والقدرة والالتزام بأهداف وقيم المجتمع .
  3. موضوعية التقييم والمحاسبة على أساس الإنجازات ومدى المساهمة في خدمة أهداف التنمية الوطنية الشاملة .
  4. حرية الحركة المجتمعية وكفالة حقوق الإنسان المتعارف عليها عالمياً والتي تحددها البيان العالمي لحقوق الإنسان .
  5. تيسير وتنمية فرص المشاركة في نحث وتقرير شعور ومصير وتوجهات المجتمع في مناخ ديمقراطي للحكومة السياسية .
  6. إستراتيجية واضحة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة تعتمد على التقنيات الحديثة والبحث العلمي .
  7. شفافية تامة في إعلان نتائج التنمية وأسس توزيع عوائدها بين الأطراف المشاركة فيها .
- إن الخطاب الرسمي في قضية الزيادة السكانية، والتي يبلغ معدلها حالياً %2.6، هو ترديد لفكر النظر السابقة قبل الخامس والعشرين من يناير، من ترديد المسؤولين ذكر ثلث الحقيقة فقط بالتمسح بالمشكلة السكانية، ممثلة في زيادة عدد السكان، مع إنكار الثلثين الأهم وهما ترددي خصائص هؤلاء السكان نتيجة انهيار التعليم والصحة والخدمات العامة من مياه وصرف صحي وإسكان وإصحاح البيئة، وسوء



توزيعهم جغرافيا لافتقاد العدالة في توزيع الاستثمارات الحكومية بين المحافظات وسوء وتري الأحوال المعيشية والخدمات العامة في الصعيد وما اصطلح على تسميته بالمناطق النائية والقرى الأكثر فقرا. وهي كثر..

وتحق لنا السؤال هل زيادة عدد السكان إلى 105 مليون يعيشون على 7% فقط من مساحة مصر هو السبب في تراجع الخدمات العامة وتأخر تطويرها وارتفاع نسب الأمية والفقير والبطالة، أم أن العكس هو الصحيح، بمعنى أن الأسباب الأهم في تفجر المشكلة السكانية بأبعادها الثلاثة وتفاقمها هي تدهور الخدمات العامة وغياب جهود التطوير والخفض كفاءة مقدميها من موظفي الدولة وتفتشي الفساد المهني والمالي والإداري في أجهزة الدولة، وتراجع معدلات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وسوء توزيع الدخل القومي وعوائد التنمية، فضلا عما يسود منظومات الخدمات العامة من قصور.

**من ناحية أخرى**، فإن العلاج الرسمي المطروح بضخ المزيد من الموارد لتطوير الخدمات وتحسين كفاءة مقدميها غير مضمون الفاعلية طالما لم تتغير الأساليب والهيكل المسئولة عن إدارة تلك الخدمات وطالما كان الجهاز الإداري للدولة على حالة من تضخم وانعدام كفاءة وفساد!!! ومعلوم أنه وفق برامج الإصلاح الاقتصادي وتعويم سعر النقد الأجنبي، قد خُفض دعم الوقود ورفُعت أسعار استهلاك الكهرباء والمياه، بالإضافة إلى الارتفاع العام في أسعار السلع والخدمات الأساسية وعجز الحكومة عن ضبط الأسواق، مما زاد حجم "المشكلة السكانية" كما تصفها الدولة!







<https://arabic.cnn.com/middle-east/video/2018/07/12/v63275-wd-120718-increase-population-egypt>



## الثورة الإدارية!!!



## 1. هل نحن في حاجة إلى ثورة إدارية؟

كان للرئيس الأسبق محمد أنور السادات فضل إثارة قضية القصور الإداري وتأثيراته السالبة على الأوضاع الاقتصادية والشمولية في كافة المجالات، ومن ثم أطلق دعوته إلى " الثورة الإدارية" وإحياء أفكار ومجهودات أسناذي الراحل **دكتور فؤاد شريف** الذي طرح برنامج "الإدارة بالأهداف" كمدخل أساس لتطوير الإدارة في الجهاز الحكومي والقطاع العام وقت أن كان يشغل منصب وزير التنمية الإدارية عام 1975-1976.

وحين شغلت منصب "**وزير الدولة**" ضمن حكومة السيد/ ممدوح سالم في عام 1977، ومع تكليفي بمسؤوليات "**التنمية الإدارية**"، أصبحت مسؤولاً عن تصميم وتفعيل تلك "**الثورة الإدارية**" التي انبثت إليها الرئيس السادات!

وقد قدمت برنامج للثورة الإدارية كانت محاوره الرئيسة كما يلي:

وزير الدولة

استراتيجية الثورة الإدارية

إن إحداث الثورة الإدارية هو أحد المطالب القومية الملحة في المرحلة الحالية وصولاً إلى دفع جهود الإنماء الاقتصادي والاجتماعي في البلاد ورفع المعاناة عن جماهير الشعب.

ومن أجل السير في جهود الثورة الإدارية، بمنطق علمي سليم لنؤكد فاعليتها وتجنبها العثرات والاضرابات المتوقعة عادة في مثل هذه المحاولات الطموحة للإصلاح والتغيير، كان لابد من تحديد إطار استراتيجي واضح يتخذ أساساً للتخطيط وإعداد البرامج المحتمة للتغيير الإداري المنشود.

## 1. أهداف الثورة الإدارية:

إن الثورة الإدارية ليست هدفاً في حد ذاتها، ولكنها وسيلة تسهم في تحقيق الأهداف التالية:

✓ تكريس الانفتاح الاقتصادي وتيسير المعاملات الإدارية المرتبطة بعمليات تنمية وتدقيق الاستثمارات الوطنية والمصرية والأجنبية.

✓ الإسهام في تحريك الموارد القومية المعطلة (كلياً وجزئياً).

✓ الإسهام في تشجيع استخدام الموارد القومية المتاحة ورفع كفاءتها.

✓ دعم التنظيم القطاعي للدولة ورفع كفاءة الأمانات الفنية للمجالس القطاعية في التخطيط والمناجعة والتطوير.

✓ إحداث تغييرات أساسية بالجهاز الإداري للدولة تستهدف رفع الكفاءة ودعم وظائف التخطيط والمناجعة على المستوى المركزي، وتيسير الانتقال نحو اللامركزية الإدارية ونقل اتخاذ القرارات إلى المستويات التنظيمية الأقرب إلى مواقع التنفيذ.

✓ دعم وتيسير التحول نحو اللامركزية الإدارية ورفع كفاءة العمل الإداري بالمحليات في إطار منطق التخطيط الإقليمي المتكامل.

✓ دعم العمل الإداري في المرافق العامة ومواقع الخدمات الجماهيرية.

✓ الإسهام في رفع كفاءة العنصر البشري وتشجيع استخدامه في مواقع العمل المختلفة.

✓ تطوير نظم التخطيط والمناجعة والمعلومات على المستوى القومي وتحقيق التكامل بين الأجهزة المسؤولة عنها.

## 2. مجالات العمل من أجل تحقيق أهداف الثورة الإدارية:

من أجل تحقيق الأهداف السابقة، فإن العمل في المرحلة المقبلة للثورة الإدارية سوف يتركز في المجالات التالية:



2 دراسات، مشكلات ومعوقات الانفتاح الاقتصادي وتنوع شكاوى المستثمرين وإجراءات العمل في المواقع المختصة واقتراح التطوير اللازم.

حصص الموارد القومية المعطلة كلياً أو جزئياً ووضع البرامج اللازمة لرفع كفاءة الاستخدام.

وسوف ينجح العمل أساساً نحو الأمور التالية:

أولاً: قضية الطاقات المعطلة في القطاع العام والمرافق العامة الحكومة.

☒ العمالة الزائدة في الحكومة والقطاع العام.

☒ المخزون الرأسمالي في الحكومة والقطاع العام.

☒ المشروعات تحت الإنشاء وغير المكتملة.

☒ المشروعات المنوقف العمل بها.

☒ الاتفاقيات والمنح والسهيلات الفنية (عدا القروض والسهيلات الائتمانية) وغير المستفاد بها.

☒ المديونيات والمستحقات للدولة غير المحصلة.

☒ الأجهزة والهيئات والمجالس وغيرها من المنظمات غير المستفاد بها (أو القليلة الفعالية).

☒ الدراسات والبحوث السابق إعدادها في مجالات قومية هامة ولم تحقق الاستفادة بها.

☒ الأجهزة والمعدات والحدائق الإنتاجية غير المستفاد بها.

ثانياً: قضية كفاءة الاستخدام الاقتصادي للموارد القومية.

☒ حصص نقاط الضعف في مستوى الاستخدام واقتراح البرامج الكفيلة بتشيده وزيادة العائد منه.

☒ تشييد استخدام وصيانة وتحديث المباني الحكومية ومباني الهيئات والأجهزة العامة.

☒ تشييد استخدام وصيانة وتحديث المطابع والورش وخدمات الإصلاح والصيانة الحكومية.

☒ تشييد استخدام وصيانة وتحديث أجهزة الحاسب الإلكتروني.

✘ ترشيد عمليات الاختيار والتدريب والتكوين واستخدام وتحديث الطاقات البشرية والخبرات المنخفضة في مواقع العمل المختلفة.

✘ ترشيد استخدام وصيانة، وتحديث مراكز، ومعاهد التدريب، والإعداد.

✘ ترشيد استخدام وصيانة وتحديث مراكز ومعاهد ومعامل البحوث.

### ثالثاً: قضية التطبيق العملي للتنظيم القطاعي لشركات القطاع العام

دراسة وتحديث وأساليب عمل مجالس القطاعات وأماناتها الفنية واقتراح البرامج المناسبة لترشيد التطبيق وزيادة فعالية الأمانات الفنية.

### رابعاً: قضية التحول نحو اللامركزية الإدارية

وضع البرامج الكفيلة بالقضاء على الازدواجية بين اختصاصات الوزارات والأجهزة المركزية وبين أجهزة الحكم المحلي، وتدريب الكوادر الإدارية بالمحليات ودعم نظم الاتصالات بين المستويين القومي والمحلي.

### خامساً: دراسة المشكلات الإدارية بالمرافق العامة ومواقع العمل الجماهيري

العمل على تطوير النظم والإجراءات بما يكفل تبسيط المعاملات ورفع الكفاءة العامة لتلك الوحدات الهامة. وفي هذا المجال فإن أهم الوحدات المرشحة للدراسة والتطوير هي التالية:

✓ هيئة السكك الحديدية.

✓ هيئة المواصلات السلوكية واللاسلكية.

✓ هيئات النقل العام بالقاهرة والإسكندرية.

✓ هيئة الكهرباء.

✓ هيئة المياه.

- ✓ مطار القاهرة الدولي.
  - ✓ إدارة الهجرة والجوازات والجنسية.
  - ✓ إدارة المـــــرور.
  - ✓ هيئة التأمين والمعاشات.
  - ✓ هيئة ميناء الإسكندرية.
  - ✓ المناطق الحـــــرة.
  - ✓ الإدارة القنصلية في وزارة الخارجية.
  - ✓ المجمعات الاستهلاكية.
  - ✓ شركات القطاع العام التي تتولى توزيع السلع المستوردة والمنجات المحلية ذات الطلب الجماهيري الشديد
  - ✓ المستشفيات والوحدات الطبية المختلفة.
  - ✓ مكاتب السجل المدني.
  - ✓ الشهر العقاري والنوثيق.
  - ✓ مديريات التعليم بالمحافظات.
  - ✓ مديريات الإسكان (عمليات منح التراخيص...).
  - ✓ مديريات القوى العاملة ومكاتب الاستخدام.
  - ✓ البنوك ووحدات الجهاز المصرفي وأجهزة التمويل، والائتمان الزراعي، والتعاوني، والعقاري.
- سادساً: تطوير الجهاز الإداري للدولة**
- ✓ تصحيح الهياكل التنظيمية للوزارات واستكمال المقومات التنظيمية لها من حيث توضيح الاختصاصات وتنظيم القوالب وتنظيم القوالب وتنظيم القوالب وتنظيم القوالب.

✓ إصدار دليل تنظيمي لكل وزارة ينضمن التحديد الدقيق لأهدافها وسياساتها واخصاصاتها وتنظيمها العام.

✓ إصدار دليل للإجراءات في كل وحدة إدارية يوضح لجمهور المتعاملين أسلوب التعامل وتوقيت أداء الخدمات والمستندات اللازمة في كل حالة.

✓ إزالة الازدواجية في اخصاصات الوزارات والقضاء على التكرار في أداء نفس الأنشطة بواسطة أجهزة مختلفة وتدعيم التكامل ضغطاً للنفقات تحقيقاً للتشويق الضرسري بين وحدات الجهاز الإداري للدولة.

✓ تصحيح البنية التنظيمية لبعض الأجهزة والهيئات بنقلها إلى الوزارة الأقرب لنشاطها (الصحة المدرسية وهل تنبع وزارة الصحة أمر وزارة التعليم مثلا).

✓ تطوير النظر الإدارية والمالية في الجهاز الإداري للدولة بما تحقق تبسيط الإجراءات وضبط الرقابة على الأداء وتوفير معلومات متكاملة لأغراض التخطيط والمناجعة. وفي هذا الصدد فإن التركيز سوف يكون على النظر المتعلقة بشؤون العاملين، المشتريات، المخازن، الشؤون المالية.

### سابعاً: التنمية المستمرة للموارد البشرية

يمثل العنصر البشري دعامة أساسية للعمل الإداري الفعال، لذا فإن استراتيجية الثورة الإدارية المقترحة سوف تتعامل مع هذا العنصر من خلال طرح برامج لتحقيق ما يلي:

✚ إعداد وتدريب القيادات الإدارية.

✚ إعداد وتدريب الكوادر المتخصصة في مختلف المجالات الإدارية.

✚ تطوير نظم الحوافز وربط الأجر بالإنتاج.

✚ تطوير نظم المناجعة والمسائلة وتقويم الأداء.



✚ تطوير نظم تخطيط القوى العاملة وترشيد عمليات التوظيف.

✚ التصدي لمشكلة العمالة الزائدة وتطوير أسلوب توزيع الخبرات.

✚ تطوير نظام الخدمة العامة بما يكفل الاستفادة بالطاقات المتاحة لعاملين في هذا المجال في تحقيق أهداف الثورة الإدارية.

✚ تطوير قوانين ولوائح العاملين بالدولة والقطاع العام.

### ثامناً: تطوير نظم التخطيط

وذلك على المستويات القومي والإقليمي والمحلي، وربطها بنظم متكاملة للمتابعة والمعلومات تحقق توفير القدرة على التخطيط المتكامل بعيد المدى.

### 3. مميزات الثورة الإدارية:

إن الثورة الإدارية عملية تغيير جذري تتعامل مع قيم ومفاهيم ومؤسسات مرسخت منذ طويلاً في مجتمعنا الإداري وأفرزت تراكمات مشابهة ومعقدة. من أجل ذلك لابد لإخاح هذه الثورة الإدارية من الاعتماد على مفاهيم متطورة وأن تركز على منطلقات فكرية منحصرمة، وتستخدم وسائل غير تقليدية، وفي هذا الصدد فإن الإستراتيجية المقترحة للثورة الإدارية تعتمد على المميزات التالية:

❖ الانفتاح في معناه العام والشامل فكرياً وثقافياً واقتصادياً وسياسياً وإدارياً وعلمياً وتقنياً ومجتمعياً، وعالمياً.

❖ الديمقراطية وتوسع نطاق المشاركة الجماهيرية في اتخاذ القرارات والرقابة وتحمل المسؤوليات القومية.

❖ النجوع والكمال في الطاقات والموارد والتركيز في استخدامها لتحقيق أهداف ونتائج محددة.

❖ تحويل الدولة إلى مجموعة من الكيانات الاقتصادية والإدارية المنكاملة، باتباع التظهير القطاعي والخطيط الإقليمي.

❖ الإدارة الاقتصادية للمرافق والهيئات العامة وتطويرها لكي تصبح وحدات اقتصادية منحصره تعمل في نطاق خطيط قومي شامل.

❖ استثمار مواطن القوة والتميز في الإدارة المصرية، وإتاحة الفرصه للانطلاق أمام العناصر الشابه عاليه الكفاءة.

#### 4. وسائل الثورة الإدارية

تعتمد الإستراتيجية المقترحة للثورة الإدارية الوسائل الرئيسة التالية:

✓ التغيير الهيكلي للوحدات الإدارية بكل أبعادها المحملة من التوسيع والانكماش والدمج والإلغاء، أو نقل النبعة.

✓ التطوير التشريعي بكل ما تخملمه من إصدار تشريعات جديدة أو تعديل تشريعات قائمة أو تطوير في القرارات والتعليمات.

✓ التغيير الإجرائي ببسيطة الإجراءات وتعديل مساره الخطوات التنفيذية للمعاملات المختلفة.

✓ التغيير في الأفراد سواء على مستوى القيادات أو المسنويات التنفيذية المختلفة بكل أبعادها المحملة سواء بالنقل، أو إنهاء الخدمة، أو بإعادة التدريب، أو بتقدير المكافآت والحوافز.

إن التغيير البشري يستهدف، تطوير أنماط السلوك للعاملين في الحقل الإداري بالدولة، وهذا يستلزم استخدام الحوافز الإيجابية والسلبية وأحكام الرقابة والجسر في المكافأة عند الإجابة والعقاب عند الخطأ والاحتراف.

✓ **التغيير المادي** بما ينضمه من تحسين الإمكانيات المتاحة للعمل وتطوير الأبنية والمعدات وتعديل المواقع المكانية وتعديل أوقات العمل.

### 5. المسؤولية عن الثورة الإدارية

إن نجاح الثورة الإدارية هو مسؤولية مشتركة لجميع الوزراء والمسؤولين القياديين في الدولة. كما إنه مسؤولية حزبية وشعبية. ومع ذلك فإن المنطق الإداري السليم يقضى بتحديد هذه المسؤولية تجنباً لشيوعها ووصولاً إلى إمكان المحاسبة والمساءلة عن الإجازة:

لذلك فإن توزيع المسؤولية يكون كما يلي:

✓ يكون **وزير الدولة المخصص** مسؤولاً عن التخطيط لبرامج الثورة الإدارية والإعداد لتنفيذها بواسطة الأجهزة والوزارات المعنية، وكذلك متابعة تقدم التنفيذ وتقويم النتائج والإجازات.

✓ يكون كل من **السادة الوزراء** مسؤولاً عن وزارته عن طرح المشكلات والإسهام في تحديد أولويات العمل من أجل علاجها والمشاركة في إقرار خطط وبرامج الثورة الإدارية وتوفير الدعم الكامل لفرق العمل المسند إليها تنفيذ هذه البرامج في وزارته.

✓ يكون **الجهاز المركزي للشمية الإدارية** [مقترح] الأداة الفنية لتنفيذ برامج الثورة الإدارية وذلك بتقديم الأفراد المخصصين لتكوين فرق العمل التي تخصص كل منها بأحد البرامج والتي تعمل تحت إشراف العام لوزراء الدولة المخصص.

✓ تشترك الأجهزة الآتية بالإسهام في تنفيذ الثورة الإدارية بتقديم المعاونات من معلومات أو أفراد مخصصين أو إمكانيات مادية وذلك بناء على طلب وزير الدولة المخصص وبالتشسيق مع رؤسائها:

❖ الجهاز المركزي للعبئة العامة والإحصاء.

❖ الجهاز المركزي للمحاسبات.

❖ هيئة الرقابة الإدارية.....

✓ يشارك الأحزاب السياسية والاتحاد العام ل نقابات العمال والنقابات والاتحادات المختلفة في إخراج الثورة الإدارية، وفقاً لمخطط عام ينولى وزير الدولة المختص إعدادة والإشراف على تنفيذة.

## 6. أسلوب تنفيذ الثورة الإدارية

1/6 تتركز جملة أهداف الثورة الإدارية إلى مجموعة برامج رئيسية هي:

- برنامج تيسير الانفتاح الاقتصادي.
- برنامج تشيد استخدام الموارد القومية.
- برنامج تشغيل التظهير القطاعي والنحول نحو الالامركزية.
- برنامج تبسيط المعاملات في مواقع الاتصال الجماهيري.
- برنامج التطوير الإداري لجهاز الدولة.
- برنامج رفع الكفاءة البشرية.
- برنامج تطوير النظر الإدارية القومية.

2/6 تعتبر البرامج الرئيسية هي المحاور الكبرى لخطة الثورة الإدارية، وتنشع من كل برنامج رئيس عدة برامج فرعية، تحسب طبيعة كل برنامج.

3/6 ترتب البرامج الفرعية من حيث أولوية التنفيذ في مجموعتين، **البرامج العاجلة والبرامج طويلة المدى**. ويراعي إحداث التوازن بين المجموعتين حيث إلهما تكملان بعضهما البعض وصولاً إلى الأهداف النهائية للثورة الإدارية.

4/6 يشكل فريق عمل مختص بتنفيذ كل برنامج ويكون مسؤولاً مباشرة أمام وزير الدولة المختص بالثورة الإدارية. ويندر استقطاب العناصر ذات الخبرة والكفاءة من مختلف الوزارات والأجهزة لتكوين



فرق العمل هذه بطريقة الندب مع منحهم مكافآت مناسبة لحفزهم على بذل الجهود المطلوبة في هذا العمل القومي الحيوي.

5/6 تباش فرق العمل مهامها في المواقع المحددة لها، ويكلف مسؤولي الثورة الإدارية في الوزارات المختلفة بتقديم كل المعاونات والمساعدات اللازمة لهم.

6/6 يقدم وزير الدولة المخلص بالثورة الإدارية تقريراً ربع سنوي إلى رئيس مجلس الوزراء بالإجازات المحققة.

وزير الدولة

نوفمبر 1977

(د. علي السلمي)



<https://youtu.be/-QAs33E4fNY?si=-wx-mj8C8bSP2A9i>

وقد انتهى الاهتمام بالثورة الإدارية حين فاجأ الرئيس الأسبق محمد أنور السادات الحكومة بقرار تكليف دكتور مصطفى خليل بإعادة تشكيل الوزارة بدلاً من السيد/ ممدوح سالم الذي تم تعيينه مساعداً لرئيس الجمهورية. وقد شاركت في تلك الوزارة نظراً لوجودي في الفاتيكان وقت التشكيل

ولم أستطع رفض المشاركة، وتم تعييني وزير الدولة للمتابعة والرقابة وفي 6 نوفمبر 1978 صدر قرار بأن أكون الوزير المخص بالشئمة الإدارية.

## كان قرارى الاستقالة من الوزارة لأسباب موضوعية تركزت في:

1. لقد استمررت في منصبى ، حتى تمكنت من الاستقالة في فبراير 1979، رغم تعرضى إلى ضغوط من زملاء للاستمرار في وزارة د. مصطفى خليل.
  2. تركز اهتمام د. مصطفى خليل بالدرجة الأولى إلى متابعة 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 لتضاي النطوين الإدارى ولا محاولاتى لنظير الإدارة المصرىة.
  3. كان السبب الرئيس للاستقالة هو قرار د. مصطفى خليل بالموافقة على منحة من هيئة المعونة الأمريكية للتدريب مديرن فى شركات القطاع العام رغم اعتراضى على ذلك المشروع، وأنا الوزير المخص، لعدم خبرة المدرسين الأمرىة بالظروف المصرىة وأوضاع القطاع العام فى مصر ووجود الخبرة المصرىة فى علوم الإدارة وتدريب الكوادر الإدارىة العليا بين أساتذة الجامعات المصرىة والمعهد القومى للإدارة العليا.
  4. وفتت الاستقالة بدخول المهندس عثمان أحمد عثمان الذى أفتع الرئيس السادات بقبولها.
- ولما لم ينش خبر الاستقالة وكان قرار الرئيس السادات ينص على تعيينى فى كلية التجارة بجامعة القاهرة مما أثار الدهشة كيف يعين وزير فى منصب أسناذ وكيف يمارس دوره الوزارى؟ لذلك بعثت بر سائل إلى جميع الزملاء فى الوزارة أشح لهم الأمر وأحيطهم علماً باستقالتى وعودتى مرة ثانية إلى عملى الجامعى، وتلقيت منهم خطابات تعبر عن مشاعرهم الصادقة لى.



اجتماع في وزارة ممدوح سالم



تد اجتماع آخر في وزارة د. مصطفى خليل



## البرنامج القومي الشامل للإصلاح الإداري





## مقدمة

في نوفمبر 1997 دعا الرئيس الأسبق محمد حسني مبارك إلى إعداد **"برنامج قومي شامل للإصلاح الإداري"** يساهم في القضاء على ما تعاني منه أجهزة الدولة ومؤسساتها الإدارية من بيروقراطية وجود... وفساد يتعكس على المواطنين الذين يتعاملون مع وحدات الجهاز الحكومي نتيجة انخفاض كفاءة الخدمات العامة وبطء الإجراءات وسوء أماكن العمل يضاف إلى ذلك سوء اختيار العاملين وتضخم أجهزة الدولة بملايين تقيض عن حاجة العمل الفعلية، ونقص التدريب وعد فعالية إجراءات المتابعة والرقابة! ومرغبة في المشاركة الفاعلة في ذلك المشروع الوطني قرر مجلس إدارة **"الجمعية العربية للإدارة"** إعداد **"برنامج شامل للإصلاح الإداري"** والتقدم به لمؤسسة الرئاسة استجابة منها لطلب الرئيس الأسبق مبارك. وتم تشكيل مجموعة عمل من أعضاء الجمعية عكفوا على إنجاز البرنامج الذي ترفي مارس . 1998 .



## اقترح البرنامج القومي للإصلاح الإداري

14 مارس 1998

بسم الله الرحمن الرحيم

أولاً: المنطلقات الأساسية للبرنامج القومي للإصلاح الإداري:

ينطلق "البرنامج القومي للإصلاح الإداري" المقترح من الإنجازات التي حققتها الدولة في السنوات الأخيرة ويستند إليها وينكامل معها، والتي تنبلور فيما يلي:

1. سياسات الإصلاح الاقتصادي والنحول نحو اقتصاديات السوق وتخزين القطاعات الرئسية للاقتصاد القومي، واتباع أسلوب التخطيط الأشيري.
2. تصاعد دور القطاع الخاص في عملية التنمية الاقتصادية والاعتماد المتزايد عليه في تمويل استثمارات الخطة القومية للشيمية.
3. برنامج خصخصة قطاع الأعمال العام وتوسيع قاعدة الملكية.
4. الانفتاح على العالم الخارجي وتخزين النجارة والالتزام باتفاقية الجات والنوجه نحو نظم المشاركة مع الاتحاد الأوروبى.
5. بدأ مشروعات قومية عملاقة بأساليب غير تقليدية في إنشاء وتشغيل المشروعات العامة.
6. تجدد اهتمام الدولة ممثلة في الرئيس محمد حسني مبارك [الأسبق] بقضايا التطوير والإصلاح الإداري.

<sup>7</sup> إضافة حين إنجاز الكتاب الحالي في مارس 2020، لم تكن تلك السياسات كلها فاعلة وصحيحة خاصة برنامج

الخصخصة!!

## ثانياً: محاور البرنامج القومي للإصلاح الإداري:

ينعادل البرنامج المقترح مع قضايا الإصلاح الإداري على المحاور التالية:

المحور الأول: الموظف العام

المحور الثاني: تطوير النظر وتبسيط الإجراءات

المحور الثالث: تطوير الهيكل العام للجهاز الإداري للدولة

المحور الرابع: الإصلاح الشريعي

المحور الخامس: التطوير التقني للجهاز الإداري

المحور السادس: آليات تنفيذ البرنامج القومي للإصلاح الإداري

### المحور الأول: الموظف العام

يستهدف البرنامج المقترح تحقيق الإصلاحات التالية:

1. مراجعة الهياكل الوظيفية لوحدات الجهاز الإداري والعمل على تخفيض أعداد العاملين في الوحدات التي تعاني من تضخم ودعم الوحدات التي تعاني من نقص العاملين، مع مراعاة أن تكون المهارات والخبرات متناسبة مع احتياجات كل وحدة. يعمل بالجهاز الإداري للدولة والإدارة المحلية والهيئات العامة الخدمية 3755 ألف فرد يمثلون 23.5% من إجمالي المشغلين في 1996 بزيادة 56% عن 1986.
2. تيسير خروج الأعداد الزائدة من العاملين بنظام المعاش المبكر مع تشييط دور الصندوق الاجتماعي للشمية في تدبير مجالات للعمل المنتج لهم من خلال إيجاد فرص إقامة المشروعات الإنتاجية الصغيرة، وتوفير التمويل، والمساندة الفنية، والإدارية، والتدريب.
3. مراجعة وتحسين هيكل الراتب بما يساعد في تخفيف الأعباء الاقتصادية المترابدة عن العاملين.

4. تطوير نظام شامل للحوافز يقوم على أساس الجدارة والكفاءة في خدمة المواطنين وتجميع كافة أشكال المكافآت والأجور الإضافية وغيرها وتنظيم صرفها كإضافة على الراتب الشهري بحيث يشعر الموظف بقيمتها ويستطيع إعادة ترتيب شئونه.
5. فرض رسم خاص على كافة الخدمات التي تؤديها الدولة للمواطنين تخصص إيراده لتمويل نظام الحوافز الشامل لموظفي الدولة.
6. إعفاء الرواتب والحوافز والبدلات وما في حكمها من الضريبة على الدخل.
7. دراسة الاستفادة من تجربة هيئة الرقابة الإدارية بتوفير أشكال من الخدمات الاقتصادية والعلاجية للعاملين بما يساوي زيادة حقيقية في دخولهم دون زيادة أعباء الموازنة العامة للدولة وذلك بتمويل تلك الخدمات من الرسم المقترح فرضه على مختلف أنواع الخدمات التي تؤديها الدولة للمواطنين.
8. إعادة إنشاء معهد الإدارة العامة لينولى مهام إعداد برامج شاملة لإعداد وتدريب القيادات الإدارية والعاملين على مختلف المستويات، وتنظيم برامج إعداد العاملين الجدد وبرامج التدريب المستمر لرفع الكفاءة وتحسين أسلوب التعامل مع المواطنين، وإخضاع كافة العاملين لهذا التدريب.
9. تطوير نظام العاملين المدنيين في الدولة بحيث ينضم فقط المبادئ الرئيسة، ويترك لوحدات الجهاز الإداري للدولة صياغة نظمها الخاصة بما يتناسب وظروفها، على أن تعتمد تلك النظم من السلطة المختصة بكل جهة.
10. اعتماد نظام منطوق لقياس الكفاءة وتقويم الأداء يكون أساساً في الترقية واستحقاق الحوافز وغيرها من المزايا الوظيفية.



11. تعديل القانون رقم 5 لسنة 1991 لسد الثغرات التي أوجها التطبيق العملي والنص على ضرورة الإعلان عن الوظائف القيادية الشاغرة داخل وخارج الوحدة المعنية حتى تتاح الفرص لكل من يرى في نفسه الكفاءة لشغل الوظيفة أن يتقدم لها مع تشكيل "لجان للصلاحيات" تختص كل منها بقطاع من قطاعات الجهاز الإداري للدولة، و ينتر تشكيلها بحيث تضر عناصر منمخصصة من أساقفة الإدارة بالجامعات و أعضاء الهيئات القضائية و هيئة الرقابة الإدارية والجهاز المركزي للتظهير و الإدارة، على أن يدعى لحضور اجتماعها رئيس الجهة المعنية حين النظر في طلبات المتقدمين لشغل الوظائف القيادية لها دون أن يكون له صوت في مداولاها، و تنولى تلك اللجان فحص الطلبات و مناقشة المتقدمين و مراجعة تاريخهم الوظيفي و مدى توفر شروط شغل الوظائف فيهم، ثم تصدر قراراتها باختيار الأصلى لشغل الوظيفة، و يكون قراراتها لهاثياً . و يصدر قرار من رئيس مجلس الوزراء بتشكيل هذه اللجان و تحديد أسلوب عملها و ضمانات حيادها، و تعيين مقارها، و مكافآت أعضائها و التي تتحملها الجهات المعلنة عن وظائف شاغرة لها . [تقترب فكرة لجان الصلاحيات من نظام اللجان العلمية الدائمة لفحص الإنتاج العلمي لأعضاء هيئات التدريس بالجامعات].

12. التأكيد على ما جاء به القانون رقم 5 لسنة 1991 من تحديد مدة شغل الوظائف القيادية مع تعديل المدة لتكون أربع سنوات، و يكون تجديدها بإعادة العرض على لجنة الصلاحيات بناء على اقتراح السلطة المختصة بالجهة المعنية . [من الواضح أن طلبات التجديد سنعرض على لجنة الصلاحيات جنباً إلى جنب مع طلبات المتقدمين الجدد].

13. يركز هذا المحور على إعادة صياغة الهيكل الوظيفي بالجهاز الإداري للدولة بناء على دراسة الاحتياجات الحقيقية من العاملين و تحسين أوضاعهم من حيث الراتب و الحوافز، و اقتراح تحقيق طفرة

في دخول موظفي الدولة بإعفاء رواتبهم وحوافزهم من الضرائب، وكذا تقديم مصدر لنموذج الزيادات في الرواتب بفرض رسوم على الخدمات المقدمة للمواطنين.

### المحور الثاني: تطوير النظر وتبسيط الإجراءات

يتعامل هذا المحور مع أهم مصادر الشكوى في علاقة المواطنين مع الأجهزة الحكومية، ويسهدف إيجاد حلول جذرية لها لا تكفي بالمسكنات الوقئية. يهتم هذا المحور بتبسيط إجراءات تعامل المواطنين مع أجهزة الدولة من خلال إبعاد المواطن عن الاتصال المباشر بالموظف الذي يؤدي الخدمة، وتطبيق فكرة

### . ONE STOP SHOP

### وتبني إجراءات الإصلاح المقترحة في هذا المحور فيما يلي:

تعمير أسلوب [أو ياعد بين] الاتصال المباشر بين المواطن طالب الخدمة وبين الموظف [أو الموظفين] المخص بأداء الخدمة، ويندر ذلك على الوجه التالي:

1. تحديد المعلومات والمستندات والرسوم المطلوبة من المواطن للحصول على الخدمة، والمدة التي ينمر خلالها إنجاز الخدمات، وتوضيحها على النماذج الخاصة بطلب الخدمات المختلفة، وإتاحة تلك النماذج على اختلاف مصادرها من الجهات الحكومية المختلفة في مكاتب البريد والتليفون والتلغراف بحيث تكون في متناول المواطن يشتريها لقاء ثمن محدود، على أن تكون تلك النماذج مدموغة مسبقاً بالقيمة المطلوبة تقادياً لمطالبة المواطن بشراء طوابع النمغة.

2. كما تعلن تلك المعلومات بوضوح في مداخل الوحدات الحكومية التي يتردد عليها المواطنون [الشهر العقاري، السجل المدني، التأمينات الاجتماعية، الجمارك، الضرائب، مكاتب خدمة المستثمرين، مكاتب الصحة، مكاتب العمل، السجل التجاري... الخ]، وكذا تناح النماذج في نفس موقع تقديم الخدمات.

3. تخصص مكتب في كل جهة إدارية لاستقبال الطلبات من المواطنين ومراجعتها وتحصيل الرسوم المقررة مقابل تسليم المواطن إيصالاً بذلك ومحدد له موعد العودة لاستلام المعاملة منتهية، تماماً حسب المدد المعلن عنها.
4. إذا مرغب المواطن في إرسال المعاملة المنتهية بالبريد عليه أن يبين ذلك عند تقديم الطلب ويسدد الرسم المحدد.
5. تخصص مكتب آخر في كل جهة لتسليم المواطنين المعاملات الخاصة بهم منتهية في الموعد المحدد. [أو ترسل المعاملات المنتهية بالبريد حسب رغبة المواطن].
6. يتولى المختصون بالجهة إنجاز المعاملات داخلياً دون اتصال بطالبي الخدمة، وفي حالة الاحتياج إلى معلومات إضافية أو مراجعة مع المواطن ينم إخطاره بالبريد أو حين الحضور لاستلام المعاملة عن طريق مكتب التسليم.
7. في حالة تعدد الجهات المنصلة بإهاء معاملة المواطن، تتولى الجهة إنجاز كافة الاتصالات وإهاء الإجراءات مع تلك الجهات المختلفة وذلك في صورة اجتماعات دورية تضم ممثلي كل الجهات المعنية [على نمط اجتماعات غرف المقاصة بالبنوك] ويندر أثناء تلك الاجتماعات مراجعة طلبات المواطنين واستيفاء احتياجات كل جهة إدارية والحصول على موافقتها بحيث يبلغ المواطن بموافقة منتهية من كافة الجهات ولا يكون عليه مراجعة أي جهة بعد ذلك.
8. بالنسبة للخدمات التي تتطلب اتصالاً مباشراً من المواطن بالقائم بأداء الخدمة، تتبع كافة الضوابط السابقة من حيث الوضوح والإعلان عن المستندات والإجراءات والنوqيت المحدد لأداء الخدمة.
9. تعمير فكرة مجمعات الخدمات الحكومية حيث يوجد في كل مجمع ممثلين لكافة الأجهزة الحكومية التي يكثر تردد المواطنين عليها بحيث يستطيعون إهاء معاملاتهم في مكان واحد. [تنشأ هذه

المجمعات في الأندية الرياضية، والجامعات، والنجمعات السكنية الرئيسية، والأسواق المركزية كسوق الجملة بالعبور، والمطارات والموانئ الرئيسية وغيرها من أماكن النجمعات البشرية].

10. تفعيل مكاتب خدمة المستثمرين في المحافظات بحيث تضم ممثلين لكافة الجهات ذات الاختصاص، ويندر تقدير الطلبات فيها بالأسلوب السابق بيانه، على أن تصدر منها موافقة نهائية للمستثمر تضم موافقات كل الجهات المعنية ولا يكون عليه مراجعة أيا من تلك الجهات بعد ذلك.

11. اعتماد جهات معاونة من القطاعين الخاص والأهلي تتولى إلقاء كثير من الخدمات الحكومية للمواطنين وفقاً للنظم والضوابط التي تحددها الجهات الحكومية المختصة، مثال ذلك ما يلي:

- اعتماد شركات بيع السيارات لإلقاء إجراءات التراخيص وتجديدها.
- اعتماد شركات إصلاح السيارات لإلقاء فحص السيارات عند تجديد الرخص.
- اعتماد مكاتب المحاماة الكبرى لإلقاء إجراءات الشهر العقاري.
- اعتماد النقابات العمالية والمهنية لتقديم الخدمات الخاصة بالمعاشات والتأمينات الاجتماعية.
- اعتماد مكاتب أهلية للبريد والتلغراف [كان هذا النظام معمولاً به من قبل].

من جانب آخر، يمكن تبسيط الإجراءات لتخفيف المعاناة عن الجماهير باتباع المقترحات التالية:

1. تأكيد مبدأ اعتراف الجهات الحكومية المختلفة بما يصدر عن أي منها من موافقات أو شهادات للمواطن واعتمادها لتقديم خدماتها دون مطالبة المواطن بإعادة التقدم بشهادات جديدة كل مرة يتعامل فيها مع جهة حكومية جديدة. [مثال ذلك أن تعتمد هيئة الرقابة على الصادرات والواردات السجل التجاري أساساً لإصدار البطاقة الاستيرادية دون مطالبة المواطن بتقديم مستندات جديدة سبق له تقديمها لمصلحة السجل التجاري].



2. تأكيد مبدأ تنسيق احتياجات و مطالب الجهات الحكومية ذات الاختصاصات المتداخلة أو المكملة لبعضها البعض ، و تجميعها بحيث يتعامل المواطن مع جهة واحدة يحصل منها على الخدمة المطلوبة، بشسيق مع كافة الجهات المعنية دون حاجة إلى التعامل مع أجهزة حكومية متعددة ، و الاضطرار إلى الاستجابة لطلبات متناقضة [ مثال ذلك في حالة التسجيل في السجل التجاري أن تتم المعاملة من خلال الغرف التجارية التي تتولى إتمام كافة الإجراءات مع باقي الأجهزة ذات الاختصاص وتسلم طالب الخدمة ترخيصاً شاملاً لقر القيد في السجل التجاري و تأريخه و بذلك يتعامل المواطن مع جهة واحدة بقدر الإمكان .

3. تجميع جهات الرقابة على الواردات في الموانئ و المطارات بحيث يتجنب المواطن المشكلات الناتجة عن تعدد تلك الجهات و إصرار كل منها على أخذ عينات مختلفة في أوقات متباينة و عدم اعتماد النتائج التي تصل إليها كل منها .

[الحل في توحيد مسؤولية أخذ العينات بحيث تكفي لإجراء كافة الاختبارات المطلوبة لمختلف الجهات، و يصير تجميع موافقات الجهات المختلفة بواسطة مكتب خدمة واحد ينولى بناء على ذلك إصدار أمر الإفراج عن الواردات مرة واحدة].

4. تشكيل " **لجنة النيسير الإداري** " بكل محافظة برئاسة المحافظ ، و تضم رؤساء كافة الأجهزة المحلية و ممثلين عن الأجهزة الحكومية المركزية ذات الاتصال بالشؤون المحلية، و ممثلين للمواطنين من رجال الأعمال و أعضاء هيئات التدريس و أعضاء الهيئات القضائية و المهنيين و ربوات البيوت ، و هدف هذه اللجان مراجعة المشكلات و المعوقات التي يواجهها المواطنون في تعاملهم مع الأجهزة الحكومية ، و يعملون على علاجها بالتنسيق بين الأجهزة الحكومية و إزالة ما بينها من تضارب في الاختصاصات أو تنازع في السلطات، كذلك يشقون على أشكال البسيط و التطوير في الإجراءات ، و يعملون على

تطبيق ما يصلون إليه من نتائج في مواقع عملهم [ أو السعي من خلال المحافظ لاستصدار التعديلات التشريعية أو القرارات اللازمة من السلطات العليا .

5. تشكيل لجان حكيم دائمة على مستوى المحافظات لحل المنازعات التي تنشأ بين المواطنين والأجهزة الحكومية وتقادي المشكلات الناجمة عن بطء إجراءات التقاضي . ويراعى في تشكيل هذه اللجان أن يكون أعضاؤها على مستوى عال من الخبرة والموضوعية، على أن تطبق أحكامها على حالات المثل ويمكن أن تكون تلك اللجان بالعرف التجارية أو فروع اتحاد الصناعات المصرية أو النقابات المهنية .

6. تطبيق مبدأ مشاركة المواطنين في إدارة الخدمات التي تقدمها لهم الأجهزة الحكومية المختلفة، وذلك بتشكيل مجالس " مراقبة شعبية " من بين المواطنين ذوي الخبرة والنأهيل والسمعة الطيبة ومن المتعاملين مع تلك الأجهزة والمتهمين لإجراءاتها، لتكون وسيلة لتقويم أداء الجهاز في خدمة المواطنين، ونقل رغباتهم وعرض مشكلاتهم في التعامل مع الجهة الحكومية والشاور مع الإدارة المختصة لتبسيط الإجراءات وتطوير النظر بما تحقق الكفاءة وتحسين مستوى الخدمات للمواطنين، مثلاً يشكل مجلس " مراقبة شعبية " لمصلحة الضرائب، هيئة التأمينات الاجتماعية، الهيئة العامة للإصلاح الزراعي، هيئات النقل والمواصلات، هيئات مياه الشرب والصرف الصحي، هيئات الكهرباء..... الخ، بينما يتخذ المجلس في حالات المدارس والجامعات شكل "مجلس آباء"، ويكون "مجلس الرقابة الشعبية" ممثلاً لاحتياجات الجماهير ووجهات نظرها، ومساعداً للإدارة الحكومية المختصة في توعية الجماهير واقتراحات تنظيم وتطوير أساليب تقديم الخدمات، والمشاركة في بحث سبل حل ما قد يواجهه الإدارة الحكومية من مشكلات .

## وفي مجال تطوير الإدارة المالية الحكومية ينبلور اقتراحان:

### الأول:

تطوير نظام الموازنة الحكومية لتكون موازنة برامج وأداء، ويصير تخصيص الموارد المالية على أساس الأهداف المقررة والإجازات المطلوبة ومعدلات الأداء المعتمدة في كل مجال من مجالات العمل، وتطبيق نظام لاحساب تكلفة الأداء، واتخاذها أساساً لتقويم الكفاءة والحكم على جدوى الإجاز.

### الثاني:

تفعيل دور الجهاز المركزي للمحاسبات في مجال متابعة الإنفاق العام وتقويم أداء وحدات الجهاز الإداري من حيث جدواه وامتباطه بمشروعات وأهداف مقررة .

### المحور الثالث: تطوير الهيكل العام للجهاز الإداري للدولة

انطلاقاً من التغييرات الجذرية التي شملت في السنوات الأخيرة مجالات الاقتصاد والسياسات المالية والتجارية، واتجاه الدولة لإحياء مؤسسات كانت قد توارت تماماً خلال سنوات الاقتصاد المخطط من كبرياً والمدار بقرارات حكومية [ مثل بورصة الأوراق المالية وشركات الصرافة وبنوك القطاع الخاص ] ، وقبول الدولة مبدأ دخول القطاع الخاص مجالات كانت حكراً على الجهاز الحكومي أو القطاع العام [ مثل أعمال الوكالات الملاحية وخدمات الموانئ والاتصالات ] ، فإنه يصبح من المنطقي أن يشمل البرنامج القومي للإصلاح الإداري محوراً رئيسياً يتعامل مع التنظيم الهيكلي للجهاز الإداري للدولة بهدف إعادة صياغته ليناسب مع الدور الجديد الذي اخضت الدولة نفسها به والذي يتركز فيما يلي :

- التخطيط الاستراتيجي لعملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- ضبط وتنظيم الأداء القومي في مختلف المجالات عن طريق السياسات والشريعات وتوفير الحوافز الإيجابية [مثل الإعفاءات الضريبية] والحوافز السلبية المختلفة.

- تقدير الخدمات الاستراتيجية ذات الأهمية القومية في مجالات التعليم والصحة والإسكان والنقل والمرافق، مع ترك المسنوبات الأقل أهمية من الناحية الاستراتيجية للقطاعين الخاص والأهلي.

### وتقبلور مقترحات بر نامج الإصلاح الإداري فيما يلي:

1. تبسيط الهيكل التنظيمي العام للدولة بإعادة النظر في جدوى وفاعلية جمع المجالس العليا التي تزايدت أعدادها دون أن يكون للكثير منها برامج أو استراتيجيات واضحة، ولا ينفق عنها إنجازات تبرر ما تستهلكه من موارد الدولة.
2. إعادة تشكيل الجهاز الإداري المركزي للدولة من عدد محدود من الوزارات تخصص كل منها بإعداد الاستراتيجيات القومية والسياسات الجوهرية لأحد قطاعات العمل الوطني الرئسية بالتركيز على الأمور التخطيطية والتنظيمية والر قافية.
3. اقتصار الهياكل التنظيمية للوزارات المركزية على إدارات للتخطيط والدراسات والمعلومات وتقويم الأداء، واعتمادها على أعداد قليلة من ذوي الخبرات العالية والكفاءة المشهودة في تلك المجالات.
4. إسناد الأعمال التنفيذية في مجال عمل كل وزارة إلى أجهزة مستقلة تنظم بقانون خاص وتخصص كل منها بتنفيذ بعض الوظائف الحكومية الاستراتيجية التي يجب أن تباشرها الدولة بنفسها [الضرائب، الجمارك... الخ] ، أو تنظيم ومراقبة ما يسند تنفيذها من الخدمات الحكومية إلى القطاعين الخاص والأهلي [الخدمات الصحية، التعليمية، والمرافق العامة.....] ، و الهدف هنا أن تقتصر أعمال الدواوين العامة للوزارات على أمور التخطيط الاستراتيجي ، و التطوير والتحديث من خلال البحوث والدراسات ، وتوفير المساندة للأجهزة التنفيذية ومناجعة وتقويم الإنجازات .
5. تعديل قانون الهيئات العامة رقم 61 لسنة 1963 ليعطيها الحرية والاستقلالية الحقيقية، وتجعل مجلس الإدارة هو السلطة الفعلية النهائية، وتخففها من الخضوع لقوانين الموازنة والخطية، والجهاز المركزي



للتظهير والإدارة بحيث تكون لها الاستقلالية المالية والإدارية فعلاً تأسيساً بما ترمي بالنسبة لشركات قطاع الأعمال العام حين صدر القانون رقم 203 لسنة 1991.

6. قص إشراف الوزراء المخنصين على تلك الهيئات العامة في حدود الاطمئنان إلى قيامها بوظائفها طبقاً للاستراتيجيات والسياسات المعتمدة، ولا تكون لهم سلطة التدخل في الشؤون التنفيذية لتلك الهيئات وحصص سلطة الوزير المخنص في الاعتراض على قرارات مجلس الإدارة خلال مدة محددة، فإذا أصح المجلس على قراره يصبح سارياً.

7. اختيار رؤساء مجالس إدارة الهيئات العامة عن طريق "لجنة قومية لاختيار القيادات الإدارية" تابعة لرئيس مجلس الوزراء تطبق الإجراءات السابق الإشارة إليها الخاصة باختيار القيادات الإدارية العليا وترفع توصياتها إلى رئيس مجلس الوزراء ليصدر قرار التعيين.

8. ويكون لتلك الهيئات العامة نظاماً مالياً متميزاً تتمتع بالاستقلالية وفقاً للمبادئ التالية:

▪ يكون لكل هيئة عامة موازنة مستقلة يتم إعدادها وفقاً للنظام الذي تحدده مجلس إدارتها حسب طبيعة النشاط الذي تقوم به، وتعتمد أساساً على مواردها الذاتية في تمويل أنشطتها، ويكون لها أن ترحل الفوائض من سنة مالية لأخرى، كما يكون لها سلطة الاقتراض من البنوك والمؤسسات المالية وإصدار السندات والصكوك المالية في سوق الأوراق المالية وفقاً للضوابط التي تحددها قانون الهيئات العامة المقترح، ويقنص ما يقدم لها من موازنة الدولة على "إعانة سد العجز" وذلك لمواجهة ما تفرضه سياسات الدولة من أعباء قد لا تعادلها الموارد الناشئة مقابل تأدية الخدمات.

▪ يكون لكل هيئة نظمها المالية والإدارية ولوائح شؤون العاملين الخاصة بها التي يصدرها مجلس الإدارة في ضوء القوانين العامة والسياسات القومية في المجال، ولا تخضع في ممارستها أعمالها لإلزام الرقابة الجهاز المركزي للمحاسبات وهيئة الرقابة الإدارية. [بمعنى أن تخرج من نطاق اختصاص الجهاز

المركزي للتخطيط والإدارة، والهيئة العامة للخدمات الحكومية وغيرها من أجهزة مراقبة مختلفة شأنها في ذلك شأن شركات قطاع الأعمال العام].

- تحاسب تلك الهيئات العامة على أساس الأهداف والنائج، وتخضع للرقابة الشعبية من خلال مجلس الرقابة الشعبية السابق الإشارة إليه [والذي يمكن اعتباره بمثابة الجمعية العامة في حالة الشركات]، كما تخضع للتقويم من جانب الجهاز المركزي للمحاسبات.
- تنفيذ الخدمات الحكومية ذات الطابع الاقتصادي بواسطة شركات قطاع أعمال عام أو إسنادها إلى شركات خاصة أو شركات مشتركة حسب برنامج الخصخصة المعتمد.
- تحويل هيئة المعارض والأسواق إلى شركة خاصة، وإسناد مهام مركز تنمية الصادرات إلى الغرف التجارية، وتحويل ما تقوم به الهيئة العامة للتصنيع من بحوث وحراسات وأنشطة معلومة إلى شركة استثمارية خاصة [على نمط مكتب الاستشارات والتصميمات العمرانية]، وإعادة تنظيم الهيئة ليناسب مع أنشطتها المنصلة بدورها التخطيطي أو الرقابي أو مسائل الترخيص وتطبيق قانون التنظيم الصناعي، كما يمكن تحويل ما قد تقوم به الهيئة من أعمال تنصل بشتمية مجالات صناعية جديدة إلى اتحاد الصناعات المصرية، وبنفس المنطق يمكن تحويل الهيئة العامة للكتاب إلى شركة خاصة. [تلك أمثلة يمكن القياس عليها بالنسبة لباقي أجهزة وهيئات الدولة].
- تظل الدولة قادرة على تنفيذ سياساتها في الدعم والتوجيه القومي في مختلف المجالات التي تسند إلى القطاع الخاص أو الجهات الأهلية وشبه الحكومية من خلال السياسات العامة والتوجهات الاستراتيجية التي تصدرها، وكذلك بإعمال نظم التشجيع والضبط بالحوافز المختلفة.
- النخلص تدريجياً من الأنشطة الثانوية التي تنم داخل أجهزة الدولة وتسهم في تضخم أعداد العاملين والنوسع غير المبرر في المساحات واقتناء المعدات وتستهلك بالنالي نسباً كبيرة من موازنة المصروفات

الجارية، مثل أعمال الصيانة والنظافة والأمن والحراسات وأعمال الطباعة والنقل وإدارة المقاصف وخدمات العاملين، ويندر ذلك بإسناد تلك الأنشطة إلى شركات القطاع الخاص بعقود.

■ تطوير أجهزة الإدارة المحلية وتقليص سلطة أجهزة الدولة المركزية فيما تخص أعمال الوحدات المحلية بحيث يكون لتلك الوحدات اختصاصات وصلاحيات تمكنها من تأدية الخدمات للمواطنين محلياً دون الرجوع إلى السلطات المركزية. [وينطبق في شأن الوحدات والأجهزة المحلية بالمحافظات جميع الاقتراحات السابق يالها بالنسبة للموظف العام وتطوير الإجراءات ونظم العمل].

■ توضيح مجالات اختصاص الأجهزة المحلية في كل ما ينصل باحتياجات المواطنين المباشرة والتي يندر توفيرها محلياً [التعليم، الصحة، الثقافة، الرعاية الاجتماعية، الإسكان، المواصلات الداخلية، المرافق المحلية، تحسين وحماية البيئة، الرياضة، الخدمات الدينية، خدمات إطفاء الحرائق والإنتقاذ والدفاع المدني.....] وتقوم الإدارات المحلية بتنفيذ هذه الخدمات في إطار السياسات القومية التي تراقب تنفيذها الوزارات والأجهزة المركزية.

■ تنمية الاتجاه نحو استخدام القطاعين الأهلي والخاص في تنفيذ الخدمات المحلية، وتشجيع الأفراد والجمعيات التعاونية ومختلف الهيئات الأهلية على الدخول في مجالات الخدمات العامة كالنقل والصحة والثقافة وإصحاح البيئة وغيرها مما تقوم به الأجهزة الحكومية بكفاءة محدودة وتكلفة غير مرشدة.

■ تحويل كافة مشروعات التنمية المحلية التي تقوم بها أجهزة الإدارة المحلية إلى القطاعين الأهلي والخاص، وإكفاء الإدارات المحلية بالمنفعة والمساندة.

■ تطوير إدارات شؤون العاملين في مختلف وحدات الجهاز الإداري للدولة بحيث تدعم بالآليات الحديثة والعناصر البشرية المتميزة.

يقوم هذا المحور من برنامج الإصلاح الإداري على فكرة رئيسية مؤداها ضرورة إعادة هيكلة الجهاز الإداري للدولة ليناسب من حيث الأساس التنظيمي والحجم والاختصاصات، مع الدور الجديد للدولة في ظل سياسات التحرير الاقتصادي.

### المحور الرابع: الإصلاح التشريعي

يلعب القانون دوراً أساسياً في ضبط أداء الجهاز الإداري وتوجيه الموظف العام. ومن مقتضى فعالية التشريع في تحقيق أهداف تنمية الأداء الإداري ورفع كفاءة أجهزة الإدارة وأفرادها في خدمة المواطنين، أن يكون متناسلاً مع الأهداف التي تقوم من أجلها تلك الأجهزة، وأن يتوافق مع الظروف العامة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي تحيط بالجهاز الإداري للدولة.

ورغم التغيرات الجذرية التي أصابت التنظيم الاقتصادي والاجتماعي والسياسي في مصر خلال السنوات الأخيرة، فإن كثير من التشريعات الحاكمة والمنظمة لعمل الجهاز الإداري للدولة لم يطرأ عليها تعديلات متناسبة، مما يجعلها عقبة في سبيل الإصلاح الإداري المنشود.

لذا يطرح البرنامج القومي للإصلاح الإداري أهمية تعديل وتطوير التشريعات حتى يمكن أن تتحقق النتائج المرجوة من محور الإصلاح الإداري المقترحة، وينوجه هذا المحور إلى إعادة صياغة القوانين الأساسية المنظمة لعمل الجهاز الإداري للدولة بحيث تكون في الأساس أداة معاندة على رفع كفاءة الأداء، و تمكين القيادات الإدارية من تحمل مسؤولياتها واستخدام صلاحياتها بحرية مسؤولة، لا أن تكون وسيلة للتقييد والتعويق بما يؤدي إلى تراجع القيادات الإدارية عن ممارسة صلاحياتها التزاماً بما تفرضه كثير من القوانين المطلوب تغييرها من إجراءات مطولة. والفكرة المحورية في توجهات الإصلاح التشريعي المقترحة أن تتوافق فلسفة القوانين الحاكمة للجهاز الإداري مع التوجهات والسياسات الاقتصادية والاجتماعية الجديدة للدولة.





## المحور الخامس: التطوير التكنولوجي للجهاز الإداري:

اعتماداً على ما تحقق خلال السنوات القليلة الماضية من محاولات لاستخدام تكنولوجيا المعلومات وما توفّر من إمكانيات مادية وطاقات بشرية مناحية، فإن مقترحات التطوير التكنولوجي للجهاز الإداري للدولة تبنلور فيما يلي:

### 1. ميكنة الأعمال الإدارية الداخلية بالوحدات الحكومية:

ويندر ذلك بتعمير استخدام الحاسبات الآلية في كافة المعاملات بالأجهزة الحكومية ومنع استيفاء المستندات والنماذج وغيرها من المحرمات الرسمية بخط اليد أو بالآلة الكاتبة. ويشمل ذلك أعمال الأرشيف، الحسابات، المخازن، شؤون العاملين، المراسلات والاتصالات الإدارية.

2. ميكنة الخدمات التي تقوم الجهات الحكومية بأدائها للجمهور ويشمل ذلك إصدار التراخيص، الشهادات، الموافقات المختلفة، وتحقيق هذا التطوير طباعة كافة النماذج والاستمارات والمحرمات الرسمية التي تسلّم للمواطنين بشكل يسمح باستيفائها باستخدام الحاسب الآلي مع إضافة علامات مائية وغيرها من أساليب التأمين ومنع التزوير. [يراعى توحيد النماذج المستخدمة في نفس الغرض وينبغي فقط أسر الجهاز الصادرة عنه].

3. إعداد برنامج قومي لتطوير نظم الحفظ والأرشيف باستخدام الوسائط الإلكترونية وأقراص الليزر مما يقلل المساحات المستخدمة في الحفظ وتخفظ المعلومات والمستندات ويسر الوصول إليها. [يقترح البدء بالتطبيق في مصلحة الشهر العقاري، هيئة المساحة، هيئة الأوقاف وغيرها من الأجهزة كهيئة المستندات، فضلاً عن دارة المحفوظات بالقلعة].

4. التوسع في نظم تقديم الخدمات للمواطنين باستخدام التليفون والفاكس والبريد الإلكتروني مع قبول سداد الرسوم ببطاقات الائتمان دون اشتراط تواجد المواطن شخصياً مما يقلل العبء على المواطنين والعاملين بالجهاز الحكومي.

وفي هذا الصدد تقترح ما يلي:

1. تخصيص أرقام تليفون مجانية [800 مثلا] يستخدمها المواطنون للاتصال بالجهات الحكومية للاستفسار عن إجراءات الحصول على الخدمات وينتظر الرد عليهم برسائل مسجلة تتضمن البيانات المطلوبة.

2. قبول طلبات المواطنين للحصول على شهادات الميلاد، أو شهادات بيان الحالة من المدارس والجامعات، أو ما يماثل ذلك من خدمات تنطوي على إصدار شهادة أو بيان أو صورة رسمية من محرر أو استخراج بيانات تخص المواطن من السجلات الرسمية، على أن يتضمن الطلب المرسل بالفاكس أو البريد إقراراً بالخصم بقيمة الرسم المقرر من بطاقة ائتمان، وترسل الشهادة أو البيان المطلوب بالبريد.

3. تخصيص أرقام تليفون في الهيئات الخدمية ترد على استفسارات المواطنين برسائل مسجلة، مثل محطات السك الحديدية ومكاتب البريد والتليفون والمطارات والموانئ والمستشفيات والمدارس والجامعات وأقسام الشرطة ومكاتب السجل المدني وإدارات الإطفاء والإسعاف وكافة الأجهزة الحكومية لبيان المواعيد الرسمية للعمل ومواعيد القطارات والطائرات وأسعار الخدمات المختلفة، وعناوين تلك الأجهزة التي تقع في دائرة سكن المواطن، وأسماء ووظائف المخصصين.

4. تطوير مراكز المعلومات ودعم القرار بالوزارات والهيئات إلى مراكز لإتاحة المعلومات عن الجهة والخدمات التي تؤديها.

5. استثمار مشروع الرقم القومي للمواطن في تسيير التعامل مع كافة الأجهزة الحكومية، إذ يراعى توصيلها جميعاً بشبكات معلومات تسمح لأي منها بالدخول على الحاسب الرئيسي لتشغيل نظام الرقم القومي للحصول على كافة البيانات المتعلقة بالمواطن والمسجلة في ملفه، وبذلك ينبر الاستغناء لهايأاً عن مطالبة المواطنين بتقديم شهادات وإقرارات قيد ببياناتهم الشخصية.
6. **تحقيق الترابط المؤسسي** بين الجهات الحكومية بما تحقق سرعة التعامل وتبادل المعلومات وذلك بإنشاء شبكة خاصة لربط الجهات الحكومية **GOVERNMENT INTERANET** وتفيد هذه الشبكة في تحقيق تكامل الخدمات الحكومية بما يمكن من أداء الخدمة للمواطن في جهة واحدة رغم تطلبها الحصول على معلومات أو مستندات من جهات متعددة، وكذا إمكان قيام جهة حكومية واحدة بتنفيذ أعمال ومهام لصالح جهات حكومية أخرى.
7. بناء رقم قومي للعقارات يمكن من خلاله تسهيل كافة الإجراءات المرتبطة بالعناوين ومجال الإقامة أو مجال العمل.
8. بناء رقم قومي للمنشآت الاقتصادية يمكن من خلاله تسهيل كافة التعاملات والإجراءات المنصلة لها.
9. إن تحقيق الإصلاح الإداري الفعال يتطلب الأخذ بأسباب التقدم التي توفرها تكنولوجيا المعلومات الحديثة بكل ما تعنيه من سرعة في الأداء، ودقة المعلومات وحدائنها، وتخفيف الأعباء عن العاملين والمواطنين بما تتيحه من إمكانيات الربط والاتصال بين مختلف قطاعات ووحدات الجهاز الإداري، ومن ثم فإن التطوير التكنولوجي هو شرط لازم لإمكان تحقيق أهداف المحاور الأخرى للإصلاح الإداري خاصة وأن كل مقوماته منوفرة وغير مستغلته تماماً.



# حكومة إلكترونية ، حكومة ذكية أم هما معا ؟

E-Government, Smart Government  
Or Both?  
أ.د. علي السلمي

⏸ ⏪ 🔊 0:04 / 5:45 ⏩ ⏹ ⚙️ ⛶

<https://youtu.be/d04woAK5RRk?si=rnD17aNZYE3Mz7d>

## المحور السادس: آليات تنفيذ البرنامج القومي للإصلاح الإداري:

إن نجاح تنفيذ هذا البرنامج ينوقف على اقتناع الدولة بأهميته وجدواه، كما يتطلب وجود آلية تخطط لتنفيذه وتوجه القائمين بالتنفيذ، وتناجع التقدم وقيمير النتائج، وتتخذ القرارات المناسبة للتطوير بما يتفق مع ظروف الواقع ومنغيراته.

وفي ظننا أن الأمر يتطلب تكوين:

"مجلس أعلى للإصلاح الإداري" برئاسة رئيس الجمهورية، يضم في عضويته:

1. رئيس مجلس الوزراء [نائباً لرئيس الجمهورية]
2. وزير الشئمة الإداري \_\_\_\_\_ [المقرر]
3. وزير المالي \_\_\_\_\_
4. وزير الع \_\_\_\_\_ دل
5. وزير النخطي \_\_\_\_\_ ط

6. وزير القوى العاملة

ومتخصص المجلس المقترح بما يلي:

1. إقرار إستراتيجية قومية شاملة للإصلاح الإداري.
  2. إقرار البرامج التنفيذية لاستراتيجية الإصلاح الإداري.
  3. توفير الدعم المالي والسياسي لجهات الإصلاح الإداري.
  4. متابعة وتقويم إنجازات الإصلاح الإداري والتوجيه بالتغييرات الاستراتيجية المناسبة.
- ومن الجدير بالذكر التأكيد على أن تطبيق أهداف وإجراءات برنامج الإصلاح الإداري سينم على مسنودين:

**المسنود الأول:**

وينعلق بالخطيط الاستراتيجي للإصلاح الإداري، وإقرار المبادئ والأسس الرئيسة، والتكليف بالدراسات وتصميم النظر وصياغة التشريعات والقرارات المؤدية إلى تحقيق الإصلاح الإداري المستهدف.

وتقع مسؤولية تنفيذ هذا المسنود الخطيطي على عاتق المجلس الأعلى للإصلاح الإداري، ومجلس الوزراء، وجهاز وزير الدولة للشمية الإدارية.

**المسنود الثاني:**

وينعلق بتطبيق قرارات الإصلاح الإداري وتنفيذ القوانين والنظم والإجراءات الجديدة، وإصدار القرارات والتعليمات التنفيذية، واعتماد اللوائح والنظم التفصيلية على مسنود كل من وحدات الجهاز الإداري.

وتقع مسؤولية تنفيذ متطلبات هذا المستوى على عاتق جميع الوزراء والقادة الإداريين كل فيما يخصه، وتخضع الجميع في قيامهم بهذه المسؤولية للمناجعة والتقويم من المجلس الأعلى للإصلاح الإداري.

وسوف يكون لتوجهات "المجلس الأعلى للإصلاح الإداري" أثرها المطلوب في التعامل مع بعض القضايا الهامة التي سيثيرها تنفيذ برنامج الإصلاح الإداري وأهمها:

1. قضية تخفيض أعداد العاملين بالجهاز الإداري للدولة، ووضع الضوابط الضرورية لتنظيم إنشاء الوظائف وتقسيد فرص التعيين الجديدة في ضوء الإصلاحات الجذرية والتطوير التكنولوجي الذي يتخذ بطبيعته من أعداد العاملين.

2. أهمية إيجاد آليات جديدة بالتعاون مع الصندوق الاجتماعي للتنمية لخلق فرص العمل الإنتاجي لفائض العمالة بالجهاز الحكومي والمحالين إلى المعاش المبكر، وتوفير إمكانيات التدريب التحويلي وإعادة التأهيل لهم.

3. أهمية تصميم برنامج طموح لخصخصة الخدمات الحكومية بما يحقق تخفيف الجهاز الحكومي من أعمال تنفيذية كثيرة يمكن للقطاعين الخاص والأهلي القيام بها بكفاءة أعلى وتكلفة أقل من الجهاز الحكومي.

4. أهمية مراجعة اختصاصات أجهزة الرقابة المتعددة على الجهاز الإداري بغرض التشبيق بينها وتجنب ما قد يترتب على تعددها واحتمال تداخل اختصاصاتها من معوقات للعمل الإداري، وضورة تطوير أساليب ومعايير الرقابة للنوافق مع النوجه لمزيد من اللامركزية الإدارية وإتاحة الفرص للقيادات الإدارية للعمل مخفية في إطار الاستراتيجيات والسياسات العامة، والتركيز على متابعة تحقيق الأهداف وفعالية استخدام الموارد وتقويم الإنجازات أكثر من التركيز على الالتزام بالإجراءات.

5. تصحيح الموقف الحالي الذي يسمح للموظف العام بالجمع بين الوظيفة العامة وبين عضوية مجلس الشعب ومجلس الشورى والمجالس الشعبية المحلية، وهو الأمر الذي يضع الموظف العام في حالة تعارض مصالح.
6. أهمية تحقيق أهداف الإستراتيجية المكانية التي تبناها الخطة القومية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية وما تؤدي إليه من ضرورة إطلاق التنمية المحلية وما يقتضيه ذلك من الحد من تعداد الأجهزة الإدارية بالمحليات على نحويس إمكانيات الشسيق بينها .

### خاتمة:

إن مشروع "البرنامج القومي للإصلاح الإداري" إنما ينطلق من رغبة صادقة في العمل من أجل تحقيق صالح الوطن والمواطن، مستهدفاً إعطاء المثل للتعاون الإيجابي بين مؤسسات القطاع الأهلي وبين الدولة. ونحن ممثلي "الجمعية المصرية للإدارة" و"جمعية رجال أعمال الإسكندرية" نؤكد العزم على المساهمة بالفكر والعمل التطوعي من أجل تنفيذ وإجراح غايات هذا البرنامج الذي نقتدم به للسيد الرئيس استجابة لدعوته في خطابه أمام مجلسي الشعب والشورى يوم 15 نوفمبر 1997 بضرورة إعداد برنامج قومي شامل للإصلاح الإداري يكون أحد المحاور السبعة التي تدخلها مصر القرن الواحد والعشرين.

وعلى الله قصد السبيل.

أ. محمد عبد الفناح مرجب  
رئيس جمعية رجال أعمال إسكندرية

أ. د. علي السلمي  
رئيس الجمعية المصرية للإدارة

1998/3/14



[https://youtu.be/YFQ2kH-Hc4M?si=OqcnEMDwlAGUP\\_fc](https://youtu.be/YFQ2kH-Hc4M?si=OqcnEMDwlAGUP_fc)



<https://youtu.be/G2Q5oJmxYkw?si=y67zIP7ihNaaQRvs>

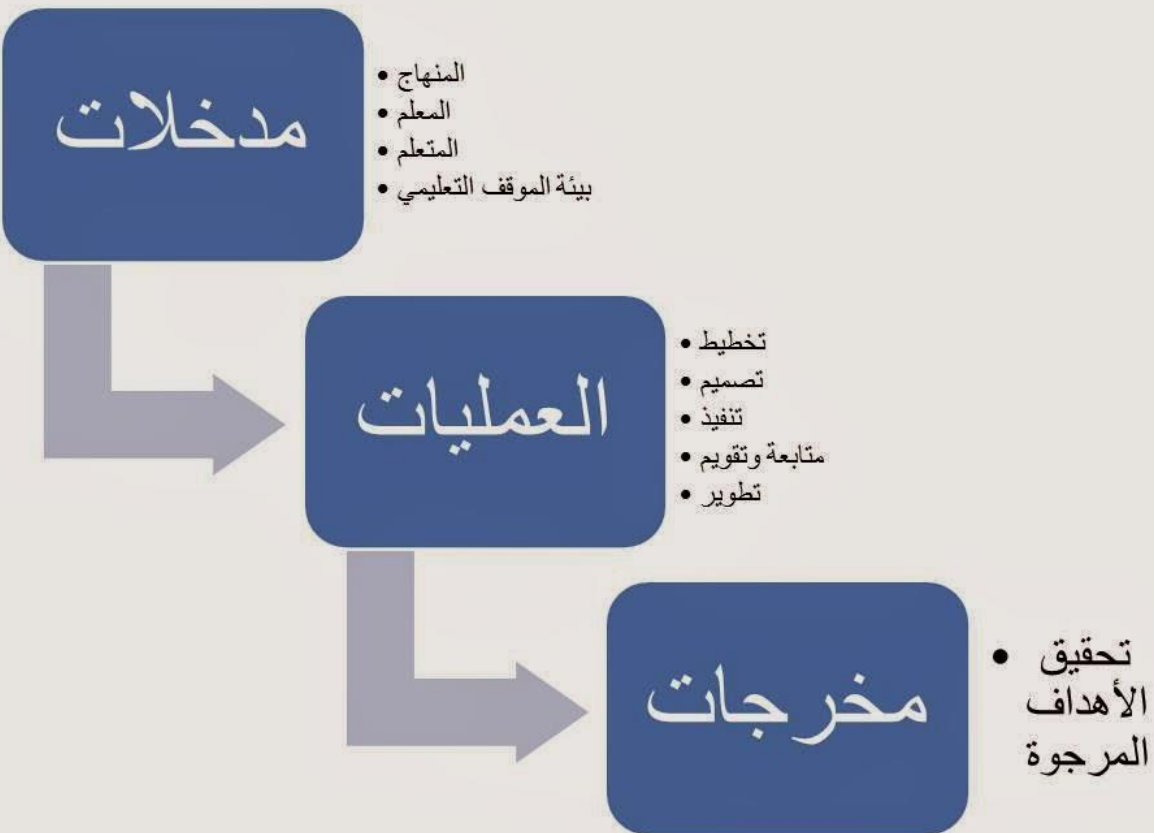


لقراءة الكتاب وتحميله اضغط الرابط

دكتور علي السلمي - مص وتحديات الإصلاح الإداري - موقع الدكتور علي السلمي (alisalimi.com)



إدارة التقدم... رؤية منظومية



مثال من النظام التعليمي

### يسود العالم المعاصر ...

تيارات فكرية مختلفة وحركات سياسية وتحولات اقتصادية وتصرفات عسكرية مستعد من البلاد منها نصيب لا بأس به من التهمج والضغط من أجل الانصياع لمطالب وتوجهات القوة الجديدة في العالم المعاصر، قوة الولايات المتحدة الأمريكية.

ومص أيضاً تتعرض لضغوط وممارسات تأخذ في بعض الأحيان شكل النصيحة المغلفة بالتهديد غير المباشر، وتبدو في حالات أخرى أقرب إلى التهديد الصريح بالحديث عن قطع المعونات وتوقيع العقوبات. وفي جميع الأحوال فإن مص بشكل خاص والدول الإسلامية والنامية بشكل عام تواجه اختباراً مصيرياً ينشأ من ضرورة تعاملها مع منغيرات وقوى العصر الجديد من ناحية، وحرصها في المحافظة على قيمها وخصوصيات حضارتها الذاتية من ناحية أخرى [أو على الأقل هكذا يبرر القادة والحكام موقفهم الرافض أو المعارض للدعوى التغيير والنظير أو المنبسط في قبولها والتفاعل مع أصحابها في بعض البلدان المصرية والإسلامية].

### وفي الجانب الآخر،

فإن قدراً مهماً من إشكاليات مص لا يمكن نسبته إلى قوى ومنغيرات خارجية، بل إن الأوضاع الداخلية وأنماط السلوك العام وتوزيع القوى والمصالح داخل كثير من المؤسسات والمنظمات المصرية هي في ذاتها مصادر للخط والنأثير السالب على مسيرة تلك الدول وفرصها في التقدم والمشاركة الفاعلة في حركته المجتمع العالمي المعاصر.

ويعتقد الموقف في المصري نتيجة تفرق الكلمة الداخلية وافتقاد " **المشروع الوطني** " الذي يجمع أطراف الأمة على كلمة سواء، بل يسود الاختلاف بين طبقة أصحاب السلطة من الحكام ومن يشقون معهم في أسلوب الحكم السائد وتوجهاته من جانب، وبين جماعات أخرى في المجتمع ثقافت في عدد من يشايعونها ومدى تأثيرها السياسي والاجتماعي التي ترى ضرورة التغيير والخروج من دائرة نفوذ الحكام الحاليين والانتقال إلى نظمٍ برٍ ونها أفضل في الحكم وإدارة المجتمع.

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

ثم تبلورت فيما بعد مبادرات أمريكية وأخرى أوروبية تدعو دول مص ودول عربية لتطويع نفسها وإصلاح هيكلها السياسية والاجتماعية ونظمها وقيمها الثقافية، حتى طالت بعض تلك المبادرات نظم التعليم والخطاب الإعلامي والخطاب الديني لتلك الدول. وازدادت الضغوط بعدها على مجموعة الدول العربية حيث كانت أمريكا تطرح رؤيتها عن " **الشرق الأوسط الكبير** " الذي تريد صياغته وفق توجهاتها وبما تحقق أهدافها السياسية والاقتصادية وغيرها في الهيمنة على العالم والشرق بالحكم في موارد ومقدراته، وإن غلفت كل هذا بخديث عن الديمقراطية وأهمية تعليمها لدول وشعوب المنطقة.

## 2. الشرق الأوسط الكبير .. بين الأمس واليوم<sup>88</sup>

الأربعاء 12 أبريل 2017

عبد العليم محمد



يعتبر مشروع الشرق الأوسط الكبير، المشروع الرابع الذي قدمته الإدارة الأمريكية، في ظل إدارة بوش الصغير أو الابن، خلال ولايته الأولى والثانية، حيث سبق هذا المشروع ثلاث مشروعات: **الأول** منها حول رؤية بوش لحل الصراع الفلسطيني الإسرائيلي بإقامة دولة فلسطينية تعيش جنباً إلى جنب مع دولة إسرائيل، وقد تضمنت خطة الطريق التي صاغها اللجنة الرابعة معالم هذا الحل، **والثاني** فينعلق بإنشاء منطقة تجارية حرة بين الولايات المتحدة الأمريكية والشرق الأوسط في غضون 10 سنوات، **أما الثالث** فيخص بنس الديمقراطي في المنطقة.

<sup>88</sup> الشرق الأوسط الكبير .. بين الأمس واليوم - الأهرام اليومي (ahram.org.eg)

في إطار الترتيب الزمني لهذه المشروعات جاء مشروع الشرق الأوسط الكبير الذي يشمل الدول العربية بالإضافة إلى إيران وتركيا وأفغانستان وإسرائيل، وفي بعض القراءات آسيا الوسطى، لكي يبدو كما لو كان تنويعاً لهذه المشروعات وتطويراً لمضمونها وتأمين تعدد الأطراف الإقليمية والدولية، سواء تلك التي تبنى هذا المشروع أو تلك البلدان المستهدفة به.

**حدد المشروع أهدافه الثلاثة والتي تلخص في:**

1. تشجيع الديمقراطية

2. وبناء مجتمع معرفي

3. وتوسيع الفرص الاقتصادية

كما تحدد كذلك أدواته اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، وهي تعزيز التدريب والمساعدة الفنية ودعم التعليم والتمويل وتدريب الخبراء والمساعدة المادية، ويقترح المشروع إنشاء عدة هيئات مختلفة لتحقيق أغراضه، ومعهد لتدريب السيدات ومبادرة الانتخابات الحرة للتربية المدنية ووسائل إعلام مستقلة وإنشاء بنك تنمية الشرق الأوسط ومنبر الفرص الاقتصادية.

وبصرف النظر عن تلك العلاقة البنائية بين مشروع الشرق الأوسط الكبير والمشروعات الأخرى التي سبقته في تاريخ علاقة الولايات المتحدة الأمريكية بالمنطقة وعوامل الانسداد والغيث في مضمونها وظروفها، فإن ما استلقت النظر وبقوة في هذا المشروع هو تلك الظروف الجديدة دولياً وإقليمياً التي يطرح فيها وعلى نحو خاص ذلك التحول في السياسة الخارجية الأمريكية بعد أحداث 11 سبتمبر عام 2001، الأمر الذي قاد منظري المحافظين الجدد في الإدارة الأمريكية إلى إعادة النظر في السياسة الخارجية الأمريكية بصفة عامة وإزاء المنطقة العربية على نحو خاص.



ارتكزت عملية إعادة النظر هذه إلى أطروحات ومقولات مضمونها أن الولايات المتحدة ليست بمنأى عن الإرهاب، وأن ذلك الإرهاب مصدره العالم العربي والإسلامي ويرتبط إنتاج الإرهاب بالنظم السلطوية والديكتاتورية وغياب الحرية في ظل هذه النظم وسيادة نظم تعليمية تشجع الإرهاب وتدعم إنتاجه، ولمواجهة ذلك فإن الولايات المتحدة الأمريكية مطالبة بأن تصيغ وتبلور عقيدة أمنية جديدة تستند إلى ما سمي **"الضربة الاستباقية أو الحرب الاستباقية"** التي تطول مصادر التهديد المحتمل لأمن الولايات المتحدة وأمن مواطنيها، والتي ترتب عليها الحرب على أفغانستان وإسقاط نظام طالبان والحرب على العراق لإسقاط نظام صدام حسين، واختراط الولايات المتحدة الأمريكية في حرب عالمية على الإرهاب.

### نهاية "الاستثناء العربي من الديمقراطية"

في إطار هذا المنظور الجديد للسياسة الخارجية الأمريكية، حمل منظر والمخافين السياسة الخارجية للولايات المتحدة خلال هذه الفترة مسؤولية النواطق والصمت مع النخب السلطوية الحاكمة في البلدان العربية والإسلامية، وتحاذل الإدارة الأمريكية خلال عقود عن اتخاذ إجراءات عقابية ضد هذه النخب. وترتبطاً على ذلك فإن السياسة الأمريكية آنذاك قد أسقطت وأعلنت **"نهاية الاستثناء العربي"** أي وضع الدول العربية الإسلامية في مسعى الاستهداف الأمريكي لتطوير وثيرة الإصلاح والعددية وتخفيف منابع الإرهاب عبر تطبيق قواعد الحكم الصالح واعتماد الديمقراطية واستخدام جميع الوسائل للضغط والعقاب في سبيل تحقيق هذا الهدف.

### احتلال العراق حجب الزاوية في المشروع

من ناحية أخرى فإن احتلال العراق ووجود القوات الأمريكية أو قوات التحالف على أرضه أوجد مناطق للنماس والاحتكاك بين الولايات المتحدة الأمريكية والدول المجاورة عبر العديد من

المشكلات، مثل الحدود وتأمينها، والمقاومة ومنع تسلل الأفراد عبرها والاعتراف بالأمم الواقع، والمساعدة في استقرار العراق والمؤسسات الحديثة للحكم فيه، واتخاذ هذه المشكلات ذريعة للتهديد حيناً، وذريعة لإجراح الخطة الأمريكية والغربية فيه حيناً آخر وفق الظروف والملابسات، كما أن الوجود العسكري والأمني الأمريكي في العراق يوفّر المصدقية لخطاب الولايات المتحدة إزاء المنطقة، ويؤمّن له الجدوية والفاعلية، ويؤكد تطابق القول والفعل في الخطاب الأمريكي الجديد ويفتح الطريق لتفاعلات داخلية ممكنة وتحدث تأثيرات نفسية لدى الشعب والجمهور على السواء.

### الشرق الأوسط الكبير بين الأمم واليوم

رفض العالم العربي مشروع الشرق الأوسط الكبير في نسخته الأمريكية لاعتبارات عديدة، من بينها أن حجر الزاوية في هذا المشروع ينمّل في تجاهل هوية هذه المنطقة العربية وخصائصها الثقافية ويضر إليها أطرافاً من أعراق وثقافات متعددة، ويستلهم الفكر الاستشراقي الغربي في نظرتهم إلى الإقليم العربي، ومن ناحية أخرى فإن إسرائيل حاضرة وبقوة في هذا المشروع، فهو يهدف إلى دمجها في المنطقة واعتبارها جزءاً لا ينفصلاً من جغرافيتها وتاريخها، ومن ناحية ثالثة تجاهل المشروع حل القضية الفلسطينية وكف الأذى الذي تمارسه إسرائيل على الفلسطينيين، باستثناء ما ورد في خريطة الطريق وحل الدولتين الذي ظل حبراً على ورق حتى الآن، بل ترفع الإدارة الأمريكية الجديدة النخلة عنه تارة بالتميح وتارة أخرى بالنصيح، وبالإضافة إلى ذلك كله فالمشروع يبرئ ساحة إسرائيل تماماً من مسؤوليتها عن تعويق التطور العربي السياسي والاقتصادي والشك الدائم للحقوق الفلسطينية المشروعة.

### الإصلاح من الخارج والداخل

كما أن هذا الرفض لمشروع الشرق الأوسط الكبير كان في حد ذاته رفضاً لمحاولات الإصلاح من الخارج، التي أعدت في دوائر السياسة الخارجية الغربية والأمريكية بعيداً عن المشاركة والحوار

والشاهم بين الدول المعنية، وقد لاقى هذا الرافض من قبل النخب الحاكمة آنذاك قبولاً لدى الجمهور العربي الواسع، الذي تضامن مع النظر في مقاومة الضغوط الخارجية ومنح الأولوية للإصلاح الداخلي النابع من الثقافة الوطنية والمرتبطة بها، ومن مختلف الفاعلين السياسيين الذين ينشطون في اتجاه الإصلاح

**استراتيجية أمريكية واحدة وسياسات مختلفة**

وذلك يعني أن الاستراتيجية الأمريكية إزاء المنطقة لم تتغير بالكامل، برحيل صاحب مشروع الشرق الأوسط الكبير "بوش الابن" والمحافظين الجدد، بل بقيت الأهداف المعلنة وغير المعلنة، وما تغير فقط هو العنوان والمداخل التي أفضت إلى الصورة الحالية.

أما فيما يتعلق بما عرف بثورات الربيع العربي فمن الصعب القول بغياب الولايات المتحدة الأمريكية والغرب عن هذه الأحداث والاحتجاجات التي أفضت إليها، كما أنه يصعب تصور أن الولايات المتحدة الأمريكية هي المحرك الرئيسي للأحداث على النحو الذي جرت به.

فإذا كانت هذه الثورات، وهي كذلك بالفعل، نتيجة لتراكمات وإحباطات وتطلعات المواطنين في السعي نحو الحرية والديمقراطية وإنهاء النسلية ونبذ الجمود والركود الذي أصاب بنية هذه الأنظمة وعدم جديتها في إجراء الإصلاح المطلوب، فإن ذلك لا يمنع من قيام الولايات المتحدة الأمريكية بدور في مجرى الأحداث، هذا الدور الأمريكي ارتبط بآدي ذي بدء، لها جس أمن إس آيل ولم تنظر الولايات المتحدة عملياً إلى هذه الثورات إلا من خلال هذا المنظور؛ أي منظور أمن إس آيل والأقضي هذه الثورات إلى نظم معادية لإس آيل أو قادرة على إلغاء ما عقد معها من اتفاقيات.

من ناحية أخرى فإن الولايات المتحدة بذلت ما في وسعها لكي تحول دون أن تتبنى النظر الجديدة، نظراً ما بعد الثورات، سياسات مراديكالية تخرج عن نطاق النيوليبرالية الاقتصادية وتبني سياسات شعبية واجتماعية تتجاوز أفق ما هو معمول به طيلة هذه العقود، وذلك فضلاً عن دور المنظمات الأمريكية

الحكومية وغير الحكومية في تمويل الجمعيات الأهلية والناشطين في مجالات حقوق الإنسان والتغيير. مارست الولايات المتحدة الضغوط على النظام القديم في مصر وتونس لشجعي مبارك وبن علي، لفتح الطريق أمام التغيير المنشود، ومع ذلك فإن ملامح التغيير لم تحدد إلا الجماهير العريضة التي شاركت في هذه الأحداث بل حددت ملامح جماعات الإسلام السياسي، وعلى رأسهم الإخوان المسلمون الذين من خلال تفاهات ولقاءات سبقت ولاحقت الأحداث حظيت بمباركة الولايات المتحدة الأمريكية، واستندت الولايات المتحدة الأمريكية في ذلك إلى أن سيطرة الإسلام السياسي المعتدل على هذه النظر يصب في مصلحة الولايات المتحدة الأمريكية والغرب لأهم قادرون على السيطرة على الشارع، وضبط الجماعات الإرهابية واحوائها، وقد شكلت هذه التحالفات، المعلن منها والمضمر، محور السياسة الأمريكية في عهد أوباما وهيلاري كلينتون.

هذه المباركة الأمريكية لصعود الإسلام السياسي واليقين من أن إسرائيل سوف تكون آمنة مع هذا الصعود، هو الذي أكمل مبادرة الشرق الأوسط الكبير، حيث أفضت هذه السيطرة إلى نشوب العنف والنزاعات المسلحة وأفضى إلى انتشار السلاح والإرهاب بهدف القضاء على الدولة الوطنية العربية وإقامة نظم حكم إسلامية تستهدف تطبيق الشريعة وإقامة الدولة الإسلامية، وتعميق التبعية للغرب، وتغيب سياسات الاستقلال الوطني، كما أن سيطرة الإخوان المسلمين على الحكم في مصر سيهدد روسيا في القوقاز الشمالي وما وراء القوقاز وآسيا الوسطى وكذلك مقاطعة "شينجيانج" ذات الأغلبية المسلمة في الصين، لخدمة مصالح الولايات المتحدة الاستراتيجية إزاء روسيا الاتحادية والصين، خاصة أن مواجهة السوفييت في أفغانستان ارتكزت إلى دعم الإخوان المسلمين والجماعات الموالية لهم من خلال تجنيد المجاهدين في أفغانستان.

وبناء على ذلك فإن تأييد ومباركة الولايات المتحدة لسيطرة الإسلام السياسي والإخوان المسلمين على الحكم في الأنظمة العربية التي أعقبت الثورات، كان صادرًا عن قناعات واستراتيجيات بلورها، وصاغت ملاحظاتها من أكر الدراسات الاستراتيجية ودوائر التخطيط السياسي والاستراتيجي ودوائر المخابرات، التي كانت همزة الوصل في التفاهات والعلاقات بين أمريكا وحلفائها الجدد من الإسلاميين، فضلًا عن سابق خبرة هذه الدوائر في التعامل مع الإسلام السياسي لتحقيق الأهداف الأمريكية في أفغانستان لمواجهة السوفييت آنذاك.

ولم يكن من قبيل المصادفة أن موقع "[ويكيليكس](#)" المعروف قام بنسرب وثائق أثناء الاحتجاجات والثورات حول الفساد في عهد بن علي في تونس والذي انشأ في البلاد، كما أن وثائق أخرى ظهرت تتحدث عن أن الولايات المتحدة قامت بإعداد "قيادي شاب" للقيام بثورة ضد مبارك في مصر.

### مص والشرق الأوسط الكبير

الشرق الأوسط الكبير وامتداداته، أي الشرق الأوسط الجديد، هو محور السياسة الأمريكية والغربية تجاه المنطقة وترتكز هذه السياسة إلى أن الشرق الأوسط خذ هذه القائمة عفا عليه الزمن، وأن تقسيم سايكس بيكو عام 1916 قد تأكل وتدهور ولم يعد يستجيب لحاجات المنطقة، والاستراتيجية الأمريكية، وضرورة تفكيك الدول القائمة إلى دويلات تضمر طوائف ومذاهب، وهذا المسار من الطبيعي في المنظور الأمريكي أن يعتمد بالدم والعنف ومن غير المنصور أن يمر من الكرامات وهذا المسار وإن كان قد نجح جزئيًا في ليبيا وسوريا والعراق واليمن إلا أنه تعثر في حالة مصر بالذات، حيث أدركت طبيعة هذا المخطط نظرًا وعمليًا، بعد عام من حكم الإخوان في مصر، وتطلعهم إلى حكم سوريا في حال سقوط النظام السوري بتأييد أمريكي، وتمكنت مصر بفضل قواتها المسلحة



وقيادتها من عبور هذه المحنة في الثلاثين من يونيو عام 2013 وتبذل قصارى جهدها لإنتقاذ ليبيا ودول عربية أخرى من بينها سوريا من هذا المصير.

ومن المؤكد أن مصر وانطلاقاً من دورها وقدرتها على تشكيل نموذج في الحكم مطالبة بقيادة المنطقة نحو الاستقرار والحكم المدني، بل وفتحت الطريق إلى ذلك من خلال إعادة بناء الدولة واستعادة الأمن ومحاربة الإرهاب.

الثورات والاحتجاجات والانتفاضات التي تصدرت المشهد العربي في عام 2011 كانت ناجمة في المقام الأول بين التراكبات المحلية الناجمة عن النسك والقمع والجمود ورفض التغيير، وهلت هذه الثورات من مصادر مشوعة بعضها حقوقي دولي والآخر محلي داخلي تمثل في استلها مروجس مشروعات الإصلاح الداخلي وثقافة المواطنة والعدالة الاجتماعية.

ورغم تعش مسار هذه الثورات فإنها فتحت الطريق للتغيير والإصلاح من خلال كس حاجز الخوف واقتحام الجماهير والمواطنين للشأن العام، وهذا تغيير مهم حتى وإن بدا أن آثاره ليست ظاهرة حتى الآن، قد تستغرق هذه الآثار بعض الوقت حتى تظهر وتتجسد في الواقع، ولكنها آتية لا محالة ولن يستطع أحد مهما أوتي من قوة أن يوقف عجلة الزمن والتاريخ.

### 3. إشكاليات التقدم

نرى العالم العربي منتسب على بعضه تسود دوله الاختلافات في معظم شعور النعام مع العالم الخارجي، وتباين مواقف الحكومات في أساليب تعاملها مع شعورها حيث نرى بعضها يساير الموجة المطالبة بالتغيير ويقدم جرات مبادعة من عمليات إصلاح جزئية لا تصل إلى عمق الهيكل السياسي والاجتماعي في شكل تغيير حقيقي، كما لا تكفي حتى لسكين الطلب المتزايد من أجل الإصلاح والتطوير.

ونرى بعض الدول العربية الأخرى تص قيا داتها على تغافل حقائق العصر ومحاولة الإفلات من ضغط شعورها من أجل التغيير بالصاق النهم وإسناد المشكلات التي تعاني منها شعورها إلى القوى الخارجية الطامعة في خيرات البلاد والمسترة تحت عباءة العولمة لشكل الاستعمار الجديد. وبغير ما في هذا الادعاء الأخير من بعض الحق، إلا أن إكمال الصورة يقتضي أيضاً تحميل هذه القيادات الحاكمة الجانب الأكبر من وزر ما تعانيه شعورهم من تخلف اقتصادي وتراجع قيمي وحرمان من الحريات الأساسية التي خلق الله الناس عليها وجعلها من حقوقهم الحيوية [منى استعبدتم الناس وقد خلقهم الله أحساراً؟].

#### المعطيات الأساسية

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

❖ سرعة التغير والنحول الثنائي والاقتصادي في دول العالم المتقدم وتطور مستويات معاليته من الرفاهية الاقتصادية لسرّاح متزايدة من الناس في تلك البلاد تصل أنماط سلوكهم وطرقتهم في الحياة إلى مواطنينا في مصر والبلاد العربية، ويرى لها نماذج ينظرون إلى محاكاتها .

❖ تزايد المد الديمقراطي في كثير من دول العالم الثالث، وتساعد الفرص المتاحة لمواطني تلك الدول للمشاركة في الحياة السياسية القائمة على التعددية الحزبية، وصناديق الانتخابات الزجاجية، مما يمثل حلماً ينوق إليه الكثيرون في العالم العربي .

❖ تزايد المهددات الناشئة عن حركة العولمة واشتداد قوة الشركات متعددة الجنسيات **Transnational Corporations** وخطورة تأثيرها في القرار السياسي للدول الأكثر تقدماً ووضوح أهدافها في السيطرة على مصادر الثروة في بلادنا والنماس أشكال مبادنة للتدخل في شؤوننا ولنوجيه أوضاعنا الداخلية في مصر والعالم العربي بما يوافق ومخططاتها .

❖ استئثار الخطر الإسرائيلي ليس فقط على دول الجوار، ولكن أيضاً لكل العالم العربي منعواً في ذلك مع الإدارات الأمريكية المختلفة، ومؤثر بشكل مباشر وغير مباشر في القرار الأوروبي وعاملاً على تحجيم النوجهات الأوروبية المتعاطفة مع الموقف المصري وتحيدها بما يقلل من تأثيرها الفعلي في تغيير واقع الصراع المصري الإسرائيلي في اتجاه الحق العربي .

❖ تعاني مصر ومعظم الدول العربية، حتى الغنية منها ذات الموارد النفطية الهائلة ، من مشكلات وأوجاع داخلية تعود في معظمها إلى تباعد نظم الحكم والإدارة فيها عن النمط الديمقراطي بمسافات تختلف من دولة لأخرى .

❖ كما تعاني مصر ومعظم الدول العربية، إن لم تكن كلها وبدرجات مختلفة ، من مشكلات اقتصادية ليس أقلها تباطؤ معدلات نمو الناتج المحلي وسوء توزيع الدخل واشتداد حدة البطالة وتضاؤل

الفرص أمام الشباب، إذ لم تحقق جهود التنمية والإصلاح الاقتصادي خلال العقود الأخيرة نتائج ترفع إلى مستوى النطلعات لرفع مستويات المعيشة وإحراز نقلة ملحوظة في القدرات الإنتاجية والعدالة الاقتصادية والاجتماعية في كثير من الدول العربية.

❖ اتساع مساحته الفجوة بين أهداف وتطلعات الفئات العظمى من المصريين ومواطني الدول العربية في إقامة مجتمعات تقوم على الديمقراطية والمشاركة السياسية وافتتاح السبل أمام المواطنين بلا تمييز، وبين ما يتحقق على أرض الواقع من محاولات للإصلاح الجزئي أو العلاجات المتباعدة لبعض مشكلات الواقع السياسي الاجتماعي والتي تفقد الترابط في منظومة فكرية وتوجه سياسي متكامل ومعلن.

❖ إذ يعاني الواقع المصري والعربي، مع تقدم الألفية الثالثة وكل ما جرى وتجري من تحولات، من فجوة هائلة بين توجهات الإصلاح وإدارة العمل الوطني وبين الأهداف والتطلعات الوطنية من جانب، والنظومات الحاصلة في دول أخرى مشاهة من جانب آخر.

❖ انفكاك السلوك العام في مصر وبعض بلدان العالم العربي وشيوع ظواهر اقتصادية واجتماعية وثقافية غير محيية للتقدم والتنمية.

❖ افتقاد مصر وكثير من الدول العربية لإطار إستراتيجي متكامل يحدد توجهات التنمية والنظوم السياسية والمجتمعي وأولوياتها ومعايير تقييم نتائجها.

### قضايا مصر الاستراتيجية

تتفاعل مجموعة من القضايا الاستراتيجية التي تشغل مصر وتسدعي إليها هجمة خارجية تطالبها بنظوم أوضاعها وإصلاح هيكلها نمشياً مع الأنماط السائدة في الدول ذات التأثير والقوة في العالم المعاصر. وتتركز تلك القضايا فيما يلي:

1. قضية النظوم السياسي والافتتاح الديمقراطي وإتاحة فرص المشاركة في العمل السياسي.

2. قضية القوانين والممارسات المقيدة للحريات.
3. قضية تحرير وإطلاق حركة منظمات المجتمع المدني.
4. قضية تقييد فرص التعبير عن الرأي والسيطرة الحكومية على منافذ ووسائل الإعلام.
5. قضية تحديد الهوية الاقتصادية الأساسية والاختيار الاستراتيجي لأنماط وآليات إدارة الاقتصاد الوطني وفق استراتيجية شاملة.
6. قضية مراجعة دور الدولة في مختلف المجالات وضورة تطويره بما يسمح لمنظمات المجتمع المدني ومؤسسات القطاع الخاص والجمعيات الأهلية من المشاركة الفاعلة في دفع وتعجيل التنمية المجتمعية وتحمل مسؤولياتها.
7. قضية تحقيق الشفافية وإتاحة المعلومات الصادقة حول النصفات السياسية والاقتصادية ذات العلاقة بمصالح الجماهير، وتأمين المعايير والآليات المناهضة للفساد في مختلف مجالات العمل المجتمعي.
8. قضية الشكك المجتمعي وشيوع أنماط ثقافية وافدة لا تتسجم مع قيم المجتمع المصري الأصيلة، وفي ذات الوقت هامشية الارتباط العام بالقيم والأصول الفكرية للأمة العربية والإسلامية.
9. قضية إهدار الطاقات والموارد المجتمعية وتبديد الوقت لفئات كثيرة من أطراف المجتمع المصري في أنشطة طفيلية لا تضيف كثيرًا إلى الثروة الوطنية في مظاهرها الاقتصادية أو الفكرية.
10. قضية افتقاد الإبداع والابتكار الخسار الريادة الثقافية والحس العلمي، وغلبة الميل إلى التقليد والإتباع بديلاً عن الابتكار والريادة في مختلف ضروب النشاط الإنساني الاقتصادي، والثقافي، والعلمي، والرياضي، والفني.



11. قضية النباعد الظاهر بين هياكل وأساليب ومسئوليات الاداء في أجهزة الإدارة العامة والمحلية وكثير من مؤسسات القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني وبين تقنيات الإدارة المعاصرة ونماذجها المتطورة باستمرار.

12. قضية الخسار وتواضع دور العلم والبحث العلمي في إدارة وتسيير المجتمع المصري، والنباعد الواضح بين منطق العلم الموضوعي وبين آليات ومعايير اتخاذ القرارات في كثير من دوائر الحكم والإدارة في مصر.

13. قضية ضالّة التأثير المصري في مجريات الشؤون العالمية وتوجهات العلاقات الدولية حتى في الامور الاكبر ارتباطاً بالشأن المصري، وتضخم الإحساس بالهوان وضعف التأثير المصري في قضايا مصيرنا للأمة العربية انقل القرارات فيها للقوى الخارجية والمعادية للعرب بدرجة أو أخرى.

### إشكالية التقدّم في مصر والعالم العربي

تثير آمال التقدّم في مصر كما في العالم العربي مجموعة من الأسئلة المحورية ينبغي الإجابة عنها للمساعدة في الخروج من هذا الينب الذي تعيشه مصر وبلدان العالم العربي والإسلامي، كما تعاني منه شعوب العالم النامي جميعها بدرجات متفاوتة:

? كيف تبدل أحوالنا مما نحن فيه إلى الأحسن والأفضل؟

? كيف نحقق قول الحق تبارك وتعالى "إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم"؟

? كيف يكون النحول نحو الأحسن تحولاً ناضجاً سلمياً حضارياً يتفق مع القيم الإسلامية الرفيعة التي تحض القرآن الكريم عليها "ادع إلى سبيل ربك بالحكمة والموعظة الحسنة وجادلهم بالتي هي أحسن، إن ربك هو أعلم بمن ضل عن سبيله وهو أعلم بالمهتدين".

? من يتحمل مسؤولية قيادة النحول، وما هي معايير وأساليب اختيار القادة، وأسس ووسائل محاسبهم  
ومساءلهم عن نتائج قيادتهم؟

? كيف تشارك الأغلبية من أبناء البلد الواحد في حركة النحول بحيث ينحولون هم أيضاً من أغلبية صامتة  
غير مؤثرة إلى قوة إيجابية تدفع حركة النحول وتدافع عن منجزاتها؟

? كيف ينم الخطيط والإعداد لحركة النحول المجتمعي الشاملة بحيث تتحقق أهداف النحول مع الأخذ في  
الاعتبار الظروف المحيطة وتقدير فرص النجاح ومصادر الخطر واحتمالات الفشل؟

? كيف ينم اختيار مجالات النحول وأولوياته بحيث تأتي النتائج مؤثرة ومساعدة على تعظيم فرص النجاح  
في إنمام النحول بكفاءة وفعالية؟

? كيف تعاد صياغة هيكل المجتمع وعناصره الاجتماعية والثقافية والاقتصادية ليصبح أكثر قبولاً ومحابة  
لفكر النحول ومعطياته، ومن ثم تكون فرص صيانتها ما ينحقق من منجزات والمحافظة عليها، فضلاً  
عن تدعيمها، أكبر ما يمكن.

? كيف ينم تحقيق النحول بالاندماج في عالم اليوم والتفاعل الإيجابي مع مقومات التقدم وآلياته في  
المجتمعات الأخرى، والنحوظ ضد ما لا يفيد في تلك المجتمعات؟

? كيف تتحقق عدالة توزيع عوائد النحول نحو الأحسن، وتجنب تكرار مشكلات تاريخية حين تسنح  
فرصة قليلة على النصيب الأكبر مما ينحقق عن النحول من فوائد، ويصير الأمر تداخلاً إلى مواقف ليست  
أحسن كثيراً مما تمر النحول عنه.

إن الإجابة عن هذه الأسئلة تتطلب وضوحاً فكرياً يخصص العناصر والعوامل ذات التأثير في صنع النحول،  
ويرتب علاقاتها فيما بينها، ويؤسس منهاجاً يسترشد به القائمون على إدارة حركة النحول. من هنا تقدم  
في هذه الورقة محاولة للاقتراب من **فكرة التقدم Progress** باعتبارها عملية تحول

**Transformation** مجتمعي شامل تخضع لمنطق الإدارة **Management** وتعامل مع عناصر ومتغيرات

المناخ المحيط، وتسنجيب في كل وقت لتوقعات ومرغبات أصحاب المصلحة في التقدم **Stakeholders**.

**مبادئ أساسية لتطوير الواقع المصري وتحقيق التقدم**

إن التحديث الشامل والتقدم هو المخرج من المأزق المصري الحالي وهو السبيل إلى مستقبل أفضل!

ولكن كيف يتحقق هذا التحديث الشامل أو التقدم المنشود؟

**هناك مبادئ أساسية لا بد من الأمر تكاثر إليها حتى تنهياً الفرص الأفضل لتحقيق التقدم المنشود:**

1. أهمية الاعتراف بأننا جميعاً حكماً ومحكومين مشاركون في إنتاج وتضخيم المشكلات التي تعاني منها مجتمعاتنا.

2. أهمية الاقتناع بأننا جميعاً مسؤولون عن حل تلك المشكلات ومنع تكرارها أو نشأة مشكلات أخرى غير قائمة الآن.

3. ضرورة الإيمان بأن المشكلات التي تراكمت عبر سنوات طوال يمكن علاجها والنخلص منها في بضع سنوات قليلة، وأن نتائج الحل يمكن أن تظهر في فترة وجيزة إذا تم الاستناد إلى العلم والتفكير العلمي، وإذا توفرت مناخ من الحرية والديمقراطية يسمح بالمشاركة الفعالة والمسئولة من جانب كل المواطنين.

4. الاعتراف بأن التفكير غير التقليدي هو أساس الحل من دون التمسك بأفكار وتوجهات تنتمي إلى مراحل سابقة، قد لا تستقيم مع معطيات العصر الحاضر، ولا تتسجم مع الآمال المستقبلية المنشودة.

5. الاستخدام الذكي والاستثمار الفعال للتقنية العالية والمتطورة لتحقيق نقلة موضوعية وسريعة في مستويات الحياة ومعدلات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ترابط مع التطور السياسي والديمقراطي

لشيت الإنجازات وتأكيد أسسها.

## تأكيد المفهوم الشامل للتقدم

تتغير كلمة "التقدم" انطباعات مختلفة لدى السامعين بحسب اختلاف رؤاهم وخلفياتهم العلمية والفكرية، ومواقفهم الاجتماعية والاقتصادية وتوجهاتهم المهنية والثقافية وغير ذلك من الاختلافات الفردية بين أبناء الوطن الواحد، بل والجماعة البشرية الأصغر كالأسة مثلاً.

ومع الاختلاف في إعطاء معنى محدد لتعبير "التقدم" يصبح الاتفاق على معنى يتحقق غرض الجماعة الإنسانية في وقت معين ومكان محدد أمراً مطلوباً وضورياً. ومن ثم نطرح في هذه المقدمة تصورنا للتقدم باعتبارها عملية الانتقال والنحول من حال إلى حال أفضل منه باتفاق أصحاب المصلحة جميعهم أو أغلبهم. ويشمل مفهومنا عن التقدم الأبعاد التالية:

1. إحداث نقلة نوعية في البناء المجتمعي وعناصر الحياة وأدائها ومسئولياتها الفاعلة العامة للجيل الحالي والأجيال القادمة.
2. مواكبة المسئوليات المتعالية من الإبداع العلمي والثقي وما تحققت للمجتمعات المتقدمة من مسئوليات معيشية وأوضاع اجتماعية وثقافية منطوية.
3. قبول النحدي الحضاري لتأكيد المحافظة وبكل الإصرار على القيم المصرية القائمة على العقيدة الإسلامية السمحة والتراث الحضاري لمصر بعنصرها المتكاملين من مسلمين ومسيحيين ومختق المزوجة الصحيحة بين الأصالة والمعاصرة.
4. إعادة للبناء المجتمعي تسهيف تكريس المؤسسات الوطنية وتعميق الممارسة الديمقراطية الواعية ليشارك المواطنون من خلالها في إعادة صياغة المجتمع ورفع مسئولياتهم وضمان مستقبل أفضل لأولادهم، وتحقيق تكافؤ الفرص والعدالة في توزيع الدخل بين المواطنين.

## محاور التقدم

ينضمن مفهومنا عن التقدم أنه عملية تغيير شاملة تمس كافة محاور الحركة المجتمعية في الواقع المصري بدرجات مناسبة ومناخمة حتى تتكامل جهود التقدم في منظومة متوازنة تسمح بتحقيق آثار التقدم الإيجابية وتجنب مواطن الزلل والشاخص فيه والتي قد تقوض تلك الجهود. وبذلك تشمل عملية التقدم المحاور التالية:

1. تغيير وتطوير الفكر والنوجهات.
2. تغيير وتطوير البشر والقيادات.
3. تغيير وتطوير الأهداف والغايات.
4. تغيير وتطوير الهياكل والشظيمات.
5. تغيير وتطوير الوسائل والثنيات.
6. تغيير وتطوير المعايير وقواعد الاحكام.

## مجالات التقدم

ينبغي أن تصل عملية التقدم إلى مجالات الحياة المجتمعية جميعها في مص:

1. تحديث وتطوير الهياكل والنظم والآليات السياسية ونظم الانتخابات وتعميق المشاركة الشعبية في اتخاذ القرارات، وهيئة البنية السياسية في المجتمع وفق أصول ومبادئ التعددية.
2. تحديث وتطوير مؤسسات الإدارة العامة وأجهزة الحكم المركزية والمحلية، وتعميق أساليب الاختيار الديمقراطي باذخاب القيادات على كافة المستويات.



3. تحديث الهياكل والمؤسسات والنظم والتقنيات في مجالات الأنشطة الاقتصادية والإنتاجية في الزراعة، الصناعة، السياحة، الخدمات المالية، خدمات النقل، التجارة ونظم التداول وغيرها من أنشطة الإنتاج السلعي والخدمات.
4. تحديث وتطوير الهياكل والنظم والآليات والمؤسسات العلمية، والتعليمية، والتقنية، والثقافية.
5. تحديث وتطوير الهياكل والنظم التشريعية والقوانين واللوائح المنظمة لأمور الحياة والمجتمع.
6. التحديث العمراني وتنمية المجتمعات الجديدة، والتوسع في استثمار مساحات متزايدة من الأرض المصرية بزيادة المعمور منها، وإقامة التجمعات البشرية المنكاملة، واستثمار الصحراء والتوسع في تطبيق التقنيات الجديدة في زراعة الأراضي القاحلة.
7. تحديث أنماط ومسئوليات التوزيع السكاني في المجتمع المصري، وتحقيق التوازن السكاني في كافة الأجزاء.
8. تحديث التعليم والتدريب ومنهجيات إعداد وتطوير وتنمية الموارد البشرية.
9. تحديث نظم وعلاقات العمل، وتأكيد الحقوق المتوازنة لأصحاب العمل والعاملين والمجتمع بأسره.
10. تحديث أنظمة العلاج والخدمات الصحية والرعاية الطبية، وتطوير منظومة التأمين الاجتماعي ومد مظله مع التأمين الصحي لتشمل كافة طوائف المواطنين وفق نظم تتوافق وقدراتهم الاقتصادية ومواقفهم الاجتماعية.
11. تحديث البيئة ومكافحة أشكال التلوث والإهدار في الموارد خاصة الأرض الزراعية، وتطوير نظم وآليات المحافظة على مصادر الثروة الطبيعية.
12. تحديث المرافق العامة وتنشيد استخدامات الطاقة والمحافظة على حقوق الأجيال القادمة في الثروات الطبيعية.

13. تحديث الثقافة وأنماط الحياة الفنية والأدبية والارتقاء بالذوق العام في كافة المجالات.

14. تحديث منظمات وآليات وقدرات مؤسسات البحث العلمي والتطوير التقني.

15. التوسع في استثمار البنية المعلوماتية والاتصالات والنحول إلى المجتمع الرقمي.

### إدارة التقدّم

إن إحداث التقدّم وفق المفاهيم السابقة يتطلب بذل الجهود في التخطيط والإعداد وهيئة الظروف الملائمة، فضلاً عن التنفيذ الواعي لبرامج التحديث والتطوير، ومناخية وتقوية الإنجازات. وبذلك يصبح الحديث عن "إدارة التقدّم" أمراً ضرورياً، إذ لا ينصّر أنّ تتحقّق أهداف التقدّم بالنمّي أو بمجرد رفع الشعارات، كما لا ينصّر تحقّق التقدّم بجهود ومشاركات طوائف المجتمع المختلفة من دون التنسيق بينها وتوجيهها في اتجاهات معلومة ومنوافة مع متطلبات التقدّم في كل المجالات.

ومن المنصّر أنّ تشترك الدولة ممثلة في أجهزها المتخصصة مع منظمات المجتمع المسؤولة في تخطيط وبرمجة التقدّم وفق رؤية شاملة تكون محل الاتفاق المجتمعي، وتحدد في ضوءها الأدوار والمسؤوليات في عملية التقدّم مع التأكيد على أنّ التقدّم يمثل عملية مستمرة تحاكي فكر ومنهج الإدارة الإستراتيجية، ومن ثمّ تكون العمليات على مسنويات ثلاث:

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

2. التحليل الاستراتيجي للموارد والطاقات والإمكانيات الوطنية، وتقوية القدرات المتاحة للوطن، وتحديد مواطن القوة والضعف في البناء الوطني.

3. صياغة الرؤية الاستراتيجية لمستقبل الوطن.

4. تحديد الأهداف والإنجازات الاستراتيجية على المستوى الوطني والقطاعي والفردى.

5. رسم البرامج وصياغة السياسات المحققة لأهداف التقدم.

6. تدبير الموارد والإمكانات اللازمة لتنفيذ خطط وبرامج التحديث والنظير وصولاً لأهداف التقدم.

### مسنوبات إدارة التقدم

تفاعل وتنكامل جهود كافة أطراف المجتمع في جهد منظم من أجل إحداث التقدم وفق مفاهيم وتقنيات الإدارة المعاصرة القائمة على التحليل الإستراتيجي والنخطيط العلمي للموارد والإمكانات وتحديد الأهداف والغايات ووسائل ومعايير قياس النتائج وتقويم العائد.

وتشترك الطوائف التالية في إدارة التقدم:

1. الدولة [الحكومة المركزية والمحليات].

2. منظمات الأعمال العامة والخاصة والجمعيات والهيئات غير الحكومية ومنظمات المجتمع المدني والأحزاب السياسية والشكليات النقابية.

3. المواطنون.

### دور الدولة في إدارة التقدم

1. صياغة الرؤية المستقبلية لصورة الوطن المثقفة مع معايير التقدم ومسئوباته التي تحققت في دول العالم الأكر تقدماً، والمعبرة عن قيم المجتمع المصري وتقاليد وأصوله المحايية للنظير والتحديث.

2. بناء إستراتيجية متكاملة للتقدم بمشاركة جادة من مختلف الأطراف الفاعلة في المجتمع تتحدد فيها مسؤوليات كل طرف ومعايير تقويم مساهماته وإنجازاته في تحديث الوطن.

3. النظير الإداري الشامل لهماكل المنظمات الحكومية والعامة المشاركة في برامج التحديث واستكمال قدراتها التقنية وتنمية كوادرها البشرية.

4. بناء وتفعيل نظام للتخطيط الاستراتيجي ، وصياغة مجموعة الخطط الاستراتيجية والبرامج التنفيذية المتوافقة مع الرؤية المستقبلية للوطن والأهداف الاستراتيجية المحددة.
5. بناء وتفعيل نظام شامل للمتابعة وتقويم الأداء والإنجازات على المستويات الوطني والقطاعي والفردى.
6. بناء وتفعيل آليات لثمينة وحفز مشاركة المواطنين والتشجيعات الأهلية وغير الحكومية في تنفيذ مشروعات التحديث وتقويم الإنجازات واقتراح مجالات التطوير.
7. إعطاء المثل والقُدوة في الالتزام بالقواعد والحرص على المال العام والتقيّد بالشفافية الكاملة في كل القرارات والوجهات.
8. تفعيل عمليات الترابط والشابك بين منظمات الدولة ومؤسساتها، وإطلاق الحرية والاستقلالية الإدارية للمؤسسات العامة في مختلف قطاعات العمل الوطني، والمحاسبة على النتائج.
9. تحديد معايير وآليات لمناجعة مشروعات التحديث وتوفير آليات للدخول بالمساندة أو التقويم في حال تعثر البعض منها أو استخدام شعار التحديث في غير أغراضه.
10. تشجيع وتقدير النجاحات الناجمة والإنجازات الحقيقية على طريق التحديث.

### دور منظمات المجتمع المدني في إدارة التمدن

1. إعادة ترتيب أوضاعها وتطوير هيكلها وتدعيم إمكانياتها للعمل في خدمة برامج التمدن.
2. السعي إلى استيفاء الشروط والمعايير المقبولة دولياً للوصول إلى مراتب التميز في الأداء.
3. بناء إستراتيجية واضحة تعمل من خلالها لمساندة أهداف التحديث الشامل في نفس الوقت الذي تحقق فيها أهدافها الذاتية.
4. الالتزام بالتحديث والتطوير واستثمار الثقلات المنجدة في مباشرة أنشطتها.

5. السعي إلى التكامل والنكاتف مع غيرها من المنظمات من أجل حشد الجهود والموارد وتجنب النكسار والنضارب في الأنشطة وتحقيق إنجازات يصعب تحقيقها بالعمل المنفرد لمنظمات منعزلة.

### دور المواطن في إدارة التقدم

1. الالتزام بالواجبات المفروضة على المواطن والتمسك بحقوقه المشروعة.
2. الحرص على الحق العام والمحافظة على الممتلكات العامة وعناصر الثروة الوطنية.
3. المشاركة في تنفيذ مهام التحديث في موقع عمله وعلى مستوى الحياة الشخصية وفي النطاق الأسري والعلاقات المجتمعية المباشرة.
4. المشاركة في الاختيار وإبداء الرأي والإدلاء بصوته في كافة عمليات الانتخابات والاستفتاء الجماهيري.

### محاذير على طريق التقدم

تدل تجارب الدول والشعوب أن هناك محاذير ينبغي على العالم المصري الالتفات إليها وأخذها في الاعتبار حين إدارة عمليات التقدم تأميناً لها من الانزلاق في مناهات تصرفها عن أهدافها. كذلك يؤكد أهمية تلك المحاذير ما نشهده من تصاعد فغمة الهجوم على العالم المصري من جانب القوى الغربية في أمريكا وأوروبا والتي تجهد في إعداد وإطلاق مبادراتها الرامية إلى صبغ جهد إدارة التقدم المصري بألوان تناسب توجهاتها وأهدافها. ومن أهم تلك المحاذير ما يلي:

1. التعامل مع قضية التقدم باعتبارها مرد فعل للضغوط الأمريكية والأوروبية، ومن ثم التعامل مع توجهات التقدم المصري وكأنها مناورة سياسية، يقصد بها إجهاد المبادرات الغربية ليس أكثر.



2. اعتبار مطلب التقديم فورية وقبلة، تنادي لها جماعات ناشزة في المجتمع يمكن التغاضي عنها أو إلهائها بتقليل من الإصلاحات الجزئية التي لا تسحب الشيء الكثير من أصحاب السلطة والمنشعبين بالأوضاع الحالية.

3. اعتبار التقديم نوعاً من الترقيع والترميم في الأبنية والهياكل السياسية والاجتماعية والاقتصادية القائمة، وتجنب الحل الشامل لمشكلات المجتمع المصري والتغيير الجذري لواقعه وهياكله وعملياته.

4. اعتبار التقديم نوعاً من إعادة صياغة المستقبل على نفس النسق القائم حالياً ومصالح ذات الطوائف المستفيدة من الوضع القائم، وبذلك يتم تجاهل رغبات ومصالح طوائف أخرى مهمة في المجتمع يمكنها أن تمارس من الضغوط والتأثير ما يؤدي إلى إفسال مخططات التقديم تلك.

5. اعتبار التقديم حالة وقبلة يتم الانجاء إليها تحت ضغط أزمة أو أزمات معينة، وينصرف الناس عنها مع الإحساس بانفراج تلك الأزمات.

6. الانطلاق في تخطيط التقديم متأثرين بالتاريخ والأجداد الماضية والاختصار في مفهوم التقديم تحاول استعادة الماضي وإحياء نظم وهياكل ومعايير انقضى وقتها ولم تعد صالحة للتطبيق في الوقت الراهن.

7. الانطلاق في تخطيط التقديم من أحلام وروى مستقبلية غير محدثة ولا واضحة، والنجاوز عن التحديد الدقيق للأهداف والمصاعب المتوقعة واحتمالات كل منها.

8. الانطلاق في تخطيط التقديم من دون الدراسة الكافية لاستيعاب الواقع المصري ومشكلاته وإمكانياته، ورصد وتحليل القوى الفاعلة في المشهد المصري وعلاقاته بالعالم الخارجي وإمكانياته في التأثير والحركة الذاتية.

#### 4. نحو نموذج مصري لإدارة التقدم

نطرح فيما يلي إطاراً عاماً لنموذج مصري لإدارة التقدم يقوم على تفعيل منهجيات الإدارة الحديثة وتقنياتها المعاصرة ومنها الإدارة الإستراتيجية، إدارة الأداء، إدارة المعرفة وإدارة النميز: يقوم نموذج "إدارة التقدم" المقترح على العناصر التالية:

- تقوم الدول والمجتمعات الإنسانية من أجل تحقيق غايات وأهداف، ومن ثم فإن الخطوة الأولى في بناء دولة تنحقق فيها "إدارة التقدم" ينبغي أن تكون التحديد الدقيق والواضح للغايات والأهداف المرجوة واعتمادها كأساس للتخطيط والنوحيه في كافة مجالات النشاط في الدولة، وكذا اعتبارها المقاييس الأهم للتعرف على مستويات الإنجاز وتقويم النتائج.
- تعمل الدول في إطار مناخ اجتماعي وسياسي واقتصادي متغير ومتطور، كما تتفاعل عوامل الثقافة والنظومات العلمية والتقنية في إعادة صياغة المجتمعات وتطوير توجهاتها ونظمها ومنظومات القيم لها **Value systems**. وتسند الدول مواردها من المناخ المحيط، كما تصدر إليه مخجهاها وتلتزم في عملياتها بالقواعد والقيم المتعارف عليها فيه. أي أن الترابط والتفاعل والتعايش الإيجابي بين الدولة والمناخ المحيط هو دعامة ومركبة في بناء منظمة تنحقق فيها "إدارة التقدم".
- تلعب القيادة الإدارية دوراً محورياً مؤثراً في صياغة أهداف وغايات الدولة وتحقيق ترابطها مع المناخ المحيط وتفعيل عناصرها وقدراتها الذاتية. وبذلك تصبح القيادة الإدارية الإستراتيجية ذات القدرات المعرفية المتطورة من أهم مقومات وآليات "إدارة التقدم".
- تتبلور مسؤوليات "**إدارة التقدم**" في دراسة وتفهم المناخ المحيط والكشف عما به من فرص ومهددات، وتهيئة العناصر والمقومات الذاتية بالدولة لاستثمار تلك الفرص والتعامل مع المهددات. ولا ينفك هذا الأداء الإداري المثوق بحض الصدفة أو بتابع منهجيات تعتمد العفوية والاستناد إلى

الخبرة الذاتية للقادة، وإنما تتطلب اعتماد منهجية إدارية متفوقة هي "الإدارة الإستراتيجية" **Strategic Management** التي تربط تلك العناصر الخارجية والداخلية ذات التأثير في أداء الدولة، وتقدم الإطار الفعال للتشويق بين مختلف عناصر الأداء من أجل استثمار الفرص وتجنب المهددات، ومن ثم تحقيق "إدارة التقدم".

■ ينحصر تحقيق الدولة القدرة على إنجاز أهدافها وغاياتها من خلال تنظيم استخدام ما يتوفر لها من موارد وتنسيقها في عمليات **Processes** مترابطة ومشابكة تنصل بداياتها بنهاياتها ويمكن تخطيطها وتوقيتها ومراقبتها للتأكد من صلاحيتها والاطمئنان إلى التزامها بمواصفات الجودة في كل ما يجري لها. وتحقق تطبيق منهجية "إدارة العمليات" **Process Management** تفوقاً واضحاً في نمط الإدارة وإنجازاتها عن الإدارة التقليدية التي كانت تركز التقسيمات التنظيمية والمجموعات الوظيفية المنفصلة والمبتعدة.

إن **"إدارة التقدم"** تحقق بفعل تكريس الترابط والشباك في عمليات الدولة، ومن ثم حسن استثمار الموارد وربط المدخلات بالمخرجات وفق أسس واضحة وقابلة للقياس.

■ ليست الجودة مجرد مواصفات قياسية للمنتجات والخدمات التي تنتجها الدولة، ولكنها فلسفة شاملة لكل ما يجري بالدولة من فعاليات، وصفة أساسية تصنف لها كافة المدخلات والعمليات والمخرجات في الدولة. إن **"إدارة التقدم"** تحقق حين يعمر الالتزام بالجودة بمعنى أداء العمل وفق المواصفات وبالمسئولية الذي يرضي المستفيدين سواء كانوا من المواطنين أو من غيرهم ممن يتعاملون مع الدولة ومنظمتها المختلفة، وبذلك تصبح الجودة الشاملة **Total Quality** سمة رئيسية في إدارة الدولة.

■ تعتمد "إدارة التقدم" على المعلومات والحقائق التي تصف كل ما يجري داخل الدولة وخارجها، والعامل الواعي مع تلك المعلومات والحقائق لاستخراج المؤشرات الدالة على تقدم الأداء في مختلف

مجالات النشاط، وتوقع المشكلات والشبوق بالفرص والمهددات. ويعتبر بناء وتفعيل نظم المعلومات الإدارية الشاملة أساساً في تنمية فرص التقدم.

■ تتخذ الدولة قراراتها واختياراتها في ضوء معطيات ظل وفها وأوضاعها الذاتية، ورويتها وفهمها للظروف والمتغيرات الخارجية. وتحاول الدول دائماً تقويم إنجازاتها والحكم على كفاءة العمل ومسنوبات الإنتاجية، بالقياس إلى المعايير المحددة في خطط وبرامج الأداء والأهداف والنتائج المخططة، كما تعتمد على مقارنة إنجازاتها ومسنوبات الأداء والفعالية لها مع غيرها من الدول المشوقة والمتميزة، وتسعى إلى الوصول إلى مستوى الممارسة الأكثر تفعلاً **Practices Best** من خلال اتباع منهجية القياس المرجعي Benchmarking.

■ على العكس من الإدارة التقليدية، فإن " إدارة التقدم " تسعى للتطوير والنهوض بصفة مستمرة وليس فقط عند مواجهة بعض المشكلات أو العقبات. ويعتبر التطوير المستمر Continuous Improvement من مقومات " إدارة التقدم " إذ ينيح للدولة أن تكون دائماً في موقف أفضل من غيرها، وأن يكون لها السبق في تطوير هيكلها وسياساتها ونظم العمل لها بما يكفل لها الشوق في تحقيق مسنوبات منعالية من النمو الاقتصادي والرفاهية الاجتماعية.

■ إن الأداة الحقيقية والقوة الفاعلة في تحقيق غايات وأهداف الدول هم الموارد البشرية من العاملين ذوي المعرفة Knowledge Workers الذين يندر اختيارهم بعناية فائقة، وتوفّر لهم الدولة فرص التنمية المستمرة والتدريب الهادف إلى زيادة مهاراتهم، وتستثمر قدراتهم الفكرية والمعرفية في تطوير الأداء وتمكينهم دائماً **Empower** من السيطرة على مقدرات العمل وحرية الحركة والمشاركة في تحمل المسؤوليات واتخاذ القرارات.

إن " إدارة التقدم " هي في الأساس إدارة متميزة للموارد البشرية.

- تسعى "إدارة التقدم" إلى تحقيق عوائد ومنافع متوازنة **Balanced** لمختلف أصحاب المصلحة ذوي العلاقة في الدولة. فأصحاب رأس المال يريدون عائداً مناسباً يعادل المخاطر والنضحيات التي تحملوها برصد أموالهم للاستثمار، والعاملون يريدون في تعويض جهودهم بما يكافئ مساهمتهم في الإنتاج، والمواطنون عموماً يسعون إلى الحصول على أحياناً جواهر المعيشية، بيسر وسهولة وبمستويات أفضل من الجودة وبتكلفة أقل ووفق الشروط والنوعيات التي يفضلونها.
- تعمل "إدارة التقدم" على بناء وتنمية العلاقات **Relationships** مع مختلف الطوائف والأطراف الذين تربطهم الدولة. والعمل على استثمار وتوظيف تلك العلاقات في سبيل تعظيم فرص الدولة للوصول إلى غاياتها وأهدافها.
- القياس **Measurement** أساس تفوق "إدارة التقدم" التي تعمل وفق مبدأ "ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته والسيطرة عليه". ويتطلب إعمال مبدأ القياس ضرورة التعبير الكمي **Quantitative** عن العناصر والآليات والعلاقات الداخلة في خطط التقدم والتحديث.

### المتطلبات الرئيسية لإدارة التقدم

1. بناء استراتيجي متكامل يعبر عن النوجهات الرئيسية للدولة ومرونتها المستقبلية.
2. منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل الدولة وترشد القائمين بمسؤوليات الأداء إلى قواعد وأسس اتخاذ القرارات.
3. هياكل تنظيمية مرنة ومناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية.



4. نظام منظور للتأكد من الجودة الشاملة بتحديد آليات تحليل العمليات **Process Analysis** وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة ومعدلات السماح فيها وآليات مراقبة وضبط الجودة ومدخل تصحيح الخرافات الجودة
5. نظام معلومات متكامل يضم آليات لصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتداولها وتحديثها وحفظها واسترجاعها، فضلاً عن قواعد وآليات توظيفها لدعم اتخاذ القرار.
6. نظام منظور لإدارة الموارد البشرية، يبين القواعد والآليات لتخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتميئها وتوجيه أداءها. كما يتضمن قواعد وآليات تقييم الأداء وأسس تعويض العاملين وفق نتائج الأداء.
7. نظام لإدارة الأداء يتضمن قواعد وآليات تحديد الأعمال والوظائف المطلوبة لتنفيذ عمليات الدولة، وأسس تخطيط الأداء المستهدف وتحديد معدلاته ومسئولياته، وقواعد توجيهه، ومناجاة الأداء، وتقييم النتائج، والإجازات.
8. نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي وأداء مجموعات وفرق العمل ووحدات الأعمال الإستراتيجية والأداء المؤسسي بغرض تقييم الإجازات بالقياس إلى الأهداف ومعايير الأداء المقررة.
9. قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج تؤكد فرص الدولة في تحقيق "إدارة التقدم".

5. هل رؤية "مصر 20-30" تعتبر طريقها إلى التقدم؟

# استراتيجية لتنمية المستدامة

رؤية مصر ٢٠٣٠  
(الأهداف ومؤشرات الأداء)



رؤية مصر للشمية المستدامة 2030 - الأهداف ومؤشرات الأداء - موقع الدكتور علي السلمي (alislami.com)

6. ما الذي تحقق من الرؤية؟

تقرير المراجعة الوطنية الطوعية مصر 2021



لقراءة وتحميل التقرير انقر على الرابط التالي:

[f\\_vnr\\_2021\\_arabic.pdf](f_vnr_2021_arabic.pdf) (mped.gov.eg)

## التقرير الوطني الطوعي الشميتة المستدامة النوع الاجتماعي (annd.org)



### جاءت الملاحظات التالية عند قراءة التقرير الطوعي الثالث لمناخية أهداف الشميتة

ملاحظات ختامية،

يمكننا تبني عدد من الملاحظات النقدية في ضوء وختاماً تعمل على تطوير منهجية التقرير، ورصد الإجازات، وقراءة في التحديات، والنوصل إلى سياسات مستقبلية مستندة إلى الأدلة الحساسة للنوع الاجتماعي، وجميعها على تنفيذ خطة الشميتة المستدامة 2030 تتعكس إيجاباً ومناخية مؤشراًها في التقارير المقبلة، ومنها التالي:

1. ضرورة أن يبنى التقرير رؤية تكاملية وشاملة في الرصد والمناخية للإجازات، بحيث يتضمن التقرير الأبعاد السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والبيئية وغيرها من أبعاد شاملة

للشمية المستدامة... ولا يقتصر التقرير على رصد وقراءة البيانات ذات البعد والملمح الاقتصادي فقط.

2. تبني منهجية تقاطعية في الرصد والتحليل، فلا ينم تناول الأهداف تناوياً رئيسياً منوالياً، وإنما تناول أفقي ومنواز، بما يسهم في انعكاس بعد النوع الاجتماعي على رصد متابعة مؤشرات الأهداف الأخرى في الخطة، ولا يبقى حبيس الهدف الخامس فقط ومؤشرات.

3. ضرورة تخصيص فصل للرصد والتحليل ينعلق ببرامج الشمية القومية الكبرى، باعتبارها تخصيصاً من شأنه أن يكرس ويعمق الثقات الباحثين إلى الجهود القومية الكبرى، وقراءة أثرها على مؤشرات أهداف الشمية المختلفة، خاصة برامج تكافل وكرامة، وحياة كريمة، ومواجهة العشوائيات وتوفير الإسكان البديل.

4. آليات رصد البيانات والإحصاءات ذات الصلة، والتي يعتمد عليها التقرير في التحليل، تجب أن تتوحد أعوام المقارنة، ويشار إلى تغييس السياسات ذات الصلة بموضوع البيان في أعوام المقارنة، كما تجب توحيد أعوام المقارنة بما يسهم في التأكيد على قراءات موضوعية ودقيقة غير منجزاة أو مبهمه المنغيرات

5. يظل بند "سياسات تمويل الشمية" هو السؤال الأصعب عند قراءة وتحليل تقارير المتابعة، فالإشارة إلى حجم الديون الداخلية والخارجية أمر واجب عند قراءة الإنجازات، وعامل مهم عند رصد التحديات، كما من الضروري ذكر تداعيات واقع الموازنة الوطنية وتوفير المخصصات، وبدائل التمويل. جميعها عوامل هامة عند قياس كفاءة الإنجازات وتحليلها والبحث في التراكم الإيجابي عليها.



**استراتيجية التنمية المستدامة**  
رؤية 2030  
VISION OF EGYPT

**أن تكون مصر بحلول عام 2030**

- ذات اقتصاد تنافسي ومتوازن ومطلوع يعتمد على الابتكار والمعرفة
- قائمة على العدالة والاندماج والاجتماعي والمشاركة
- ذات نظام إيكولوجي متوازن ومطلوع
- تستثمر بفعالية المكان والامكان لتحقيق التنمية المستدامة
- تركبي بجودة حياة المصريين

www.gov.eg



## أهداف النسخة الجديدة لرؤية مصر ٢٠٣٠

وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية

<p><b>٤</b> معرفة وابتكار</p>	<p><b>٣</b> اقتصاد قوي</p>	<p><b>٢</b> عدالة واندماج</p>	<p><b>١</b> جودة الحياة</p>
<p><b>٨</b> المكانة الريادية</p>	<p><b>٧</b> السلام والأمن</p>	<p><b>٦</b> الحوكمة</p>	<p><b>٥</b> الاستدامة البيئية</p>



## مشروعات كبرى لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي

# 25 مشروعاً



تري هل ينعكس هذا الأداء على حياة المصريين المستهدفين بذلك الاستراتيجية؟

من أسف أن المطلوب أكثر مما يتحقق على أرض الواقع!



**CAN**

## 7. كيف تنهار الدول؟

حصري...ترتيب جميع الدول العربية حسب حجم الديون الخارجية عندها لسنة 2023



### تصنيف الدول العربية حسب حجم الديون الخارجية 2023

0:30 / 8:34

<https://youtu.be/YpAQs5dKf0A?si=-L-0AJa0h0JeUvmw>

إقبل سبعة قرون.. هكذا تنبأ ابن خلدون بسقوط الدول

العصر

الدولة والملك والعمران  
(أي الاجتماع) بمثابة الصورة  
للمادة، وهو الشكل الحافظ  
بنوعه لوجودها، وقد تقرر

0:11 / 4:02

<https://youtu.be/oP67jRV8lc4?si=KFZv03dUgEGetaqa>

## 8. كيف تتقدم الأمم: "سي 919"



عبد المنعم سعيد

نشر في 19 يونيو، 2023

حققت الصين فوزا تاريخيا عندما دخلت إلى نادي الدول المنتجة للطائرات النجارية، رأسا برأس مع طائرات شركات "بوينج" و"إيرباص" الأوروبية، في إنتاج طائرة ركاب كبيرة تحت اسم C919 في أول رحلة تجارية لها.

وهكذا أضفت الصين إلى سلسلها الصناعية سلسلة أخرى عالية الثمن وكبيرة المقام في قدراتها التكنولوجية وطاقاتها التجارية. والأهم أنها قدمت أول البدائل العالمية لصناعة ظلت دوما احتكارا عالميا خالصا للدول الغربية.

وفي وقت من الأوقات كانت الصناعة الغربية للطائرات نوعا من تفسير العمل الدولي، تخرج فيه الولايات المتحدة والدول الغربية "المتقدمة" و"الراقية" من الصناعات الأقل تعقيدا من الناحية التكنولوجية مثل الغزل والنسيج والحديد والصلب والألومنيوم والأسمدة، أي الصناعات عالية الاستهلاك للطاقة والمملوثة للمناخ؛ بينما تخسك الصناعات المنظورة والمعقدة المتعلقة بصناعة الطائرات والمركبات الفضائية والتكنولوجيات الحيوية والرقمية والدكاء الاصطناعي.

الصين لم تقبل هذه القسمة غير العادلة، ولكن أسلوها قام على تطوير "العولمة" بفتح أسواقها للصناعات الغربية من السيارات والتليفونات الجوالة وأشهرها الخاصة بشركة "آبل".

بعد هذه الخطوة الأولى التي تسفيد فيها من رخص أسعار عمالها، وتوافر القدرات العلمية لديهم، فإن الصين تبدأ تدريجياً في فهم وتقدير التكنولوجيات الغربية، وتخلق نموذجها الخاص ثم بعد ذلك تتفوق عليها. هذه الاستراتيجية تمكنت الصين من اللحاق بالدول الصناعية مثل ألمانيا وبريطانيا واليابان، وبالتأكيد الولايات المتحدة الأمريكية. إنتاج الطائرة C919 هو تطبيق لهذه الاستراتيجية التي تحتاج إلى درجات عالية من الصبر والإلتقان.

رد الفعل الغربي على هذه الخطوة لحسن حظ الصينيين يعكس درجة من عدم الفهم للاستراتيجية الصينية التي لا تكل عن التقدم خطوة بعد خطوة في المجالات التي تسند فيها من السيارات وحتى الطائرات التجارية.

وفي تغطية لقناة الـ "سي. إن. إن" لإنتاج الطائرة الصينية ورد أنه بدلاً من تعزيز مكانة الصين العالمية في مجال الابتكار التكنولوجي، يقول الخبراء إن C919 هو رمز لاعتمادها المسنم على الغرب. وذلك لأن جزءاً كبيراً من أجزاء الطائرة يأتي من موردين أجانب، وفي الغالب من أمريكا الشمالية وأوروبا. ورغم أن الصين أعلنت أن حوالي 40% من مكونات النموذج الطائر مسنودة فإن "C919" فريدة من نوعها حيث لا يوجد شيء تقريباً يقيها في الهواء من الصين "C919"، هي في الأساس طائرة غير صينية عليها طلاء صيني.

منابعة الطائرة على هذا النحو تغفل النموذج الشموي الصيني الذي يقوم على قدر هائل من الإصرار من ناحية، والقدرة الفائقة على إجراء البحوث والتطوير عند التعامل مع النماذج العالمية للمصنوعات المختلفة من ناحية أخرى. وقد تكون الطائرة الصينية تستند في صناعاتها على الموردين العالميين كما يليق بقوة اقتصادية عالمية.



ولكن الحقيقة هي أن الشركات المصنعة الأخرى غالباً ما تعتمد على الواردات حيث تعتمد بوينج وإيرباص على موردين عالميين؛ ويقدر أن مكونات شركة بوينج الأمريكية حوالى 40% إلى 50% منها مكونات من خارج الولايات المتحدة. شركة إيرباص الأوروبية لها مصادر أيضاً من دول مثل ماليزيا. الصين لديها الطموح لمنافسة شركتي إيرباص وبوينج، اللتين تخترقان سوق الطائرات التجارية. وقد يستغرق الأمر سنوات عديدة حتى يتم اعتماد طائراتها من قبل منظمي الطيران في الولايات المتحدة وأوروبا. ولكن بمجرد زيادة الإنتاج، من المتوقع أن يربح المزيد من الطلبات في الداخل، أو في البلدان النامية، حيث لا تتمكن شركات النقل من تحمل أسعار مواد السوق الحاليين. في إندونيسيا، أصبحت شركة الطيران المحلية "TransNusa" أول عميل خارجي لشركة الإنتاج الصينية "كوماك".

المعادن الجديد في العلاقات الدولية هو أن الصين باتت قوة عظمى، ولم تعد في سبيلها لكي تكون كذلك، واهتمامها كان ولا يزال هو استثمار عملية البناء الداخلي على مسار الدولة العظمى التي تصدر للعالم كل شيء، ومعها تصل إلى الفضاء الخارجي.

وإذا كان الأمر يكون يعتقدون أن الصين ليس في إمكانها إنتاج شركات مثل "أبل" و"أمازون" أو السيارة الكهربائية، فإن الصين الآن لديها "على بابا" و"جي 5" وسيارات كهربائية وأقمار صناعية وشركات عملاقة ومشروع كوني "الحزام والطريق".

ما يجعل الصعود الصيني أخاذاً هو أنه مصاحب بالخروج الأمريكي من الياكس إلى البحر، وبناء غواصات نووية على الطريقة التقليدية التي كان فيها العالم يعيش على معنات قائم على سباق السلاح الذي أهلك من قبل الاتحاد السوفيتي، ساعة إنتاج برنامج حرب النجوم. المعنات الجديد مختلف وأشكاله جديدة تحتاج اكتشافها إلى ما هو أكثر من الكسل، ويرفض اتباع قاعدة أن التاريخ يعيد نفسه، بينما هو جديد تماماً.

\*تقلاع "المصري اليوم"





## 1. مقدمة

تمثل المفاهيم والتقنيات الإدارية المعاصرة أحد أهم مصادر الثوق والتميز للمجتمعات الغربية ومنظماها على اختلاف أنواعها وخاصة منظمات الأعمال فيها . فقد اختلفت الإدارة المعاصرة اختلافاً جذرياً عما كان مألوفاً في سنوات الالفية الثانية، ومن ثم اختلفت أيضاً قضايا الشمية الإدارية وتوجهات تطوير هياكل وتقنيات الإدارة في المنظمات في دول العالم المتقدم .

إن التحدي الأساسي للتطوير الإداري الآن يكمن في القدرة على توظيف تقنيات الاتصالات و المعلومات ومفاهيم الإستراتيجية والشكير المنظومي **Systems Thinking** ، والنوجه النسوقي **Marketing Orientation** وتأکید فکر الجودة الشاملة **Total Quality** وتنمية وتطوير الموارد البشرية وتمكينها **Empowerment** وإطلاق طاقتها الفكرية والذهنية وتشجيع قدراتها الإبداعية والابتكارية لتحسين الأداء وتعظيم الإنجازات والعوائد المنحقة في الإدارات الحكومية وخدمات قطاعات الأعمال وفي كافة منظمات المجتمع، ورفع كفاءتها الإنتاجية وتعظيم قدراتها التنافسية .

ويسود الانشغال بتطبيق مفاهيم وتقنيات الإدارة المعاصرة المنظمات الحكومية ومنظمات الأعمال في العالم الغربي التي انتهت إلى تسارع الثورات العلمية والتقنية وحركة العولمة والنحول نحو اقتصاديات السوق وما صاحبها ونبج عنها من فرص لانهائية لتعظيم الإنتاج والابتكار والتطوير المستمر في المنتجات والعمليات، وتنمية قدرات هائلة للوصول إلى الأسواق العالمية والسيطرة على حركة التجارة العالمية وتحقيق أرباح هائلة ومعدلات نمو غير مسبوقة .

وإذا تأملنا واقع الإدارة في مصر . . . . .

نجد أن قضاياها ومشكلاتها تعكس حالة من التقادم الفكري والاعتماد على تقنيات وأساليب إدارية تنتمي إلى ظروف ومعطيات تجاوزها العصف وتفقد القدرة على مواكبة حركة الكلفة الثالثة ووقوعها السريع المعتمد على الاستخدام المكثف والشامل لتقنيات الاتصالات والمعلومات، والتعامل عبر شبكة الإنترنت والنحول نحو المنظمات الإلكترونية **e-organization** .

**إن الإدارة العامة المصرية**، على سبيل الخصوص، تعاني من مشكلات متعددة تقلل من قدرتها على التعامل مع معطيات الكلفة الثالثة وتعوقها عن الانطلاق للتمتع بمزاياها وتجنب مخاطرها .

**أسباب ضعف الإدارة العامة المصرية**

لعل أهم تلك الأسباب هو ارتباط الإدارة الحكومية بشكل أساسي بالدور السياسي للدولة وتغلغل هذا الدور الحكومي في كافة مجالات الحياة يسيطر عليها بدرجة خائفة في كثير من الأحيان ولا يسمح بمجال كاف للحركة من أجل التطوير والنهسين .

وقد امتد هذا التأثير ليعطل كثيراً من قدرات وطاقت الإدارة وإبداعاتها في القطاع الخاص والقطاع الأهلي وبيشت جانباً مهماً من مواردها في محاولاتها النوافق مع معطيات ومتطلبات الدور الحكومي المتزايد الأهمية .

ورغم بداية الحركة نحو النخصيصية والنحول إلى اقتصاديات السوق في مصر، لا يزال القرار الحكومي هو الأساس والحاكم لحركة النحول، **ولا تزال الإدارة العامة المصرية في الأساس إدارة تعمل بمنطق السلطة وليس منطق الخدمة** .

**من جانب آخر،** فإن الإدارة في منظمات الأعمال المصرية تعاني من تقاط ضعف أهمها الانحصار في مشكلاتها الداخلية وعدم إدراك الدور المؤثر لوظيفة التسويق ، والانغلاق على أساليب وتقنيات إدارية تقليدية تعتمد الفكر البيروقراطي القائم على المركزية وسيطرة الإدارة العليا على سلطة اتخاذ القرار رغم بعدها عن مواقع التنفيذ وعدم قدرتها على استيعاب حركات المتغيرات في المجتمع، وبطء حركات التحديث سواء الإداري أو التقني، وعدم إدراك حتمية التكيف مع المتغيرات وسرعة التحول إلى مفاهيم وتقنيات إدارية وتنظيمية جديدة تناسب مع روح العصر القائم على المنافسة والتجديد المستمر.

وحيث أصبحت **"العولمة"** حقيقة نعيشها الآن في كافة مجالات الحياة بما يؤدي إلى التداخل والشابك بين دول العالم المختلفة ونظمها الاقتصادية والسياسية والثقافية ومؤسستها الإنتاجية والخدمية على مختلف المسنويات، فإن الواجب على الإدارة المصرية (في الجهاز الإداري للدولة، وفي منظمات الأعمال والمنظمات المجتمعية)، إدراك ما يعنيه هذا الشابك من انتهاء حالات **العزلة** التي كانت تعيشها مجتمعات أو منظمات بعينها مكثية بذاتها ونائبة بنفسها عن التأثيرات الوافدة من خارجها . هذه **العزلة** تكاد تصبح مستحيلة الآن، وإن اختارت دولة أو منظمة بذاتها طريق **العزلة** فإنها لا تستطيع ذلك حيث تقنم عليها عزلتها تأثيرات المنافسة وحركة الاتصالات وتبادل المعلومات وانسداد الأنماط الاستهلاكية المتأثرة بالثقافة الغربية، وإن شئت الأمر بكية تحديداً ، وسرعة انتقال الأفكار والتقنيات بين أجزاء العالم، ناهيك عن حركات البشر، وانتقال الأموال بالوسائل الإلكترونية الحديثة التي لم يعد بالإمكان السيطرة عليها أو منعها .

والمعنى الأساسي لتلك الحركة العالمية الجديدة بالنسبة للإدارة في الواقع المصري ، هو حتمية الخروج من الصندوق المغلق الذي اعتادته من قبل والذي كانت تخفي بداخله مسنعة بتيود منع الاستيراد والحواجز الجمركية والضوابط البيروقراطية للإدارة الحكومية المسيطرة ، وتقييد حركة البش والأموال لتبرر مسنوبات الكفاءة المنخفضة وسوء الخدمات المقدمة لجمهورها .

**إن الدرس الأساسي للإدارة المصرية** في مواقع العمل الحكومي وفي منظمات الأعمال وغيرها أنها ليست الآن بمنأى عن المنافسة، وأنها لن تستطيع حماية نفسها من التهديدات الواردة من منظمات أكثر تقدماً في الحرفية الإنتاجية وفي التقنيات الإدارية وبمثل الوسائل الأحدث والأموال الأوفر ، إلا باتباع ذات الفكر الإداري المنطور واستثمار ذات التقنيات الحديثة وبمفس معدلات الكفاءة .

إن الإدارة المصرية ليس أمامها إلا الدخول في السباق العالمي ولن يشفع لها فيه سوى كفاءتها في التعامل مع المتغيرات الجديدة واستثمار الفرص واقتناص نصيب لها في السوق العالمي الذي يمثل سوقها المحلي جزء منه .  
يمح فيه الآخر وبمفس الحرية التي تصور لها نفسها في زمن مضى .

إننا جميعاً في الهمر شركاء ، ونحن نعيش في العالم الأقل تقدماً في علوم وتقنيات الإدارة الحديثة ، فالمشكلات واحدة ونقاط الضعف مشتركة وحتى توجهات العلاج والحلول تكاد تكون متشابهة .  
والحقيقة الثابتة أن محاولات ما يسمى **الإصلاح الإداري** أو **الشمية الإدارية** في مصر لم تنتج الآثار الإيجابية المسندفة ، ولا تزال النهضة الإدارية المصرية الكبرى في حيز الأعلام أكثر منها حقيقة ملموسة .



إن **فجوة التقدم** التي تفصل الإدارة المصرية بشكل عام عن حركة الإدارة العالمية هي السبب الأساس فيما تعانيه بلادنا من مشكلات. ومن ثم فإن بداية العمل من أجل نهضة إدارية مصرية شاملة لا بد وأن تبدأ من تطوير إداري جذري يشمل كافة قطاعات الحياة.

وحسب بالنسبة لما يراه الكثيرون، وأنا معهم، أن الإصلاح السياسي في مصر أصبح ضرورة حياة، فإن المدخل الإداري الاستراتيجي هو الطريق الصحيح لإحداث التطوير السياسي المبغى.

نحن نشهد الآن حالة غير مسبوقة من التغيير والتطوير يركض فيها العالم في سباق محموم نحو السيطرة على الأسواق والفوز بالأرباح ومعدلات النمو المتصاعدة تأخذ فيه الدول والمنظمات بجميع التقنيات والإمكانيات التي ينجحها العلم الحديث، وتسلح بكل ما يباح لها من مهارات ومعارف تأتي الخبرة والتقنية والمعرفة الإدارية في مقدمتها.

وفي سنوات النهضة الصناعية أو ما أطلق عليها الثورة الثانية، حيث كانت الزراعة هي الثورة الأولى، كانت الإدارة تلهث خلف مؤسسات البحث والتطوير في محاولة لاستيعاب منتجات العلم والتقنية والاستفادة منها في تطبيقات صناعية، وقد انقلب الحال الآن وأصبحت مؤسسات البحث العلمي والتطوير التقني تعمل ليل نهار في محاولة للاستجابة لرغبات الإدارة في مؤسسات نظام الأعمال العالمي الجديد، وانقلت قيادة التطوير والتغيير إلى قاعات مجالس إدارة الشركات والمؤسسات العمومية الكبرى.

وفي مثل هذا الوضع الجديد، لم يعد للإدارة المصرية إلا اتباع طريق التطوير المخطط والتحديث المسمم ليس فقط في التقنيات والآليات، ولكن الأهم في الأفكار والمفاهيم. وأصبح محملاً على الإدارة في المؤسسات المصرية سواء في القطاع الحكومي أو قطاع الأعمال الخاص أو العام أن تأخذ نفسها بعملية تطوير ذاتي ومراجعة شاملة لكل ما تقوم به وتطبقه، وتقارن بين ذلك وبين ما تقوم عليه الإدارة في

المؤسسات العالمية المتطورة حتى تحدد **"الفجوة"** وتبين الطريق نحو إعادة بناء النموذج الإداري المصري الجديد الذي يواكب عصر العولمة والمعرفة والثقينة العالية.

### والخلاصة

إن مصر تواجه كثيرًا من التحديات الخارجية الناشئة من ظروف العولمة والنظام العالمي الجديد. كما تواجه تحديات الشمية ومطالب التطور السياسي والاقتصادي والاجتماعي المحلي. وتعد **"فجوة التقدم"** بيننا وبين العالم الغربي أهم مظاهر التحدي التي تهدد مسيرة الشمية في بلادنا، حيث الإدارة المتقدمة هي العامل الرئيسي في تحقيق النهضة والتقدم في العالم الغربي.

وقد كان للإدارة المصرية دور تاريخي مؤثر في توجيه مسار الشمية المصرية في عقود سابقة، **والمطلوب الآن**، مواجهة النوجه عام نحو التطوير الإداري كمطلب رئيسي لتحقيق النهضة المصرية، مع ضرورة توافق مناهج الإدارة المصرية مع معطيات العصر الحديث وتقنيات الإدارة العصرية.

## Theories Of Management

### Classical Approach

- Systematic management
- Scientific management
- Bureaucracy
- Administrative management
- Human relations

### Contemporary Approach

- Quantitative management
- Organizational behavior
- System theory
- Contingency theory

## 2. المرتكزات الأساسية للإدارة الجديدة

1. الإدارة ظاهرة مجتمعية تتفاعل مع المجتمع ، تستثمر ما به من فرص وتثأثر بما فيه من مصادر للخطـس.
2. تعمل الإدارة في نطاق دوائر مجتمعية متتالية تبدأ بالمحلية وتندرج إلى الإقليمية ثم العالمية.
3. التغيير المضمن عنصر أساسي في فلسفة الإدارة الجديدة.
4. تعتمد الإدارة الجديدة على العلم والتقنية ، وتستثمرهما في بناء قدراتها التنافسية.
5. تعتبر تقنية المعلومات العامود الفقري للإدارة الجديدة.
6. تعتمد الإدارة الجديدة المدخل الاستراتيجي لتحديد الأهداف والرؤى المستقبلية والتعامل مع الفرص والمخاطر.
7. تتعامل الإدارة الجديدة أساساً مع المتغيرات وتوجه بالدرجة الأولى إلى المستقبل.
8. تستهدف الإدارة الجديدة تحقيق الشوق والنمير باستثمار منجزات العلوم والتقنية.
9. تبنى الإدارة الجديدة اللامركزية لتحقيق المرونة والقدرة على التنافس ومواكبة المتغيرات.

10. تستثمر الإدارة الجديدة الطاقات الفكرية والذهنية للبشر لا ابتكار وتطوير المنتجات والأساليب والطاقات الإنتاجية.
11. تعمل الإدارة الجديدة، حتى الحكومية، بمنطق ومعايير السوق واستهداف مرضاء العملاء.
12. تنجح الإدارة الجديدة إلى التحالف والتكامل.
13. تركز الإدارة الجديدة على الأنشطة المعرفية.
14. تعتمد الإدارة الجديدة إلى إسناد الأنشطة غير المعرفية إلى الغير.
15. تنمي الإدارة الجديدة منطق العمل الجماعي واستثمار فرق العمل لتجميع وتعظيم إنتاجية الموارد البشرية.
16. تتباعد الإدارة الجديدة عن التنظيم الهرمي وتنحو إلى الهياكل المفرطحة.
17. تنجح المنظمات الإدارية الجديدة إلى الحجز الصغير.
18. تنقسم المنظمات الإدارية الجديدة إلى وحدات استراتيجية مميزة STRATEGIC BUSINESS UNITS.
19. تلتزم الإدارة الجديدة بمنهج الجودة الشاملة.

### 3. الأساس المعلوماتي للإدارة الجديدة

1. المعلومات أساس بناء الهياكل التنظيمية.
2. المعرفة والمعلومات هما المصدران الحقيقيان للسلطة في المنظمة الحديثة.

3. أصبحت المعلومات أحد عناصر مخارج المنظمة الجديدة ، وليس مجرد مدخلات تستخدم في الأنشطة الإدارية أو الإنتاجية.

4. الاستخدام المكثف لتقنيات الحاسب الآلي في تطبيقات معدلة وشاملة لمختلف مجالات العمل الإداري.

5. التطوير المشاريع للبرمجيات ليس انتشار استخدام الحاسبات الآلية في كافة فروع النشاط الإداري.

6. إمكانية التوسع وعدم الاختصار في دائرة التخصص.

7. وضوح توجهات إدارية لم تكن ممكنة بدون تقنيات المعلومات:

• التخطيط الاستراتيجي المستقبلي STRATEGY

• الخروج من المحلية إلى العالمية GLOBAL

• التطوير والتحديث المستمرين KAIZEN

• بناء القدرات التنافسية المتكاملة COMPETITIVE

• بناء الشبكات المتشابهة NETWORKS

#### 4. ملامح الإدارة المصرية الجديدة

1. إدارة لها أهداف واضحة ورؤية استراتيجية مدروسة تحدد منهجها وطريقها إلى المستقبل.

2. إدارة توظف الهياكل التنظيمية لخدمة أهدافها ولا تسكن في جمود الهياكل ذاتها.

3. إدارة مرنة تعتمد اللامركزية وتنتج إلى التجديد والتطوير المستمرين.



4. إدارة تعتمد العنصر البشري المتميز أساساً للعمل.
5. إدارة تستثمر الحاسبات الآلية وتقنيات المعلومات في كافة مراحل ومجالات النشاط.
6. إدارة تستخدم أساليب قيادية إيجابية لشمية قدرات الأفراد وتمكينهم من المشاركة في اتخاذ القرارات.
7. إدارة تعتبر نفسها في خدمة المواطنين، تسعى لتحقيق رغباتهم بأعلى كفاءة.
8. إدارة تسعى لشمية الأساس المعرفي وتستثمر مرصيد الخبرة المتراكم لديها، وتعمل على تنمية فرص التعلم والنمو للأفراد والمنظمات ذاتها.
9. إدارة تتعامل بمنطق السوق وتسعى إلى تنويع الخدمات وتطويرها واستشعار مفاهيم المنافسة من أجل تأكيد رضا العملاء.
10. إدارة تهتم ببناء الشبكات وتنمية فرص التعاون والنكامل بين وحدات الإدارة.
11. إدارة تعتمد نظم الرقابة والضبط الذاتية المعتمدة على آنية المعلومات.
12. إدارة تستثمر الوقت باعتبارها مورداً وليس قيوداً.
13. إدارة تتفاعل مع المناخ المحيط وتنمي الشعور بالمسؤولية الاجتماعية لدى كافة أعضاء المنظمة.
14. إدارة تنمي مشاركة المستفيدين خدماتها في تسيير شؤونها.

## 5. السمات الرئيسية للإدارة العامة المصرية

1. الارتباط بالنظام السياسي وتغلب المعاييس غير الإدارية في اتخاذ القرارات.
2. النمسا بالأناط التنظيمية التقليدية.
3. اسنطالة الهياكل التنظيمية لعدد مسنويات السلطة.
4. تضخم الهياكل الوظيفية.
5. الاهنامر بنأمين المدخلات والاسنغراق في الإجراءات بدون التركيز على المخرجات.
6. عدم توفر معايير أو مقاييس لتقدير تكاليف الخدمات المؤداة للمواطنين.
7. صعوبة تقويم كفاءة الأداء للمنظمات ذاتها لعدم اتباع منهج موازنات البرامج والأداء.
8. الانحصار أساساً في الشؤون الداخلية للمنظمات ، وقلة الاهنامر بمناجعة المتغيرات الخارجية.
9. الانطلاق في تأدية أنشطتها من منطق السلطة وليس منطق الخدمة العامة.
10. نميل الإدارة العامة المصرية إلى منطق السكون والمحافظة على الوضع القائم ، وتعزف عن الجديد والنطورس.
11. الإفراط في الشكليات والمظهرية.
12. عدم استثمار الطاقات البشرية على النحو الأمثل.
13. الانحصار في مشكلات الحاض بالدرجة الأولى.
14. ضعف الأساس التقني ، وعدم الاستفاضة بإمكانيات التقنيات المتاحة.
15. الاستفلام التقليدي للمعلومات باعتبارها مرصد للتاريخ ، وليست عنصراً في نظام الإدارة.

النتيجة الأساسية أن الإدارة العامة المصرية لا تنماشى في كثير من مفاهيمها وأساليبها مع متطلبات العصر ومنطق الإدارة الجديدة.

## 6. عناصر برنامج بناء الإدارة العامة المصرية الجديدة

1. إعادة صياغة فلسفة الإدارة العامة في ضوء التوجهات الجديدة للدولة والواقع السياسي والاقتصادي، والاجتماعي، والتقني السائد، والمنوع.
2. إعادة النظر الشامل لأجهزة الإدارة العامة.
3. إعادة هيكلة القوى البشرية من حيث العدد والتنوع.

## 7. نموذج لبرنامج الإصلاح الإداري في مصر

يشتمل البرنامج المقترح على المحاور التالية:

1. تطوير وتنمية مهارات الموظف العام وتحسين أوضاعه الاقتصادية.
2. تطوير نظم الأداء وتبسيط الإجراءات.
3. تطوير الهيكل العام للجهاز الإداري للدولة.
4. التطوير التكنولوجي للجهاز الإداري للدولة.
5. إنشاء آلية تنفيذية لوضع البرنامج في التطبيق.

## 8. نماذج لأفكار التطوير في برنامج الإصلاح الإداري المقترح

1. تخفيض أعداد العاملين وإعادة هيكلة الوظائف.
2. تطوير نظام إعداد وتنمية القيادات الإدارية.
3. ترك الحرية لوحدات الجهاز الإداري لوضع نظمها ولوائحها الخاصة.
4. خصخصة كثير من الخدمات الحكومية.
5. تقديم الخدمات الحكومية عن بعد باستخدام تقنيات المعلومات والاتصالات.
6. تطبيق موازنة البرامج والأداء وتخفيض وحدات الجهاز الإداري في قرارات التعيين وتدابير الاحتياجات.
7. تشكيل لجان للنيسير الإداري في المحافظات لمناصرة الأداء والتدخل لحل مشكلات الجهاز الإداري.
8. تطبيق مبدأ مشاركة المواطنين في إدارة أجهزة الخدمات الحكومية.
9. تبسيط إجراءات تعامل المواطنين مع أجهزة الدولة من خلال إبعاد طالبي الخدمة عن الاتصال المباشر من يؤدون الخدمة، وتطبيق فكرة **ONE STOP SHOP**.
10. إعادة هيكلة الجهاز الإداري للدولة.
11. إنشاء المجلس الأعلى للإصلاح الإداري برئاسة رئيس الجمهورية لإقرار الاستراتيجيات الأساسية للإصلاح ومناصرة التنفيذ وتقويم الأداء الإداري.
12. زرع أفكار الجودة والنوجه بالسوق وبناء القدرات الشافسية وإرضاء العملاء في النظر الإدارية الحكومية ومعايير تقويمها.

## 9. الأسس الإدارية الاستراتيجية للنحول بالإدارة العامة المصرية إلى نمط إدارة الأعمال

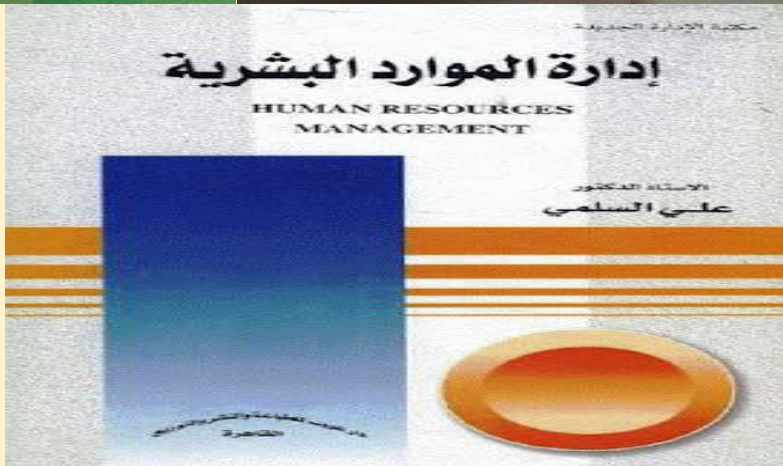
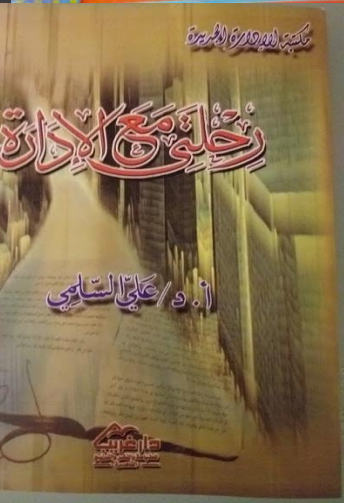
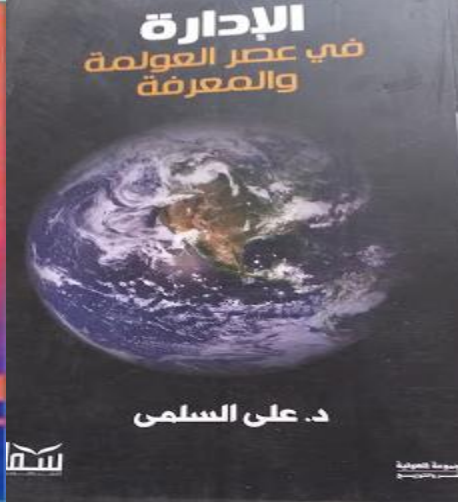
1. ضرورة اقتناع القيادات العليا في الحكومة بأهمية الإصلاح والنظوم الإداري.
2. ضرورة وجود إشراف من أعلى سلطة في الدولة على برامج وتوجهات الإصلاح الإداري.
3. ضرورة اقتناع العاملين أنفسهم بأهمية وحيوية الإصلاح ومشاركتهم في تخطيطه وتنفيذه.
4. حتمية وضوح أهداف الإصلاح وإمكان قياس ما يتحقق منه \_\_\_\_\_.
5. أهمية التدرج في تنفيذ سياسات الإصلاح خاصة ما كان يمس منها مراكز العاملين.
6. أهمية طرح أفكار جريئة ومجدبة في علاج مشكلات الجهاز الحكومي ، وعدم الاستكانة إلى وصفات الترميم والعلاج الجزئي.



**CAN**

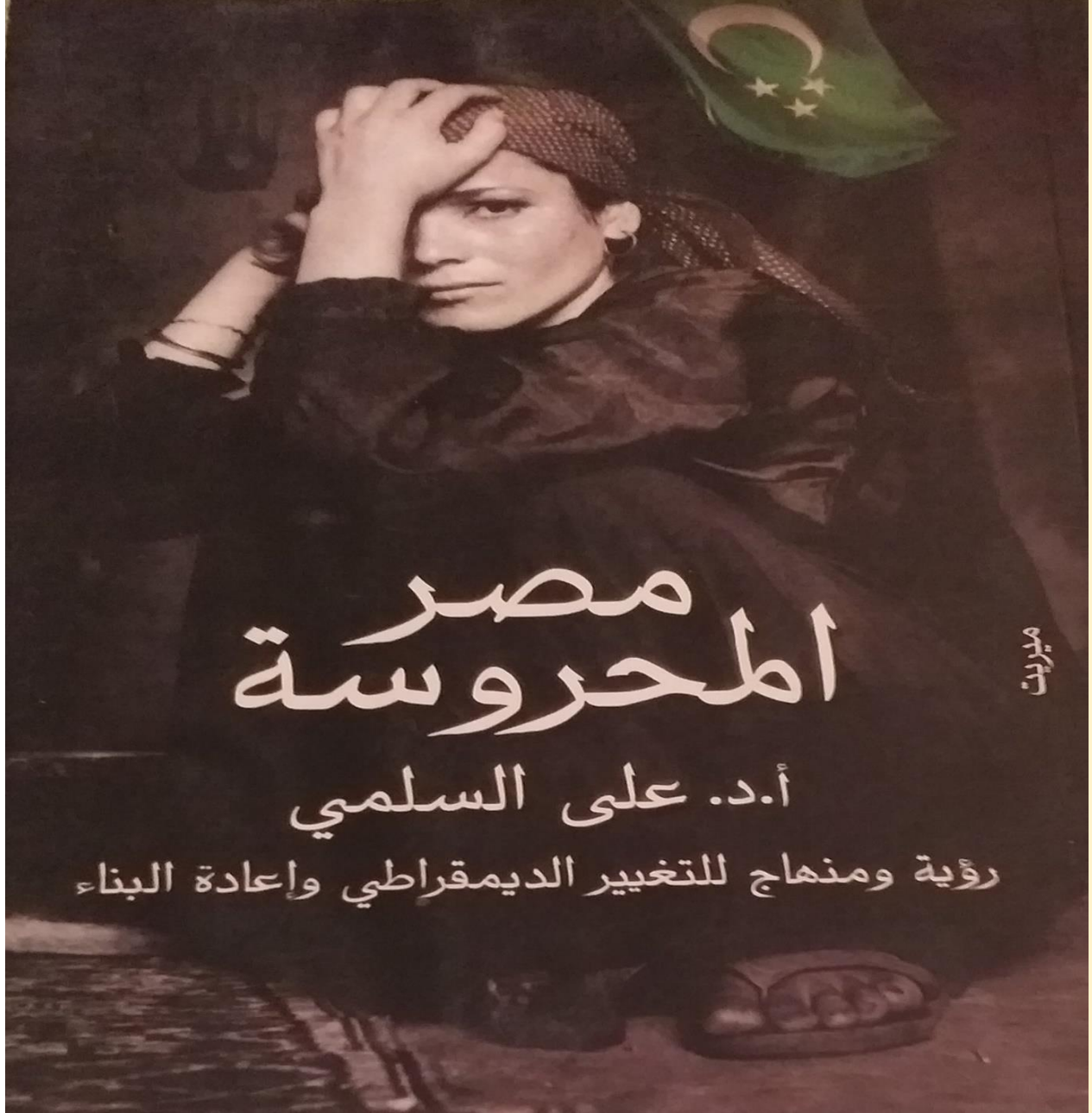


مرحلي مع الكنب



لقراءة أي من الكتب التالية ينشر الضغط على الرابط أسفل الكتاب

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



مصر المحروسة رؤية ومنهاج للتغيير الديمقراطي وإعادة البناء - موقع الدكتور علي السلمي

([alisalmi.com](http://alisalmi.com))

## قصة هذا الكتاب

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

وكان اختيار لي لتوجيه الخطاب إلى "المحرسة" نابعا من حب شديد لهذا البلد الذي يسحق أكثر كثير آما هو منح له في مجالات الديمقراطية والتنمية الاقتصادية والعدالة الاجتماعية، فضلا عن التقدم العلمي والثني. كنت - ولا أزال - مقتنعا بأن الله سبحانه وتعالى هو الذي تخمي المحرسة على الرغم من كل ما يصيبها من أذى وضرب على أيادي نفس من أبناءها تحكموا في السلطة وانفردوا بالحكم وسخرُوا كافة مقدرات البلاد وإمكاناتها لخدمة أغراضهم وتمكين حلفاءهم من رجال الأعمال وغيرهم من شرائح المجتمع الذين فضلوا مصالحهم الخاصة على مصلحة الوطن، وارتضوا أن يرتبطوا بالحزب الحاكم والقيادة السياسية كي يحققوا منافع لهم على حساب الوطن وقضاياه.

وكنت في تلك المقالات أهيب بشعب المحرسة - الأغلبية الصامتة من المصريين - أن ينهبوا حقيقة ما يعانونه ويكشفوا المصدر الأساس لمشكلاتهم - والتي هي مشكلات الوطن - ، وكنت استشير في الطوائف من أبناء المحرسة الذين خاطبهم تلك المقالات أن يضعوا مصالح المحرسة فوق مصالحهم الذاتية،



وأن يقدموا لها بعض مما قدمته وأتاحته لهم من فرص ومميزات تبلورت في ثروات طائلة ونفوذ اقتصادي وسياسي ومن أكر اجتماعية من موقته.

ثم جاءت فرصة لاستكمال تلك المعاني وبلورها في شكل منهاج متكامل حين شاركت في تأسيس حزب " الجبهة الديمقراطية" مع مجموعة من أبناء المحرقة والمخلصين لها والعاشقين لتراثها في مقدمتهم الأستاذ الدكتور يحيى الجمل الفقيه الدسنوري الكبير والدكتور أسامة الغزالي حرب المفكر والكاتب السياسي المعروف مع نخبة من شباب المحرقة وأبنائها المخلصين من كل الفئات الساعين إلى هضمتها وتقديمها.

وكانت مناسبة إعداد مشروع لبرنامج الحزب المقترض تقديمه إلى لجنة شؤون الأحزاب فرصة مهمة استهدت منها في إعداد الجانب الأكبر من مادة هذا الكتاب التي تم استخدامها بعض موضوعاتها ضمن برنامج الحزب. وحيث تم إعداد برنامج الحزب بمساهمة ثلثة من أعضاء الحزب، فقد رأيت أن أعيد صياغة المواد المنوطة لدي وتنسيقها في شكل رؤية ومنهاج متكامل لإعادة بناء المحرقة وتحقيق تقديمها الديمقراطي، على أن ينش في شكل كتاب أكون أنا فقط المسئول عما به. ولا شك أن القارئ سيجد تشابهاً بين بعض أجزاء الكتاب ومقاطع في برنامج حزب الجبهة الديمقراطية، كما سيجد تقارباً في الفكر بينهما. ولكن في جميع الأحوال، فإن مادة هذا الكتاب هي مسئوليتي الشخصية ولا تمثل رأي الرسمى للحزب.

فإن كنت قد أصبت بذلك بنوفيق الله وفضله، وإن كان الصواب قد جافاني فهو تقصير مني أسأل الله أن يغفر لي واسميح القارئ عندي أن وقعت فيه.

وعلى الله قصد السبيل.

أول إبريل 2007

أ.د. علي السلمي

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



مصر المحروسة من ثاني خواطر من أجل المستقبل - موقع الدكتور علي السلمي (alisalmi.com)

مقدمة الكتاب

الزعيم الوطني مصطفى كامل " لو لم أكن مصرياً .. لوددت أن أكون مصرياً "



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

## قوميا مصري

أحلم كما تخلم كل مصري ومصرية بصورة مختلفة تماماً لمصر الجديدة "المحروسة فعلاً" تنخلص فيها من مشكلاتها التي أنشأها ورعاها الحكم الشمولي غير الديمقراطي، الذي بدأ مع نظام يوليو 1952 واستمر حتى اليوم، حتى صارت الغاماً وقنابل تهدد بالانفجار في أي لحظة لنذهب بالأخضر واليابس . وينطلق شعب المحروسة إلى دول كانت في أوضاع أسوأ مما نحن فيه، ولكنها استطاعت تحقيق معجزات في التطور الاقتصادي والاجتماعي . فقد حققت ماليزيا طفرة اقتصادية وتقنية واجتماعية غير مسبوقة بكل المقاييس حين ألزمت نفسها وأقنعت شعبها بأهمية التخطيط للمستقبل واتخاذ شعار "ماليزيا 2020" هدفاً يعمل الجميع من أجل تحقيقه . ولجحت الهند في تحقيق درجة عالية من التطوير الاقتصادي والسياسي والثقني يجعلها الآن مهياً لتكون القوة الصاعدة في الاقتصاد العالمي للسنوات القادمة ويرشحها كإحدى من الخبراء والمنظمات الدولية المتخصصة - هي والصين - ليكونا أهم اقتصاديات العالم في 2020 .

ونحن في مصر المحروسة نحتاج ماسة إلى أن يكون لنا مشروعاً وطنياً شاملاً يجمع عليه جميع أبناء الوطن ويتخذونه منهاجاً للعمل الجاد من أجل إعادة بناء المحروسة والارتفاع بمسوى الحياة فيها على أسس من الديمقراطية والحرية والمساواة والعدالة الاجتماعية والاقتصادية وتكافؤ الفرص للجميع .  
إنني أحلم، كما تخلم كل المصريين المحبين للمحروسة ، بالصورة المستقبلية لمصر التي نحب أن نعمل جميعاً مواطنون وحكومة من أجل تحقيقها ، والتي تبنلور في الملامح التالية:

1. نظام حكم ديمقراطي جمهوري برلماني يقوم على توازن السلطات ويرتكز على دور محوري للسلطة التنفيذية [ الحكومة ورئيس مجلس الوزراء ] التي تأتي بناء على انتخابات ديمقراطية حرة، وينتقل فيه دور رئيس الجمهورية ليكون حكماً بين السلطات لا رئيساً أو حاداً لها جميعاً.
2. دستور حديث متكامل يتفق مع معطيات النظام الديمقراطي وينجذب كل مثالب تركيز السلطات في رئيس الجمهورية، ويؤكد ديمقراطية اختيار رئيس الدولة من بين مرشحين متعددين في انتخابات حرة وشفافة لا تقيد أي قيود تتجاوز لم شرح دون غيره.
3. دولة مدنية تلتزم القانون وتخضع جميع المواطنين لحكمه على السواء من دون تمييز، وتخفي فيها كل مظاهر وتأثيرات العسكرة والحكم العسكري، ويشغل المدنيون المؤهلون جميع الوظائف والمناصب في أجهزة الدولة غير العسكرية، ولا تفرض فيها حالة الطوارئ إلا بقتود مشددة ولفترة محددة غير قابلة للتديد.
4. تداول للسلطة على أسس ديمقراطية وفي جميع المواقع من خلال الالتزام بتحديد مدة شغل رئيس الجمهورية لمنصبه وقصرها على فترة محددة قابلة للتديد مرة واحدة فقط، وكذلك تحديد مدة شغل جميع المناصب التنفيذية في الدولة بمدة محددة.
5. حكومة منتخبة ديمقراطياً، تخضع لرقابة السلطة التشريعية ويساءل أعضاؤها وفق قانون لمحاكمة الوزراء. وتعمل الحكومة على تحقيق أهداف الوطن في التنمية والعدالة والأمان، ولا تمارس السلطة والسلطان على المواطنين، بل تكون في خدمتهم وتبقى طالما حازت على ثقتهم.
6. إلغاء التمييز بين المواطنين لأي سبب، وبذلك يكون المصوبون جميعاً متساوين في الحقوق والواجبات بما لا يدع أي مبرر لاستمرار تخصيص نسبة 50% للعمال والفلاحين في المجلس المنتخبة.

7. نظام ديمقراطي للانتخابات الرئاسية والبرلمانية والمحلية والاستثناءات تشرف عليه هيئة وطنية مستقلة تتكون من شخصيات قضائية وقانونية محايدة وغير قابلين للعزل ولا تخضعون لسيطرة أو تأثير السلطة التنفيذية وتعتمد على أفراد من الهيئة القضائية للإشراف على كافة مراحل وعمليات الانتخابات.

8. تعددية حزبية تنشأ فيها الأحزاب من دون تدخلات ومعوقات من جانب السلطة التنفيذية، ويناح فيها للأحزاب على اختلاف مرجعياتها العمل والدعوة إلى أفكارها وبرامجها من دون قيود سوى الالتزام بالقيم المجتمعية والأهداف الوطنية الكبرى، وإتاحة كامل الحرية للمواطنين في الاختيار والمفاضلة بين تلك الأحزاب وبرامجها وأفكارها.

9. هيكل حديث ومنوازن من التشريعات تحمي المواطن من تعسف السلطة التنفيذية وتغول الفساد والمفسدين، وتؤكد ضمانات التقاضي وحرية المواطن وحقه في أن يتحاكم أمام قاضيه الطبيعي، وتخلو من القوانين المقيدة للحريات والمعادية للديمقراطية والتي هي في الأساس سيف مسلط على مراقب المواطنين تحذ من حرياتهم وتهدد أمنهم بدعوى مكافحة الإرهاب.

10. اختفاء الاحتمان الديني والمشكلات المنكسرة بين عناصر من المسلمين والمسيحيين، وإعمال مبدأ المواطنة وأن المصريين جميعاً منساون في الحقوق والواجبات وكلهم أمام القانون سواء من دون نظر إلى معتقداتهم الدينية.

11. احترام حقوق الإنسان المصري وتوفير ضمانات دستورية وتشريعية لحمايته من تغول سلطات الأمن والاعتقال وسلب الحرية وتقييد حقوقه في العمل والتعبير والانتقال والسفر والاستثمار والتملك وغيرها من الحريات والحقوق الأساسية.

12. إلغاء المعتقلات والإفراج عن آلاف المعتقلين من دون محاكمة ومن تصدر ختمهم أحكام قضائية بالبراءة، وإلغاء سيطرة وزارة الداخلية على السجون ونقلها إلى إشراف هيئة وطنية مستقلة يشرف عليها قضاة.
13. معايير وقواعد وآليات واضحة لمحااسبة ومساءلة الحكومة وممثليها ووكالاتها المختلفة عن أوجه التصير والفسل في تحقيق أهداف التنمية ورعاية شؤون الوطن والمواطنين، وصلاحيات كاملة لمجلس الشعب في الرقابة على الحكومة ومساءلتها ومحاسبتها وحجب الثقة عنها.
14. قانون لمحاكمة رئيس الجمهورية ورئيس مجلس الوزراء والوزراء والمحافظين وغيرهم من قيادات السلطة التنفيذية يضعهم أمام مسؤولياتهم، فضلاً عن نظام فعال لمنابعة تطور الذمة المالية لهؤلاء جميعاً وكل من يشغل وظيفة عامة أو تحصل على عضوية مجلس منتخب.
15. حكومة تحمي الملكية العامة لوسائل الإنتاج الأساسية التي يجب أن تحتفظها الدولة لحماية مصالح المواطنين، وتطرح أفكار الخصخصة للاستثناء العام وتنفذ ما يرضى به المصريون أصحاب تلك الثروة المطروحة للبيع، وتنقيد بالشفافية وضوابط ومعايير واضحة في إجراءات الطرح والبيع وإدارة برنامج الخصخصة في جميع مجالاته ومحاوره، وحاسب المسؤولين أيّاً كانت مواقعهم حال الانحراف عنها.
16. المحافظة على أموال التأمينات الاجتماعية وإدارتها من خلال مؤسسة وطنية مستقلة للتأمينات الاجتماعية تقوم على استثمار فوائضها في مجالات ذات عوائد مضمونة لحماية أموال المؤمنين.
17. نظام اقتصادي يحترم الملكية الخاصة وينح الفرص كاملة لمبادرات القطاع الخاص في تحمل مسؤوليات التنمية في كافة المجالات، ويحتفظ بدرجة متناسبة للقطاع العام في المجالات الإستراتيجية التي ينبغي أن تكون محلًا لتسيق الدولة، ولكن ينم إدارته وتشغيله وفق قواعد وآليات الإدارة

المنظورة ومعايير السوق والكفاءة الاقتصادية، منسايًا تمامًا مع القطاع الخاص في الفرص والالتزامات ومعايير التثوير.

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

19. إعلام منبئي ومسموع ومقروء، ينمبج بالحرية والانطلاق بعيداً عن سيطرة الدولة، ولا تخضع إلا للمعايير المهنية الصادقة والقيم الأخلاقية وحكم القانون الذي يطلق حرية إصدار الصحف والمطبوعات وإنشاء القنوات الإذاعية والتلفزيونية وفق ضوابط ترقى المصلحة العامة والقيم المجتمعية ولا تتجاز فقط إلى ما يؤكك سيطرة الدولة على وسائل التعبير، وإلغاء ملكية الدولة للصحف وإلغاء ما يسمى المجلس الأعلى للصحافة.

20. منظومة تعليمية عصرية وبرامج ومناهج تعليم منظورة ونظم للتثوير وتطوير التعليم وتحسين أداء مؤسساته، تصدر عن هيئة وطنية مستقلة لخطيط وتثوير التعليم تختار أعضاؤها من بين الخبراء المنتمسين في قضايا التربية والتعليم على مختلف مسنوياته، ويشارك فيها ممثلون لأصحاب المصلحة من المواطنين أولياء الأمور والطلاب والمعلمين وأعضاء الإدارة التعليمية.

21. لهضة علمية وتقنية تقودها جامعات ومراكز بحثية عصرية، تكافئ مثيلاها في العالم المتقدم وتلتزم بمعايير الجودة والاعتماد المنعارف عليها دولياً.



22. لهضة رياضية ترعاها الدولة تقوم على أسس من العلم والتظهير يمارس شباب المحرسة فيها كل ألوان الرياضة وينساقون للشافس على المستوى الإقليمي والعالمي<sup>9</sup>.

23. لهضة ثقافية ترعاها الدولة وتفتح من خلالها مجالات الإبداع الفكري في جميع المجالات، وتتاح فيها للمصريين فرص الحصول على منتجات الفكر المصري والمصري والعالمي بأقل تكلفة، وتنشس منافذ ووسائل الإبداع الفني والفكري من مكينات ومسارح ودور للعرض الفني في جميع مناطق المحرسة ولا تقتصر فقط على الحضر والمدن الكبرى.

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

25. تقيده بقواعد القانون والنظام العام في كافة أشكال السلوك الاجتماعي للمواطنين - حكاماً ومحكومين - والتأكيد على الالتزام بالسلوك المجتمعي الحضاري الجليل بأبناء المحرسة.

وينسأل المصريون هل يمكن تحقيق هذه الصورة المستقبلية لمصر؟ وأقول لنفسى ولكل مصري... نعم نستطيع أن نحقق هذه الصورة لمصر التي خلمرنا وتجب أن نعمل جميعاً من أجل تأكيدها كحقيقة على أرض الواقع وليست مجرد حلم يداعب خيالنا!

**والآن دعونا نردد معاً نشيد سيد درويش قوم يا مصري.....**

قوم يا مصري مصر دائماً بثناديك - خد بناصري نصري دين واجب عليك  
شوف جدودك في قبورهم ليل همار - من جودك كل عضمه بنسجام

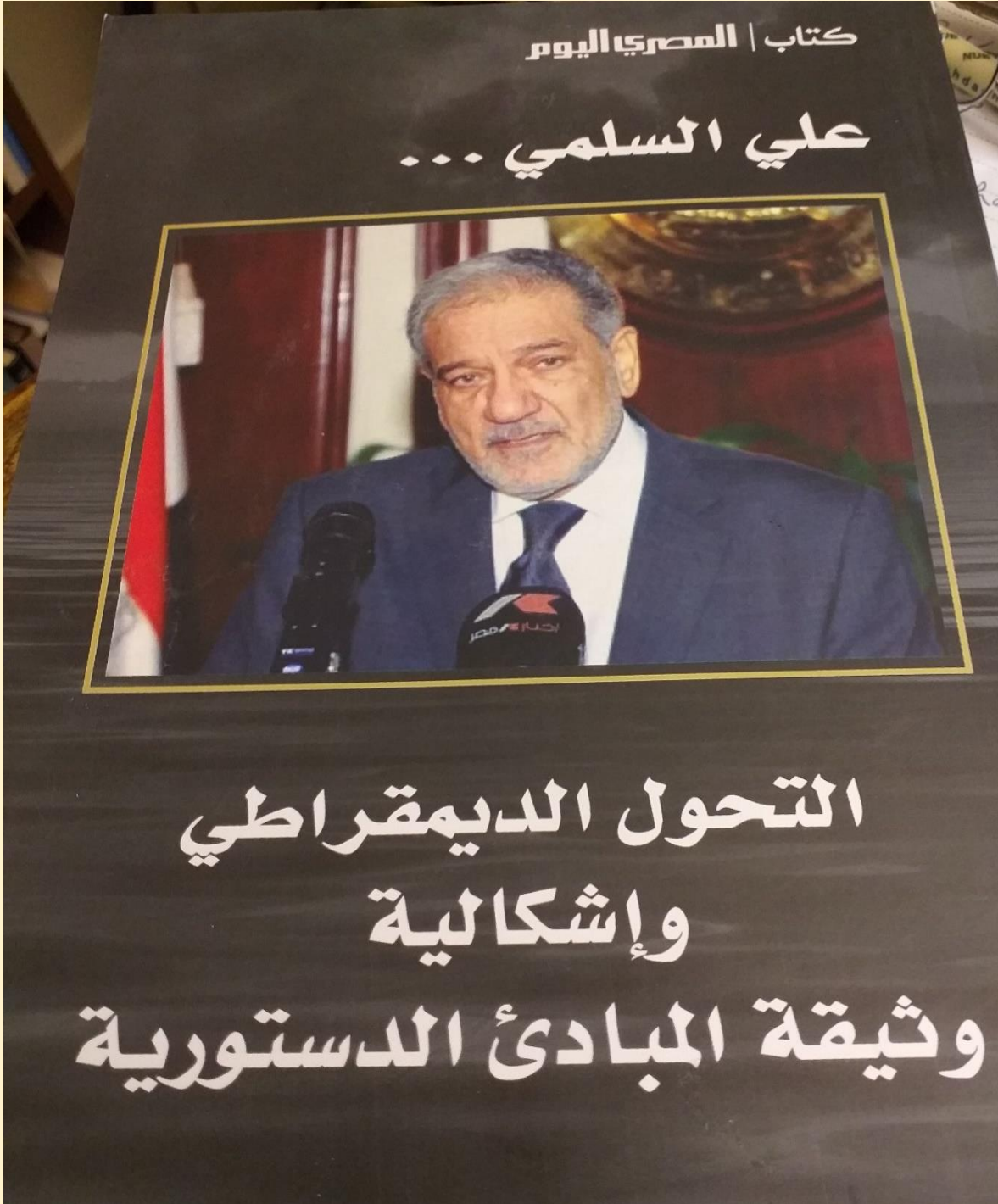
<sup>9</sup> يكفي المحرسة صفران كبيران، الأول حصلت عليه يوم لم تمنحها منظمة الفيفا حق تنظيم بطولة كأس العالم لكرة القدم في 2010، والصف الثاني كان يوم العودة المخزية لبعثة المحرسة من دورة الألعاب الأولمبية في بكين شهر أغسطس 2008 ومعها ميدالية برونزية ينيمة.

صون آثارك يا اللي ضيعت الآثار - دول فاتوا لك مجد خوفو لك شعار  
ليه يا مصري كل أحوالك عجب - تشكى فقرك وانت ماشي فوق ذهب  
مص جنة طول ما فيها انت يا نيل - عمر ابنك لم يعش أبدا ذليل  
إن المصريين مدعوون جميعاً شيوخاً وشباب، رجالاً ونساء للعمل على انشغال مص المحر وستة من عشرتها  
وإعادتها إلى الصفوف الأولى للدول الناهضة المتقدمة، وهي جديرة بذلك وقادرة عليه بإذن الله. لن  
يكفي الكلام، ولكن بالعمل لتحقيق الأمانى، وبالجد والبذل والنضحية تنقذ الأمر وتعلوها مات  
أبنائها.



**CAN**

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



التحول الديمقراطي وإشكالية وثيقة المبادئ الدستورية - موقع الدكتور علي السلمي

([alisalmi.com](http://alisalmi.com))

تقديم

للدكتور عصام شرف

رئيس الوزراء السابق

لقد تعرفت على د. علي السلمي قبل تولي الوزارة كأكاديمي متميز وسياسي محترف، وأثناء تولي الوزارة كزميل عزيز وأخ كبير وسياسي ووطني وثوري من الطراز الفريد. لقد أدركت خلال معرفتي به أن لهن الصفات الحميدة ما يصعب كرها جميعاً في هذا التقديم، ولكنني أذكر أهمها، وهي الثبات والمصداقية والثابته بين ما يظهر وما يطنه. لقد عملنا سوياً في ظرف غاية في الصعوبة تجرنا فيها من "الأنا" وعملنا لوجه الله والوطن بكل ما سمحت به قدراتنا.

لقد قبل د. علي المشاركة في الوزارة في منصب أعبره الأهم في هذه الفترة الحرجة، منصب "نائب رئيس الوزراء للشئمة السياسية والنحول الديمقراطي" لأننا كنا على يقين بأن وضع مص على أعقاب الديمقراطية هو هدف سام وهدف رئيس للحكومة في هذه الفترة الانتقالية. خلال هذه الفترة استطاع د. علي أن يؤكد للجمع قدرته الفائقة على التحدي، ليس فقط التحدي والثبات لمن يعارضه، بل إنه تحدي جميع من أحبه عندما مرفض طلبهم أن يستريح ولو لبعض الوقت عند مرضه حين اضطر لإجراء عملية خطيرة في مص واستكمال العلاج في الخارج. وأتذكر أنه كان يطلب الملفات ليراجعها ويدي الرأي فيها وهو على فراش المرض ونصف رأسه مغطى بالأمريطة والشاش. لقد كان دائماً صاحب ضمير حي يقدر تماماً معنى أمانة الكلمة في مناخ يصعب فيه التفرقة بين من ينسب الحوار الهادف إلى صالح الوطن والمواطن وبين المزايمة غير المفهومة من أجل مكاسب سياسية وقنينة.

واليوم بعد أن أدينا مهمتنا، أجد بين يدي هذا الكتاب المهر، والذي يسجل فيه د. علي مرؤيته عن واحدة من أهم الفترات - ربما في التاريخ المصري الحديث - وينعرض لواحدة من أهم القضايا التي شغلت الرأي العام، سواء بطريقة مباشرة أو استغلت بطريقة غير مباشرة لأهداف خاصة؛ قضية التحول الديمقراطي، وأؤكد أن د. علي سجل هذه الخواطر في كتابه لتكون شهادة للتاريخ، وليس من أجل بطولته زائفة في زمن ينكاث فيه مصطنعو البطولة. فإن التاريخ لا يخفى، ولديه القدرة على التمييز بين الصدق والخديعة، وبين من يستحق شرف المواطنة ومن لا يستحق.

وللقارئ العزيز أقول، سواء اتفقنا أو اختلفنا مع ما جاء في هذا الكتاب، إني على ثقة تامة بأن ما كتبه د. علي هو شهادة أمينة مخلصة لوجه الله والوطن.

عصام شرف

رئيس مجلس الوزراء السابق  
أستاذ بكلية الهندسة جامعة القاهرة

25 يناير 2012

تحية إلى الميلان

من ميلان النحريين

انطلقت ثورة التغيير لتحقيق مصر..... التي نريد

دولة ديمقراطية مدنية حديثة،

دولة الحرية وسيادة القانون،

جمهورية برلمانية،



السيادة للشعب،

دولة العدالة الاجتماعية وتكافؤ الفرص،

دولة المواطنين، دولة استقلال القرار الوطني.

تمهيد

كان التغيير أملاً للمصريين عاشوا سنوات طويلة يتجاهدون من أجل تحقيقه. تحمل المصريون الكثير من الظلم والاستبداد. حملوا الدكتاتورية والسيطرة الأمنية على كل مقدرات الوطن. شهد المصريون وطئهم تخضع لحكم الطاغية الذي كمر الأفواه، وزور الانتخابات واصطبح الأحزاب، وسخر كل موارد الوطن وإمكاناته لخدمة غرضه ورغبته في التمسك بمقعد الرئاسة إلى الأبد، وأحاط نفسه بطغمة فاسدة هبت أموال الوطن وزينت له مشروع توريث ابنه ليكمل مسيرة الطغيان وليبقى الحكم في آل مبارك إلى ما شاء الله.

ولكن مشيئة الله سبحانه وتعالى هيئت للوطن إفراجهم لم تخط على بال الطاغية وزبائنها، واحشد الشباب، وأزهرهم الشعب كله، في ميادين التحرير بالقاهرة والإسكندرية والسويس والمنصورة وكل مدن المحرقة هادرين بقرار الثورة "الشعب يريد إسقاط النظام". وسرغم محاولات الالتفاف على مطالب الثوار بخيلة "الحوار"، إلا أنهم قالوا كلمتهم "لا حوار قبل الرحيل"، وردد المصريون في كل مكان "ارحل... ارحل". ولم يكن أمام الطاغية، وهو يرى نظامه الهش ينهار أمام صيحات الجماهير.... إلا الرحيل.

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

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

كما فشل نظام مبارك الساقط في تحقيق تنمية حقيقية وتعافى عن الاهتمام بالشمية الصناعية والزراعية، فضلاً عن إهدار القلاع الصناعية المصرية والهياكل الزراعية، وتفاقم الآثار الاقتصادية والمجتمعية الضارة الناشئة عن التركيز على المضاربات في الأراضي والعقارات وسوق الأوراق المالية والتوسع في الاستيراد وتجارة السلع الاستهلاكية الاستنزائية.

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

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

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

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

تجربة أربعة شهور في الوزارة

كان المخطط أن أنهي من إعداد هذا الكتاب في شهر يوليو 2011 ، ولكن شاءت قدرة الله أن تمر اختياري عضواً في حكومة الدكتور عصام شرف في 21 يوليو، ولم أتمكن من العودة إلى استكمال الكتاب إلا في آخر شهر نوفمبر بعد أن قدمت الوزارة استقالتي. وعلى مدى الفترة التي أمضيها في الوزارة فإن التجربة كانت ثرية وغنية بالتحديات المتمثلة في مشروع وثيقة المبادئ الأساسية للدستور للدولة الحديثة ومعايير اختيار أعضاء الجمعية التأسيسية لوضع الدستور والتي كانت محل الكثير من الجدل أثارته بعض الأحزاب ذات النوجهات الدينية والتي ستكون من الموضوعات التي أتعرض لها بشيء من التفصيل في الكتاب.

وقد تمثل اهتمام الحكومة التي شرفت بالانضمام إليها بالجانب السياسي أن استحدثت منصب نائب رئيس الوزراء للشمية السياسية والنحول الديمقراطي الذي تولينه لاكون مسؤولاً عن تنفيذ برنامج يهدف إلى تحقيق أهداف الثورة وإجازه مهام النحول الديمقراطي في جو الحرية والعمل على تأكيد مضمونه باعتبارها عنصراً محورياً في كافة سياسات وتوجهات وفعاليات وقرارات الحكومة بكل وزاراتها وهيئاتها، وتنسيق الخطاب السياسي الرسمي للحكومة بالنوافق مع توجهات وأهداف الثورة، والحرص على تحقيق الشاغم والنوازن للبعد السياسي والثوري في الخطاب السياسي لجميع أعضاء الحكومة. وكذلك اقتراح آليات النواصل بين الحكومة والأحزاب والقوى السياسية والمجتمعية والمواطنين عموماً بغرض تأمين الحشد المجتمعي لضمان تحقيق أهداف الثورة.

وكانت مهام نائب رئيس الوزراء للشمية السياسية والنحول الديمقراطي تشمل التنسيق والتقريب بين كافة الأحزاب والقوى السياسية والفعاليات المجتمعية في توافق مجتمعي على وثيقة المبادئ الأساسية لحقوق الإنسان المصري والمقومات الأساسية للدولة، وتحديد ومناجعة تنفيذ الإجراءات السياسية والنشربعية والتنظيمية اللازمة لإلهاء عناصر وسياسات ومؤسسات النظام السابق المناقضة مع توجهات وأهداف الثورة.

وإجمالاً كان من أهم واجبات - أو إن شئنا الدقة تحديات - نائب رئيس الوزراء للشمية السياسية والنحول الديمقراطي تحديد ومناجعة تنفيذ المتطلبات التشريعية والقانونية والتنظيمية لإعداد البنية الأساسية للنظام الديمقراطي الجديد، والمساهمة في نش فكرة الديمقراطية في جليها المختلفة وحفز قطاعات المجتمع على الممارسة الديمقراطية. وسوف نطرح البرنامج الكامل للشمية السياسية والنحول الديمقراطي وما قدسري أن أنجزه في فصل قادم من هذا الكتاب.

إشكالية وثيقة المبادئ الأساسية للدسور

"وثيقة السلمى" ذلك هو الاسم الذي عرفت به، "وثيقة إعلان المبادئ الأساسية لدستور الدولة الحديثة ومعايير اختيار أعضاء الجمعية التأسيسية لوضع الدستور الجديد للبلاد". ولم يكن الاسم الذي شاع في مختلف وسائل واعتماد الناس قديماً هو من قبيل النكر بمقدم الوثيقة، بل هو قلدح وذمر وهجاء صدر من أناس أعضاء في أحزاب وقوى سياسية نسبت نفسها إلى الإسلام وشتت هجمة إعلامية هائلة لو أد الوثيقة التي ما دعت إلا للنفاق على مبادئ عامة وأساسية عن الحريات والحقوق المفروض تضمينها في دستور البلاد والتي لا تختلف الناس عليها والموجودة في كل الدساتير الديمقراطية والعهود والمواثيق الدولية لحقوق الإنسان.

وكانت أحزاب وقوى سياسية مختلفة على رأسهم حزب الوفد والحريية والعدالة<sup>10</sup> قد وافقوا على الوثيقة وذلك قبل أن تعلنها حكومة الدكتور عصام شرف كجزء من خطة الشمية السياسية والنحول الديمقراطي بعد أن توليت منصب نائب رئيس الوزراء في تلك الحكومة. وقد شنت جماعات الإسلام السياسي الهجوم على الوثيقة بزعم أنها تمثل النفاقاً على الاستثناء الذي تم في التاسع عشر من مارس 2011 والذي بناه عليه تقرر إجراء الانتخابات التشريعية قبل وضع الدستور، وكانت الوثيقة في الأساس محاولة لتصحيح هذا الخطأ التاريخي والذي يشبه بناية عقار من دون وضع الأساس الذي يقوم عليه البناء.

ومن دواعي العجب أن أغلب من هاجموا الوثيقة لم يقرئوها للدرجة أن أحد المرشحين المحمليين لمنصب رئيس الجمهورية، نشر مقالاً طويلاً احتل صفحة كاملة من جريدة "الشروق" بعنوان "الوثيقة كلها باطلت لصدورها ممن لا يملك إصدارها"<sup>11</sup> هاجم فيها الوثيقة دون أن يطلع على النص الصحيح وإنما كان يشير

<sup>10</sup> لقد كانت لحزب الحرية والعدالة تحفظات حول مفهوم مدنية الدولة، كما رفض الحزب أن تكون للوثيقة صفة إلزامية وأن تكون مجرد استرشادية.

<sup>11</sup> أشير إلى مقال الدكتور محمد سليم العوا المنشورة بجريدة الشروق يوم 10 نوفمبر 2011.



إلى نسخة عمل كانت محلاً للنقاش في أحد اللقاءات الشاورية التي جمعني وممثلي حزب الحرية والعدالة  
دكتور محمد مرسى ودكتور سعد الكناشي ومختوم الدكتور السيد البدوي رئيس حزب الوفد  
والدكتور وحيد عبد المجيد منسق التحالف الديمقراطي! وانضم إليه المستشار طارق البشري في الهجوم  
على الوثيقة، وعلي شخصياً، لدرجة أنه وصف الوثيقة بأنها "خطيئة علي السلمي" والتي كنت قد قدمتها  
لمعالجة الخطأ التاريخي، الذي أوقع فيه سيادته مص وثورها، بنبيه اختيار الانتخابات التشريعية قبل  
وضع دستور جديد للبلاد وقبل إجراء الانتخابات الرئاسية وهو الخيار الذي تمسك به المجلس الأعلى  
للقوات المسلحة. وليس من قبيل الصدفة أن ينشر المستشار البشري مقاله على جزأين يومي الحادي عشر  
والثاني عشر من نوفمبر 2011 بذات الجريدة التي نشرت مقال الدكتور العوا في يوم العاش من نوفمبر  
2011!<sup>12</sup> ولا شك أن القارئ سيزداد عجباً إذا طالع قائمة المهاجمين للوثيقة إذ نجد مجموعة المرشحين  
المحتملين لناسبة الجمهورية ومن بينهم الدكتور محمد البرادعي حيث نسب إليه " . . طالب الدكتور محمد  
البرادعي، المرشح المحتمل لناسبة 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 التحول الديمقراطي، بـ«المشوهة»، وقال: «سحبوا الوثيقة الدستورية المشوهة،  
نريد لجنة محايدة تضع ميثاق شرف نلّف حوله جميعاً، أولويتنا هي توحيد صفوف وليس المزيد من الصدام  
والفوضى»<sup>13</sup>. والمفارقة هي أن دكتور البرادعي كان هو ذاته صاحب أول وثيقة دعت إلى المبادئ  
الأساسية للدستور والتي جاء فيها ما يلي:

<sup>12</sup> الإشارة هنا لمقالين نشرهما المستشار طارق البشري يومي 11 و12 نوفمبر 2011 بجريدة الشروق بعنوان "مص وماذا

يرادها؟ خطيئة وثيقة السلمي.

<sup>13</sup> المصدر بوابة المصري اليوم بتاريخ 2 نوفمبر 2011.

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

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

ويشدد العجب والاستغراب حين أقرأ ما نسب إلى الدكتور عمرو جزاوي من هجوم وتقد للوثيقة<sup>14</sup>، وسر العجب والاستغراب أنه كان عضواً بالأمانة الفنية لمبادرة الشريعة السياسية والنحول الديمقراطي وكان من المشاركين في صياغة الوثيقة وحضور اللقاءات التي تم تنظيمها خلال شهر أغسطس 2011، ومع ذلك فقد نسب إليه قوله "توقيت وثيقة الدكتور علي السلمي خاطئ لأنها أعادت الاستقطاب الديني الذي شهدناه أثناء الاستفتاء مرة أخرى، كما أنها لا بد أن تطرح للاستفتاء الشعبي حتى يكون لها صفة إلزامية" . . . كذلك فإن النص يح المنسوب للدكتور محمد محسوب<sup>15</sup> يثير الاستغراب فقد كان هو أيضاً ضمن فريق إعداد الوثيقة وشارك في إقناع قيادات حزب الوسط ببنيتها، فقد نقل عنه أنه طالب " . . . المجلس الأعلى للقوات

<sup>14</sup> المصدر موقع اليوم السابع بتاريخ 11 نوفمبر 2011.

<sup>14</sup> المصدر مقال ابن اهير عيسى المنشور بموقع الدستور الأصلي بتاريخ 17 نوفمبر 2011.

المسلحة بسعة إصدار إعلان تبرأه من وثيقة السلمى، وتأكيد أنه غير مسئول عن الوثائق التي طرحت مؤخراً والتي جاءت لخدم هيئات معينة منحديّة الإرادة الشعبية، وذلك لخروج مصر من هذه الأزمة. " وقد اشذت الهجمة الإعلامية ضد "وثيقة السلمى" إلى حد المطالبة بإقالتى من الوزارة وتنظيم مليونية يوم الثامن عشر من شهر نوفمبر 2011 للمطالبة بسقوط الوثيقة، واعلنى أحد المرشحين المحملين لرئاسة الجمهورية منصة ميدان التحرير في ذلك اليوم ليقود الهناب بسقوط " وثيقة على السلمى" والنكير بين كل هناف وآخ<sup>16</sup>. وسنلقى الضوء في هذا الكتاب على تلك الإشكالية وتأثيرها في مسيرة التحول الديمقراطي.

إن المصدر الحقيقي للسنور المسهدف لبلاى، والتي كانت وثيقة المبادئ الأساسية للسنور تعبيراً عن ملامحه، هو مطالب جواهر الشعب ومرغباته المشروعة في الحرية والعدالة والحياة الإنسانية الكريمة، واستجابة لمطالب أهل بلدى:

- ✓ أهل بلدى يطالبون بالنغير الديمقراطي من أجل وطن حر ومجتمع تسوده الحرية، وأنا معهم.
- ✓ أهل بلدى يطالبون بندعيم قيم المواطنة لضمان سلامة الوطن وتأمين مستقبله، وأنا معهم.
- ✓ أهل بلدى يطالبون بمسئول أفضل من جودة الحياة، وأنا معهم.
- ✓ أهل بلدى يطالبون بخياة حرة كريمة يأمن فيها المواطن على حاضر ومستقبله، وأنا معهم.
- ✓ أهل بلدى يطالبون بخياة أساسها الحرية والديمقراطية واحترام كرامة الإنسان وحقوقه، وأنا معهم.

<sup>16</sup> كان لإضافة المادتين التاسعة والعاشر على البنود المقترحة للمبادئ الأساسية للسنور بغرض طرحهما للنقاش أثر في زيادة الهجوم وشدته على الوثيقة وعلى شخصى.

✓ أهل بلدي يطالبون بسيادة القانون والمساواة بين الحكام والمحكومين في الامتثال لحكم القانون،  
وأنا معهم.

✓ أهل بلدي يطالبون باستقلال القضاء وأن يحاكم المصرون أمام قضاةهم الطبيعيين، وأنا معهم.

✓ أهل بلدي يطالبون بتكافؤ الفرص للجميع وعدم التمييز بينهم على أساس سوى حكم القانون،  
وأنا معهم.

ابن مص الحرة

أ.د. علي السلمي

25 من يناير 2012



4. مصر المحروسة .. ثورة حنى النص [2013]



مصر المحروسة ثورة حنى النص - موقع الدكتور على السلمي (alislami.com)



## قصة هذا الكتاب

أصدرت في عام 2007 الكتاب الأول من سلسلة " مص المحر وستة " بعنوان تخض على التغيير الديمقراطي وإعادة بناء الوطن وكان ذلك الكتاب باسم " مص المحر وستة . . رؤيته ومنهاج للتغيير الديمقراطي وإعادة البناء"، وكان ذلك في ظل استقواء نظام مبارك على الشعب وتغلب نزعه الديكتاتورية وإقرار أربعة وثلاثين مادة من مواد دستور 1971 تكس سيطرته على الحكم، بعد أن ظل سنوات مرفضاً للتعديلات الدستورية التي نخت أصوات الأحزاب والقوى السياسية في المطالبة لها بهدف ترسيخ الديمقراطية. وتناول الكتاب الأول موضوعات تحاول تقديم رؤيته وطنية للتغيير الديمقراطي ومنهاجاً متكاملاً لإعادة بناء مؤسسات الدولة. وشملت موضوعات الكتاب:

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

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

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

وفي العام 2008 أصدرت الحلقة الثانية من سلسلة مصر المحرقة وستة باسم "مصر المحرقة من ثاني...  
خواطر من أجل المستقبل"، كان الهدف منه مد البص إلى آفاق المستقبل المصري والكشف عن الفرص  
المناحة لمصر في التنمية المتكاملة والتطوير المجتمعي المؤسس على الديمقراطية حقيقية وفاعلة.

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

والمنشدين . مص في زمن السلاطين لم تكن قلاوون أو قطز أو عز الدين أيبك التركماني أو علي بك الكبير . ولكنها كانت الزرع والحرايش والحشاشين . ومص أيام عبد الناصر لم تكن هي الرئيس ونوابه، ومدى المخبرات وأجهزة الاتحاد الاشتراكي . ولكنها كانت العمال والفلاحين، والرأسمالية الوطنية، والجنود، والمتقنين . ومص في عهد السادات لم تكن هي الرئيس أو زعماء المنابر، أو تجار الشنطة وأصحاب بوتيكات شارع الشواريبي وأصحاب الكباريات ورواد الحانات . ولكنها كانت أيضا هي ملايين الشحاتين والمسولين والذين يعانون المرض وخيبة الأمل والجوع" .

ولو استكمل السعدني كتابته تلك المقدمة في كتابه والتي عنونها بـ "طوبى . . وطوبى" لكان كتب قد . ونحن معه . ، "مص في عهد مبارك ليست هي الرئيس أو رجال الحرس القديم أو الجديد في الحزب الوطني الديمقراطي، أو رجال الأعمال من الوزراء وغيرهم، أو رؤساء تحرير الصحف الحكومية والمسماة ظلماً بالقومية، أو ممدوح إسماعيل وبطانته، أو هاني سوسر وجماعته، أو أحمد عز وفرقته . ولكنها هي ملايين الفقراء في بر مص الذين يعيشون على أقل من دولار واحد يوميا، وهم ملايين المصريين الذين تصدعت أجسامهم وهنت صحتهم بفعل المبيدات المسطنة، وهم المنظاهرون من أجل شربة ماء نظيفة، والواقفون لساعات يتقاتلون في طوابير الخبز، وهم ملايين العاطلين من شباب مص، وهم العقول المهاجرة من مص نختأ عن فرصة خارجها يستخدمون فيها علمهم وعقولهم المرفوظة حكومياً" .

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

وترتدين الكتاب ب " اعتذار لمصر " عما يقوم به المصريون حكماً ومحكومين من إساءة لمصر وإهدار مواردها والنهوين من المخاطر التي تتعرض لها من الداخل والخارج. وتضمن الكتاب موضوعات تعرض لمأزق المحروسة، واستعراض الواقع المصري الحزين مصر، والتأكيد على أن مصر في حاجة إلى مشروع رؤية مستقبلية.

وتعرض مشروع وثيقة فكرية للنواقح الوطني أعدها مجموعة كبيرة من المفكرين والمهمومين بالشأن المصري، وتناول الكتاب مشكلة الشفافية الغائبة في المحروسة، وكانت خاتمة الكتاب كما يلي:

- للانطلاق إلى المستقبل، لا بد من التخلص من خطايا الحاضر وسليباته.
- للانطلاق إلى المستقبل، لا بد من التحلل من أسس المفاهيم الضيقة والسياسات العقيمة والنظم الفاشلة والعناصر الفاسدة في المجتمع.
- للانطلاق نحو المستقبل، لا بد من تعميق مفاهيم وقيم التقدم، وترسيخ مفاهيم العدالة والمواطنة.
- للانطلاق نحو المستقبل، لا بد من تعميق العلم والبحث العلمي والتقنية باعتبارهم أسس بناء المجتمع العصري الذي يعيش الحاضر بكفاءة ويسنوعب متطلبات الدخول إلى المستقبل.
- للانطلاق إلى المستقبل، لا بد من إعمال الديمقراطية، وحرية الاختيار، وموضوعية المحاسبة، والمساءلة.
- للانطلاق إلى المستقبل، لا بد من استخدام وتفعيل منهجيات الإدارة الاستراتيجية على كل المستويات.
- للانطلاق إلى المستقبل، لا بد من الخروج من الماضي.

ومع التطورات الدرامية الهائلة التي شهدتها مصر وشعب مصر العظيم الذي صنع ثورتين هزتا العالم وأسقطت نظامين للحكم تبداً الأول. نظام مبارك. على مدى 30 عاماً، وكرس الثاني. نظام الإخوان

المسلمين وسنة حكم من سي . خمسة وثمانين عاما من الكذب واستخدام العنف والإرهاب وتوظيف الدين الإسلامي السمع لخدمة أهداف الجماعة، كان ضوريا إصدار الحلقة الثالثة من سلسلة "مص المحرسة".

وفي هذا الكتاب الذي بين أيدي القراء الأعزاء "مص المحرسة... ثورة حتى النص" نعكس الدروس المستفادة من تجربة إدارة المجلس الأعلى للقوات المسلحة في إدارة شؤون البلاد بعد تخلي الرئيس الأسبق مبارك عن منصبه وتكليفه المجلس بهام إدارة المرحلة الانتقالية الأولى. حتى انتخاب محمد من سي من شح جماعة الإخوان المسلمين رئيساً للجمهورية في 30 يونيو 2012، ثم نداء من معاً مأساة عام فشل وإخفاق من سي حتى تم عزله بثورة الشعب يوم 30 يونيو 2013 واستجابة القوات المسلحة بقيادة الفريق أول عبد الفتاح السيسي للمطلب الشعبي برحيل من سي ومن ثم إعلان "خارطة المستقبل"، وختتم بدراسة عن إشكاليات المرحلة الحالية. 30 يونيو 2013 وحتى مشارف انتهاء المرحلة بانتخاب رئيس الجمهورية القادم بعد الاستثناء على الدستور وإجراء الانتخابات التشريعية القادمة. وكبداية لبطحقات التاريخ الذي من على مص منذ أواخر نظام مبارك نذكر بمقدمة مما جاء في الحلقتين الأولى والثانية من "مص المحرسة"!

### مقدمة من

### "مص المحرسة. رؤية ومنهاج للتغيير الديمقراطي وإعادة البناء"

كان اختيار لي لتوجيه الخطاب إلى "المحرسة" نابعا من حب شديد لهذا البلد الذي يسحق أكثر كثيرا مما هو متاح له في مجالات الديمقراطية والتنمية الاقتصادية والعدالة الاجتماعية، فضلا عن التقدم العلمي والثقني. كنت. ولا أزال. مقتنعا بأن الله سبحانه وتعالى هو الذي تخمي المحرسة على الرغم من كل ما يصيبها من أذى وضرب على أيادي نفس من أبناءها تحكروا في السلطة وافسدوا بالحكم وسخر وأكافت



مقدرات البلاد وإمكاناتها لخدمة أغراضهم وتمكين حلفاءهم من رجال الأعمال وغيرهم من شرائح المجتمع الذين فضلوا مصالحهم الخاصة على مصلحة الوطن، وارتضوا أن يرتبطوا بالحزب الحاكم والقيادة السياسية كي يحققوا منافع لهم على حساب الوطن وقضاياها.

وكنت فيما أكتب، أهيب بشعب المحرقة. الأغلبية الصامتة من المصريين - أن ينشأوا حقيقة ما يعانونه ويكشفوا المصدر الأساس لمشكلاتهم. والتي هي مشكلات الوطن، و كنت استشير في الطوائف من أبناء المحرقة الذين مخاطبهم الكتاب أن يضعوا مصالح المحرقة فوق مصالح الذات، وأن يقدموا لها بعض ما قدمته وأتاحته لهم من فرص ومميزات تبلورت في ثروات طائلة ونفوذ اقتصادي وسياسي ومراكز اجتماعية موقرة.

### حديث عن إشكاليات التقدم والتغيير الديمقراطي في مصر المحرقة

يسود العالم المعاصر تيارات فكرية مختلفة وحركات سياسية وتحولات اقتصادية وغزوات عسكرية مستعدة من البلاد منها العراق وأفغانستان، وهدد إيران وسوريا، كما أن الصومال نزلها الحرب الأهلية منذ سنوات ثم تعرض لغزو من القوات الأثيوبية التي استجذبت لها الحكومة المؤقتة هناك للنخلص من قوات الحاكم الشيعية الإسلامية. كذلك تعرض لبنان لحرب إسرائيلية شرسة في يوليو من العام الماضي 2006 واجهها مقاومو حزب الله بشجاعة نادرة وأوقعوا بالجيش الإسرائيلي المعندي هزيمة منكرة. برغم كل ما أصاب بيروت والضاحية الجنوبية، منها على سبيل المثال والجانب اللبناني من تدمير رهيب. اضطر الإسرايليون للانسحاب معترفين بالهزيمة.

ومصر أيضاً تعرض لضغوط وممارسات تأخذ في بعض الأحيان شكل النصيحة المغلفة بالتهديد غير المباشر، وتبدو في حالات أخرى أقرب إلى التهديد الصريح بالحديث عن قطع المعونات وتوقيع العقوبات،

وذلك من أجل الانصياع لسياسات أمريكا في المنطقة وقبول مشروع الشرق الأوسط الجديد الذي ترعاه الولايات المتحدة الأمريكية ويصب في مصلحة إسرائيل<sup>17</sup>.

وفي جميع الأحوال فإن الدول المصرية والإسلامية والنامية بشكل عام ومصر المحرقة بشكل خاص تواجه اختباراً مصيراً ينشأ من ضرورة تعاملها مع منغيرات وقوى العاص الجديد الداعية إلى الديمقراطية ونظم الحكم الرشيد القائمة على التعددية الحزبية والانتخابات الشفافة من ناحية، ومقاومة حكماها لفكرة التطوير الديمقراطي الحقيقي ومرغبتهم في الاستمرار على نفس الوتيرة غير الديمقراطية منغللين في ذلك بضرورة المحافظة على قيم وخصوصيات الحضارة الذاتية من ناحية أخرى.

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

---

<sup>17</sup> الغريب أن هذا الكلام كتب عام 2007، إلا أن التهديد الأمريكي لثورة الشعب في 30 يونيو وقرار أوباما بقطع المعونة العسكرية عن مصر، يبدو أنه إعادة لفيلم قديم سخيف، وكأن أمريكا لم تتعلم أن مصر لا تخشى قطع المعونة ولا يههما غضب أمريكا!

صبيحة أول أيام عيد الأضحى المبارك لعام 1427 هجرية غير ملقنه إلى ما أصاب مشاعر المسلمين. حتى من أعداء صدام. من صدمة وإهانة بشفيذ الإعدام في ذلك النوقيت.

كما تعددت في الفترة التالية لأحداث 11 سبتمبر 2001 مبادرات أمريكية وأخرى أوروبية تدعو مص. ودول العالم المصري. لتطوير نفسها وإصلاح هياكلها السياسية والاجتماعية ونظمها وقيمها الثقافية، حتى طالت بعض تلك المبادرات نظم التعليم والخطاب الإعلامي والخطاب الديني لتلك الدول. وتزداد الضغوط يوماً بعد يوم وتطرح أمريكا مؤخراً رؤيتها للشرق الأوسط الكبير أو الجديد الذي تريد صياغته وفق توجهاتها وبما تحقق أهدافها السياسية والاقتصادية وغيرها في الهيمنة على العالم والشرق بالتحكم في موارده ومقدراته، وإن غلفت كل هذا تحديث عن الديمقراطية وأهمية تعليمها لدول وشعوب المنطقة. وفي المقابل نرى نظام الحكم في مصر المحروسة يساير الموجة المطالبة بالتغيير ويقدم جرات منباعدة من عمليات إصلاح جزئية لا تصل إلى عمق الهيكل السياسي والاجتماعي في شكل تغيير حقيقي، كما لا تكفي حتى لتسكين الطلب المتزايد من أجل الإصلاح والتطوير. وقد بلور نظام الحكم المصري توجهاته الإصلاحية مؤخراً في طلب تعديل 34 مادة من مواد دستور 1971 في محاولة للإيها م بأنه يسير في اتجاه التطوير الديمقراطي، بينما الحقيقة خلاف ذلك. فالتعديل المقترح للمادة 76 لا يزال يضع خيوط لعبة الانتخابات الرئاسية في يد الحزب الوطني الديمقراطي الحاكم مستبعداً المستقلين وفتحاً الباب لأحزاب هشة غير ذات شعبية ولا تأثير لتقدم مرشحين عنها في انتخابات رئيس الجمهورية، تكرر أمراً سيناريو انتخابات 2005. وفي نفس الوقت تتجنب التعديلات المقدمه من رئيس الجمهورية المساس بالمادة 77 وبذلك يظل رئيس الجمهورية ممنعاً بفترات حكم لا نهائية، بل ويعلن الرئيس في خطابه في الجلسة الافتتاحية لمجلسي الشعب والشورى في نوفمبر 2006 أنه مستثمر " طالما في الصدر قلب ينبض ونفس يتردد"! كما أوضح

سيادته في قص نخاته لوكالة أبناء الشرق الأوسط في 8 يناير 2007 أن مسألة مدة رئيس الجمهورية  
تحددتها الشعب من خلال التصويت في الانتخابات الرئاسية، مغلقاً بذلك الباب أمام أي حديث عن تعديل  
المادة 77 من الدستور.

ونتيجة ذلك الجمود السياسي والنباعد عن الديمقراطية، أن تفاقمت مشكلات مصر المحروسة، وتعددت  
مظاهرها في كافة مناحي الحياة التي يعيشها المصريون في شكل معاناة لا تتقطع. فالأسعار في تصاعد  
وانفلات من دون أن تستطيع الحكومة السيطرة عليها مكثفة، كما يصح وزمراؤها المخنصون بـ "   
بمراقبة الأسعار"، والبطالة تطحن الملايين من شباب المحروسة، والفقير يغلف بسواده ومراته حياة ما لا  
يقل عن نصف سكان المحروسة، والصناع من أبناء مصر المحروسة العاملين في شركات قطاع الأعمال  
تنزالي حالات الاعتصام والنوقف عن العمل بينهم، مطالبين بحقهم ومعترضين على الشرطي في تلك القطاع  
الصناعية التي أقاموها بجهدهم وأفنا فيها حياتهم. كما يسود الفساد وينش في كافة أرجاء المحروسة  
وعلى كل السنوات مع طغيان واضح لكبار المفسدين.

### مرصد هومر وأحزان المحروسة

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

1. انقراض المواطنين للحريّة وتميش دورهم في تقرير مصير الوطن برغم أنهم أصحاب المصلحة الحقيقية  
وأصحاب القرار الأصيل في كل ما يمس حاضرهم ومستقبلهم.

2. احتكار السلطة وامتناع فرص وآليات تداولها على أسس ديمقراطية تكفل للمواطنين حرية اختيار الحاكم، في نفس الوقت الذي ينفرد فيه رئيس الجمهورية بالقرار ويهيمن على كافة عناصر ومقومات السلطات التشريعية والتنفيذية والقضائية.

3. تباطؤ التطوير الدستوري والسياسي وتضائل الأمل في تحقيق الانفتاح الديمقراطي، وتعدد نظام الحكم في الاستجابة لمطالب التغيير والتطوير والخرافة، حتى عن الوعود التي قدمها بالإصلاح الدستوري.

4. استنساخ الحكم بقانون الطوارئ وتديد العمل به لأكثر من خمسة وعشرين عاماً، فضلاً عن حرمة القوانين سيئة السمعة المقيدة للحريات والمؤكدة لقمع المواطنين وتغييب إرادتهم، والإعداد لاستبدال بقانون الطوارئ ما يسمى قانون الإرهاب وهو ما تحتاج إعادة إلى عامين حسب تقديرات رئيس الجمهورية.

5. تعطيل حق الجماهير في اختيار ممثلها الشريفي في المجالس المحلية وذلك بتأجيل انتخاباتها عن موعدها الذي كان مقرراً في شهر أكتوبر 2006 لمدة عامين، مما ينيح الفرصة للمجالس المحلية القائمة لمواصلة تواجدها تحسباً لتغيير التركيبة السياسية فيها على خلاف ما يريد الحزب الحاكم حال إجراء الانتخابات في موعدها.

6. التحكم في تكوين الأحزاب السياسية والنقابات المهنية والعمالية ومؤسسات المجتمع المدني على اختلاف أطرافها، وضارة القيود الإدارية والأمنية المانعة لتلك التظيمات من ممارسة أنشطتها بحرية والمشاركة بالتجاوية في إدارة شؤون المجتمع.

7. استنساخ الإعلام الموجه واستنساخ الفساد في المؤسسات الصحفية والإعلامية المملوكة للدولة وإدارتها بوحى من توجيهات ومصالح الحزب الحاكم. في نفس الوقت الذي تجري فيه تقييد فرص التعبير



عن الأراء المعارضة، وتضييق مساحة الحرية المسموح لها والنكوص عن الشفافية في معالجة القضايا الوطنية الكبرى.

8. اخلال الهوية الاقتصادية والسياسية للوطن وغياب استراتيجيات واضحة منق عليها وطنياً وديمقراطياً لإدارة الاقتصاد الوطني.

9. تراجع واخسار دور الدولة في إدارة المجتمع وخليها عن مسؤولياتها ووظائفها 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 واخلاط أدوار ومصالح رجال الأعمال مع المصلحة العامة، وينشئ الفقر والبطالة وتتردى مستويات التعليم.

10. انخفاض مستويات الأداء وتراجع الأثر المصري في معظم المجالات الحياتية حتى الرياضية والفنية، فضلاً عن تراجع الأداء الاقتصادي، والسياسي، والثقفي، والعلمي. ويكسر هذه الحالة ما نشاهده من هوان وضآلة التأثير المصري في الموقف المصري 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 تعرض للقضايا المصرية المصرية، وينحصر في تبرير العدوان على الأوطان المصرية في العراق وفلسطين والسودان، وتأييد الحملة الأمريكية على المشوع 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 والخسائر الريادة الثقافية والعلمية والنوجه 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. الانحراف ببرنامج التخصصية عن المصلحة الوطنية لجمهير الشعب الملاك الحقيقيين لشركات قطاع الأعمال العام والهيئات العامة الاقتصادية وغيرها من مؤسسات الدولة التي يراد نقلها إلى القطاع الخاص، وعدم وضوح الضوابط الكفيلة بالحفاظ على الثروة الوطنية وضمان عدم تسربها إلى غير المصريين.

13. التشكك المجتمعي وظهور تيارات فكرية وممارسات اجتماعية وروى ثقافية متعارضة مع قيم المجتمع المصري وتقاليد وثوابت، وانتشار حالات غير مسبوقه من النحلل والضياع بين الشباب وتعاضل حالة اللاانتماء 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 تفنيد 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 أقامه 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 المحروسة.

15. تبديد مدخرات المواطنين في هيئتي التأمينات الاجتماعية بما يصل إلى 219 مليار جنيه حسب التقديرات في أواخر عام، 2006 وإخفاء المشكلة بدمج وزارة التأمينات في وزارة المالية، والاتجاه إلى سداد

المعاشات للمسنحين من خلال طباعة البنكوت بواسطة البنك المركزي مما يضاعف مشكلات النضخم ويفاقم من مشكلة زيادة الدين المحلي العام.

16. النخلف الإداري وتباعد كثير من منظمات الإدارة العامة ومؤسسات الأعمال العامة والخاصة عن نماذج الإدارة المعاصرة وتوجهاتها، وانشاء وتعاظم 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.

### المعطيات الموجبة للإسراع بالتغيير الديمقراطي في المحر وستة

إن قدراً مهماً من إشكاليات مصر المحر وستة لا يمكن نسبته إلى قوى ومنغيرات خارجية فقط، بل إن الأوضاع الداخلية وأنماط السلوك العام وتوزيع القوى والمصالح داخل الوطن هي في ذاتها مصادر للخطر والنأثير السالب على مسيرة البلاد وفرصها في التقدم والمشاركة الفاعلة في حركمة المجتمع العالمي المعاصر. وإذا مركزنا البحث في قضايا التقدم الديمقراطي في مصر المحر وستة نجد أن الموقف يبدو معتقداً نتيحة تفرق الكلمة وتشخر فئات وقوى المجتمع المنادية بالإصلاح والتطوير وافتقاد "المشروع الوطني" الذي يجمع أطراف الأمة على كلمة سواء. إن الخلاف هو النعمة السائدة في البلاد بين طبقة أصحاب السلطة من الحكام ومن يتفقون معهم في أسلوب الحكم السائد وتوجهاته من جانب، وبين جماعات أخرى في المجتمع تتفاوت في عدد من يشايعوها ومدى تأثيرها السياسي والاجتماعي التي ترى ضرورة التغيير والخروج من دائرة نفوذ الحكام الحاليين والانتقال إلى نظيرين ولها أفضل في الحكم وإدارة المجتمع.

إن النعامل الموضوعي مع قضايا التقدم في مصر المحر وستة ينبغي أن ينطلق في ضوء رؤية واضحة للمعطيات الأساسية التي تشكل الواقع المصري وتبين علاقاته بالعالم المعاصر، كما تحدد الفرص التي يمكن

استثمارها لتحقيق التقدم والمهددات والمخاطر التي تهدد حاض مصر المحر وستة ومستقبلها . ونرصد فيما يلي تلك المعطيات الأساسية في تصورنا:

1. سرعة التغير الاجتماعي والثقني والاقتصادي في دول العالم المتقدم وتطور مستويات معيشتهم من الرفاهية الاقتصادية والحريّة السياسية والعدالة الاجتماعية والاستقرار المجتمعي لسراخ متزايدة من الناس في تلك البلاد تصل المعلومات عن أنماط سلوكهم وطرائقهم في الحياة إلى مواطنينا في مصر المحر وستة ويريدونها نماذج يتطلعون إلى محاكاتها .

2. تزايد المد الديمقراطي في كثير من دول العالم الثالث، وتصاعد الفرص المتاحة لمواطني تلك الدول للمشاركة في الحياة السياسية القائمة على التعددية الحزبية وصناديق الانتخابات الزاجية، مما يمثل حلماً ينوق إليه أبناء المحر وستة .

3. تزايد المهددات الناشئة عن حركة العولمة واشتداد قوة الشركات متعددة الجنسيات **Transnational Corporations** وخطورة تأثيرها في القرار السياسي للدول الأخرى تقدماً ووضوح أهدافها في السيطرة على مصادر الثروة في بلادنا والنماس أشكال منابنة للتدخل في شؤوننا ولنوجبه أوضاعنا الداخلية بما يتوافق ومخططاتها .

4. استمرار الخطر الإسرائيلي ليس فقط على فلسطين ولبنان وسوريا . والعراق وإيران، بل ودول الخليج المصري .، ولكن أيضاً على مصر المحر وستة متعاوناً في ذلك مع الإدارات الأمريكية المختلفة، ومؤثراً بشكل مباشر وغير مباشر في القرار الأوروبي وعاملاً على تحجير النوجهات الأوروبية المتعاطفة مع الموقف المصري وتحيدها بما يقلل من تأثيرها الفعلي في تغيير واقع الصراع المصري الإسرائيلي في اتجاه الحق المصري . وقد تعددت في السنوات الأخيرة الاعداءات الإسرائيلية على جنود

مص في سيناء دون أن يستطع النظام المصري الرد بالقدر الذي يتناسب مع الحجم المفترض لمص من جانب وفداحة الجريمة الإسرائيلية، من جانب آخر.

### قضايا ملحة للظهور الديمقراطي في المحر وستة

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

1. ضرورة التطوير السياسي والانفتاح الديمقراطي وإتاحة فرص المشاركة في العمل السياسي لجميع المصريين وعدم قصرها على مؤيدي الحزب الوطني الديمقراطي الحاكم.
2. إلغاء القوانين والممارسات المقيدة للحريات والمتمثلة في تشريعات عرفت باسم " القوانين سيئة السمعة"، وأعمال الاعتقالات للمعارضين من دون أحكام قضائية، بل واستمرار اعتقال من تصدر لهم أحكام بالبراءة والذين أهدوا فترات العقوبة المحكوم عليهم بها.
3. تحرير وإطلاق حركة منظمات المجتمع المدني ورفع القيود والتدخلات الحكومية والإجراءات الأمنية التي تشل قدرة تلك المنظمات على المساهمة الفاعلة في التخفيف من مشكلات الوطن والمشاركة الجادة في تقرير مصيره.
4. إطلاق فرص التعبير عن الرأي وإلغاء السيطرة الحكومية على منافذ ووسائل الإعلام ومحكمة أصحاب الرأي وتعريضهم لأحكام بالسجن، فضلاً عما يتعرضون له من تهديدات واعتداءات.
5. تحديد الهوية الاقتصادية الأساسية للوطن والاختيار الاستراتيجي لأنماط وآليات إدارة الاقتصاد الوطني وفق استراتيجية شاملة. لقد فقد الاقتصاد الوطني هويته وانسلخ من إطاره الاشتراكي الذي نص عليه دستور 1971 واجهت الدولة إلى تأكيد النوجه نحو اقتصاد السوق وتمكين القطاع الخاص



من السيطرة على مقدرات الاقتصاد، وسارعت في عمليات بيع شركات القطاع العام بدعوى التخصص، من دون تمييز بين ما هو استراتيجي لا بد من استئجاره في إطار الملكية العامة وبين ما هو غير ذلك مما تجوز نقل ملكيته إلى القطاع الخاص.

6. مراجعة دور الدولة في مختلف المجالات وتطويره بما يسمح لمنظمات المجتمع المدني ومؤسسات القطاع الخاص والجمعيات الأهلية من المشاركة الفاعلة في دفع وتعجيل التنمية المجتمعية وتحمل مسؤولياتها والمشاركة المتعادلة في عوائدها، وفي نفس الوقت تأكيد مسؤولية الدولة عن رعاية المواطنين وضمان الحد اللازم من الخدمات والضمانات الاجتماعية والاقتصادية لمحدودي الدخل وغيرهم من شرائح المجتمع المهمشة.

7. تحقيق الشفافية وإتاحة المعلومات الصادقة حول النصف السياسات والاقتصادية ذات العلاقة بمصالح الجماهير، وتأمين المعايير والآليات المناهضة للفساد في مختلف مجالات العمل المجتمعي.

### إشكالية التقدم والتغيير الديمقراطي في مصر المحروسة

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

1. كيف تتبدل أحوالنا مما نحن فيه إلى الأحسن والأفضل، وما السبل إلى الخروج من مأزق التخلف الاقتصادي والشكك الاجتماعي والنبعية السياسية؟

2. كيف نحقق قول الحق تبارك وتعالى "إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم"؟

3. كيف يكون التغيير الديمقراطي تحولاً واضحاً سلمياً حضارياً يتفق مع القيم الإسلامية الرفيعة التي تحض القرآن الكريم عليها كما جاء في قول الحق تبارك وتعالى "ادع إلى سبيل ربك بالحكمة والموعظة

الحسنة وجادلهم بالتي هي أحسن، إن ريدك هو أعلم بمن ضل عن سبيله وهو أعلم بالمهتدين" [النحل 125].

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

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

### المصارحة الوطنية، أساس لتطوير الواقع وتحقيق التغيير الديمقراطي

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

6. الاعتراف بأننا جميعاً حكماً ومحكومين مشاركون في إنتاج وتضخيم المشكلات التي يعاني منها مجتمعنا، وإن كان نظام الحكم الالاهي الذي نعيش تحت وطأته منذ بدأ نظام يوليو 1952 هو صاحب الدور الأكبر في الوصول بمصر إلى ما تعانيه الآن من مشكلات وضعف وهوان على كافة الأصعدة.

7. الاقتناع بأننا جميعاً مسؤولون عن حل تلك المشكلات ومنع تكرارها أو نشأة مشكلات أخرى غير قائمة الآن، ومن ثم لا بد من أن يتزع المصريون عن أنفسهم ثوب اللامبالاة والسلبية وينهضوا للعمل الجاد من أجل تغيير وجه الحياة في وطنهم بما تحقق آمالهم في وطن عزيز مستقر وناهض، ويؤمنوا بمستقبل الأجيال القادمة من أبناء المحروسة.

8. الإيمان بأن المشكلات التي تراكمت عبر سنوات طوال يمكن علاجها والتخلص منها في بضع سنوات قليلة وأن نتائج الحل يمكن أن تظهر في فترة وجيزة إذا تم الاستناد إلى العلم والشكير العلمي، وإذا توفرت مناخ من الحرية والديمقراطية يسمح بالمشاركة الفعالة والمسئولة من جانب كل المواطنين.

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

### وجاء في ختام "مصر المحرقة"

- رسالة إلى .....
- طلعت علينا آلة الدعاية المفرطة للحزب الوطني الديمقراطي بتعبير "الانطلاقة" مشيرة إلى الانطلاقة الأولى وهي التي تمكن خلالها أصحاب الفكر الجديد من إحكام سيطرتهم على الحزب بإنشاء أمانة السياسات ومجلسها الأعلى وجناح مجموعة من رجال الأعمال الساعين إلى السلطة ولعب دور سياسي في شغل مواقع قيادية بالحزب والحكومة، وذلك لاستكمال المقومات اللازمة للانطلاق في مجالات الأعمال من دون معوقات. ثم أتت آلة دعاية الحزب الوطني ذلك بالحديث عن شعار "الانطلاقة الثانية نحو المستقبل" والذي شعر معه المصريون أنها مجرد دغدغة لمشاعرهم واستشارة لأحلامهم من دون وجود حقائق على أرض الواقع تؤيد ما تحمله تلك الانطلاقة من بشائر.
- والأمر المؤكد أننا فعلاً بحاجة إلى انطلاقة حقيقية تنجح في تغيير وجه الحياة في مصر المحرقة وتزجج عنها آثار الفشل والخلف والتردي في كافة المجالات عبر سنوات حكم الحزب الوطني الممتدة. ولكننا نريدها انطلاقة ديمقراطية يشارك الشعب بكل فئاته في تشكيل برامجهما لتحقيق مجتمعات ديمقراطياً وديمقراطية للحكم تخترم عقول المواطنين ويستجيب لإرادتهم، ويعمل من أجلهم ويمتضي قبولهم ورضاهم وليس رغماً عنهم.
- **إن المحرقة الأولى** للانطلاقة التي يريدها شعب المحرقة هو إقرار برنامج شامل للإصلاح السياسي والدستوري يبدأ بإعداد دستور جديد للبلاد يتم بمقتضاه تحديث نظام الحكم ليكون نظاماً

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



أعمال الانتخابات الرئاسية والبرلمانية والمحلية واستفتاءات الرأي، ويشغل مناصبها أعضاء سابقون في الهيئات القضائية ورجال قانون وشخصيات عامة ترشحهم مؤسسات المجتمع المدني على أن يكونوا غير قابلين للعزل وينخبون هم رؤساء الهيئة من بينهم.

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

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

• كذلك فإن هدفاً رئيسياً للنظام الاقتصادي الديمقراطي ينبغي أن يكون القضاء على الفقر وانشغال ما يقرب من نصف عدد المصريين الذين يعيشون تحت خط الفقر بما يعادل دولار أمريكي واحد في اليوم [ويقصد بذلك ما يمكن أن يشتريه الدولار من سلع وخدمات، فلنا أن ننصوّر إنساناً يعيش بأقل من 6 جنيهات في اليوم بماأكله ومشربه وسكنه وكافة احتياجاته الحياتية!!]. إن الانطلاقة الاقتصادية المأمولة لا بد وأن تبدأ ببناء استراتيجية وطنية للتنمية الاقتصادية الشاملة تبنى مفاهيم عصرية وعادلة لإعادة هيكلة مؤسسات الاقتصاد الوطني بما تحقق زيادة الإنتاج من السلع والخدمات وتخلق فرص العمل الحقيقية، وتعالج مشكلة تضخم الدين المحلي العام والدين الخارجي،

بما يؤدي في النهاية، إلى معدلات نمو حقيقية في الناتج القومي الإجمالي يلمس المواطن آثارها وينمغ بنتائجها في شكل مسنوبات أفضل للمعيشة.

• **والحور الثالث** في الانطلاقة الديمقراطية هو القضاء على الفساد في شتى صورته وتخفيف منابعه في الأساس. إن أهم مصادر الفساد في مصر . وفي العالم النامي بشكل أو آخ . هو تداخل وتزواج السلطة السياسية والنظام الحاكم مع رجال . وسيدات . الأعمال . إننا في مصر نشهد حالة غير مسبوقة في التاريخ المصري لسيطرة رجال الأعمال على الحزب الحاكم، وزيادة أعداد الوزراء من رجال الأعمال الذين تخلط مصالهم الشخصية في شكاهم ومؤسساتهم بمجالات العمل في الوزارات التي يشغلونها . حتى وإن أعلنوا انسلاخهم عن إدارة ومباشرة شؤون شكاهم وأعمالهم الخاصة، فهم لا يزالون يملكونها ويأمن المسئولين عنها بنوحياتهم ولو بطريق غير مباشر . فوزير الصحة يمتلك مستشفى كبير وكان يمارس دور رجل الأعمال والمستثمر بشكل كبير، ووزير السياحة يمتلك شركات للسياحة من المفترض أنها تخضع لقابته وزارته، ووزير النقل له شركات تتعامل مع هيئات السكك الحديدية وغيرها من هيئات وزارته، ووزير الإسكان له شركات تعمل في مجال الفنادق ويمتلك أنصبة مهمة في بعض البنوك مع زميله وزير النقل، ووزير التجارة والصناعة يمتلك شركات صناعية وتجارية مهمة تدير وكالات لشركات أجنبية كبرى لها مصالح واضحة في السوق المصري . كذلك نرى رجال أعمال يتولى منصباً رفيعاً في الحزب الحاكم كما يري أس أخطر لجنة مسؤولة عن الأمور الاقتصادية في مجلس الشعب، وفي نفس الوقت يدرس جهاز منع الاحتيال مدى صدق اتهامه باحتكار صناعة الحديد في مصر ! إن أعمال القواعد الديمقراطية السليمة يعني هؤلاء وغيرهم من أحاديث الشك ويقدم الدليل على نزاهة الحكم، ومن ثم يجب ألا ينفرد الحاكم باختيار الوزراء، بل ينتر تشكيل الحكومة بناء على انتخابات شفافة وتعرض أسماء المرشحين لشغل مناصب الوزراء على المجلس

النشري المخلص وفق الدستور للموافقة عليهم ومنحهم الثقة، ولعلنا نذكر ما حدث في إيران عندما تولى أحمدى خاد رئاسة الجمهورية، فقد اعترض البرلمان هناك ثلاث مرات على ثلاثة أشخاص مرشحهم الرئيس لشغل منصب وزير البترول حتى حصل الوزير الأخير على الثقة وتم تعيينه.

• **والمحور الرابع** في اطلاقته الديمقراطية من أجل مستقبل أفضل للمحور ستة، ينبغي أن يكون إعادة بناء الجهاز الإداري على أسس إدارية واقتصادية سليمة تكسب اللامركزية وتضع معايير للمحاسبة والمساءلة، وتوضح أسس تحديد الأداء وتخطيط الأنشطة ومناجعتها في إطار الأهداف والاستراتيجيات الوطنية. إن الغرض الأساس لإعادة بناء الجهاز الإداري للدولة ينبغي أن يكون إزالة الشبهات الهيئية التي يعاني منها جهاز الدولة من زيادة في أعداد الوزارات والهيئات القومية والعامية والمجالس العليا والمراكز وغيرها من عناصر الجهاز الحكومي المركزي، وتضخم في أعداد العاملين وانتشار حالات البطالة المقتنعة بينهم وانخفاض معدلات أداءهم، وتداخل في الاختصاصات وتبع المسئوليات، فضلاً عن الترسنة الضخمة من القوانين واللوائح والقرارات الجمهورية وقرارات رئيس مجلس الوزراء والوزراء التي يعاني الناس أشد المعاناة في مناجعتها وملاحقتها. إن تريح كبار المسؤولين واستغلالهم لنفوذهم لتحقيق مكاسب شخصية من وراء شغل الوظائف العامة إنما يمثل رأس الحربة في نظام شامل للفساد يضر آلاف من صغار المفسدين الذين يستغلون حاجة المواطنين في تكوين مكاسب مالية. كما أن كافة صور الانحراف والفساد الوظيفي في مختلف القطاعات الحكومية هي نتيجة مباشرة لنهأ الجهاز الإداري للدولة وتختلف نظمه وضعف معايير وآليات الرقابة والمحاسبة والمساءلة به. إن جهاز الدولة لا تخضع عملياً لأي تقويم موضوعي. اللهم إلا تقارير الجهاز المركزي للمحاسبات التي لا تلقى العناية اللازمة ولا يناقشها مجلس الشعب، ومن ثم نمضي بلا تأثير. وحتى الوزراء ورؤساء مجالس الوزراء لا يتم تقويم أداءهم ولا يقدمون تقارير للشعب بما

حققوه أو فشلوا في تحقيقه أكثفاً بالنص نجات التي يطلقونها في وسائل الإعلام من دون أن تتاح لأحد من أصحاب المصلحة فرصة مناقشتهم فيها. إن مشكلات الفساد تنسب عادة إلى الخرافات الأفراد عن واجبات وظائفهم، ولكنه في الأساس مظهر فشل الدولة في إقامة هيكل ونظم إدارية متطورة وقادرة على الأداء تخضع لقابلية حكومية وشعبية حقيقية.

- **والمحور الخامس** في الانطلاقة الديمقراطية هو إعادة صياغة المنظومة الوطنية للتعليم العام والجامعي لإعادة القيمة العلمية والحضارية للمدرسة والجامعة باعتبارهما مؤسسات تربية لبناء شخصية الإنسان في المقام الأول وتزويده بالعلم والمعرفة والقدرة على التفكير وحل المشكلات، وصقل مهاراته الفكرية والإبداعية، وليس مجرد حشو أدمغة الطلاب بمعلومات يعتمدون إلى حفظها عن ظهر قلب ويندربون على حل أسئلة نموذجية تروجها الوزارة باعتبارها مثالاً لما يجب أن يتوقعوه في الامتحانات المصممة بالأساس لقياس قدرتهم على الحفظ، وبالتالي تعطل آليات الإبداع والابتكار لديهم وينحولون إلى آلات صماء لا تفكر. إن الأساس في نهضة الأمر هو نظام تعليم حقيقي وجاد، وما حققته دول آسيا المعروفة بالنمو الاقتصادي من نهضة اقتصادية هائلة كان الأساس فيها الاهتمام الوطني بالتعليم وتطويره. ولعل من المثير للاسئ أن تقر أقريراً أعدت حصة صاحب المعالي أحمد نجيب الهلالي بك وزير المعارف العمومية في المحرر سنة 1935 يقول فيه "تخناز التعليم الثانوي في مصر أزمة منذ عهد بعيد، وقد شعرت بذلك وزارة المعارف، كما شعر به كل من ينصلون لهذا النوع من التعليم أو يتأثرون به. ولقد حاولت الوزارة مرة بعد أخرى علاج هذه الأزمة بتعديل نظام الدراسة الثانوية في صور مختلفة من حيث عدد السنين الدراسية، أو عدد مواد التعليم بما فيها اللغات الأجنبية، أو من حيث المناهج، أو مواد الامتحان، أو نسبة النجاح. والعجيب أن الوزارة لم تنجح في جميع التجارب السابقة إلا إلى الناحية العلمية، تاركته الناحية الهندسية كأنها ليست



جزءاً هاماً من عمل وزارة المعارف، وعاملاً قوياً من عوامل التربية الصحيحة. " ويمضي معالي أحد نجيب الهلالي بك في تقريره قائلاً " وأساس العلة في رأينا، هو الإدارة التعليمية، هو في طريقة الإشراف على المدارس، هو بعبارة صريحة في وزارة المعارف..... فإن وزارة المعارف قد ركزت في يدها كل ما تخصص بالتعليم، تركزت على شخصية المدارس إلغاء، وأعجز القائمين على أمر التعليم من نظام ومدرسين عن إحداث أي أثر في تكييف التعليم أو توجيه التربية، فاستحالت المدارس صورة منكسرة مشاهة، وانعدم بذلك الطابع الشخصي الذي ينبغي أن تطبع به كل مدرسة في حدودها الخاصة، وأسأتها، وناظرها وتلاميذها. وكما غلب هذا التركيز يد النظام والمدرسين، كذلك غلبت يد الوزارة نفسها عن العناية بالمسائل الفنية عناية كافية مثمرة. وإذا كان زمن الوزارة مشغولاً بأصغر الشؤون المدرسية من عقوبات التلاميذ، ومواردتهم، وإعادة قيدهم، واعتماد جداول الدروس لم يبق منه إلا القليل للتحريغ للشؤون الفنية ودراسة السياسة العليا للتعليم". ترى هل تغير الوضع من 1935 وحتى 2006؟ أليست الصورة واحدة؟ الفرق الوحيد والأهم أنه في سنة 1935 وجد وزير المعارف في ذلك الوقت الشجاعة للاعتراف بالخطأ ومسئولية الوزارة التي يرأسها عن النتائج السلبية للنظام التعليمي، أما الآن فلم يوجد بعد الوزير الذي يكسر رهبج الهلالي بك!

• ولا تختلف حال الجامعات المصرية الآن عن حال مدارس المحروسة، ويكاد ينطبق عليها ذات الشخيص الذي أوضحه الهلالي بك، فالجامعات كلها صور منكسرة مشاهة تفقد الاستقلال الأكاديمي والمالي والإداري، وتزح تحت سيطرة مركزية من وزارة التعليم العالي وتعاني من افتقاد مقومات الجامعة العصرية. إن مراجعة أوضاع التعليم في مصر وإطلاق مبادرة حقيقية تقوم على دراسة الواقع ومثل تجارب الدول التي سبقتنا في تطوير نظمها التعليمية وتحقيق طفرات هائلة فيه هي الأساس في تفعيل كافة المحاور في انطلاقة الديمقراطية نحو مستقبل أفضل وأحسن لمصر، وليس في ظني

أنا بحاجة إلى المزيد من المؤتمرات وورش العمل ، وإنما نحن بحاجة إلى إرادة سياسية ديمقراطية تنزع عن المنظومة التعليمية السمة المركزية وتكسر إدارة اقتصادية واعية للموارد المخصصة للتعليم وتشرك المجتمع المدني في مسؤوليات تطوير التعليم وتحمل أعباء المالية والثقتية . وفي مقدمة الإصلاحات المقترحة في هذا السيل توحيد إدارة المنظومة الوطنية للتعليم في وزارة واحدة تهتم بالاستراتيجيات والسياسات التعليمية العامة، وترك الحرية للإدارات التعليمية في المحليات لإدارة شؤون المدارس أيضاً على أساس لا يهدر مسؤولية إدارة المدرسة والقائمين عليها .

- وبمنس المنطق لن يستقيم حال الجامعات الحكومية إلا إذا خضرت من الإدارة البيروقراطية لوزارة التعليم العالية وتباين اتجاهاتها مع قديم كل وزر جديد، إن الجامعات ينبغي أن تحصل على استقلالها المالي والإداري والأكاديمي وتخضع في إدارتها وتقويم أعمالها لمعايير الاعتماد العالمية. وبالضورة لا بد من إلغاء هيمنة الدولة على تعيين رؤساء الجامعات وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية لها وترك ذلك لعملية اختيار ديمقراطية يرضاها أعضاء الأسرة الجامعية ويحملون مسؤولية اختيارهم. ناهيك عن رفع يد الأجهزة الأمنية عن التدخل في أمور الجامعات وإطلاق حرية العمل الطلابي الديمقراطي من غير ممارسات قمعية.

**اللهم ألقه بلغت، اللهم فاشهد.**

**كلمة أخيرة**

أكتب هذه الكلمة الأخيرة مساء الأحد الخامس والعشرين من مارس 2007 واستشعر كما استشعر جميع أبناء المحرسة أن الوطن يمر بمأزق خطير تسببت فيه تصرفات وقرارات نظام الحكم الذي لا يرى الأمور إلا من زاوية مصالحه وضورات استمرارية إلى الأبد بلا منازع. إن الوطن قد وصل إلى طريق مسدود لا مخرج منه سوى بتغيير ديمقراطي شامل على كافة الأصعدة يضع اتخاذ القرارات المصيرية في

أيدي أبناء الوطن المهمومين بمشكلاته والحرى يصين على مستقبله ويفتح الطريق لمجتمع يقوم على التعددية الحزبية الحقيقية بلا موانع أو قيود، ويسوده القانون والالتزام بنداول السلطة.

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

1. احتراق منطقة المساكن العشوائية في قلعة الكيش والأهالي المنصرمين من الحريق وفقدان كل ما يملكونه، ينظرون أمام مجلس الشعب ورئيسه، وهو نائب تلك المنطقة، يرفض النزول إلى الأهالي ويكتفي على حد قوله بإجراء المكالمات الهاتفية مع كبار المسؤولين لحل مشكلتهم. وفي اليوم التالي وهو في العراق -يعندي عليهم أفراد الأمن المركزي كما لو كانوا من المجرمين مستخدمين في ذلك القنابل المسيلة للدموع.
2. بعض أهالي المفقودين في حادث العبارة السلام 98 ينحرفون على ذويهم في لقطات تليفزيونية تظهرهم أحياء في الغردقة بعد إنقاذهم من الحادث، ولكنهم مفقودين ولا يعرف أحد لهم طريقاً ولا تجيب الدولة ولا المسؤولين عن تساؤلات الأهالي المكلمين.
3. عمال 4 شركات للغزل والنسيج يواصلون الإضراب بعد فشل المفاوضات والعاملون في غزل شبين ينهمون مسعولي الشركة، بصرف الأرباح وحدهم.
4. توطن مرض أنفلونزا الطيور في مص والدولة لا تزال تبحث في سن قانون تجرّم تداول الطيور الحية، ولا تزال تخطط لزيادة طاقة المجازر المؤهلة لمنع ذبح الطيور في محال البيع أو في المنازل.

5. مبارك يطالب بضمانة الالتزام بالشفافية الكاملة عند تطبيق برنامج إدارة الأصول المملوكة للدولة، وكان مصدر عدم الشفافية غير معروف، وإذا كان الرئيس يطالب بماذا نفعل نحن؟ والمستري السعودي لشركة عم أفندي يسعين مهدي يهودي لإدارته - على حد ما نشرت الصحف -
6. مبارك يطالب بأن احتكار القطاع الخاص يجب ألا يتخل محل احتكار الدولة، ومع ذلك تزداد ضاوة القيادي الكبير في الحزب الحاكم محمدر الحديد والصلب ولا تتحرك جهاز منع الاحتكار وحماية المنافسة ساكناً، ويمتد الاحتكار ليشمل صناعة الأسمت.
7. نظيف يعلن أمام مجلس الشورى ارتفاع احتياطي النقد الأجنبي إلى 26 مليار دولار وأمريكا تمنح مصر 1.7 مليار دولار مساعدات في 2008 والمواطنون لا يفقهون لماذا نسل مساعدات أمريكا إذا كنا نملك كل تلك المليارات.
8. أكثر من نصف المصريين يعيشون تحت خط الفقر بما يقل عن دولار أمريكي واحد يومياً، ومركز المعلومات بمجلس الوزراء ينش نتيجة استطلاع للرأي يقول إن 89% من المصريين راضون عن حكومة د. نظيف!!!
9. بيث التليفزيون الإسرائيلي فيلماً وثائقياً يعترف بقتل الأسرى المصريين في نكسة 1967 وزير خارجية المحرسة يقول لن تقطع علاقاتنا مع إسرائيل لمحرد فيلر ويطلبها بالتحقيق في الموضوع وإفادة سيادته بالنتيجة. وينتهي الأمر عند هذا الحد وينسى المصريون الموضوع كما ينسون دائماً كل مصائبهم.
10. التعديلات الدستورية تلغي الإشراف القضائي على الانتخابات وتنتهك مواد الحريات العامة في الدستور بزعم حماية المصريين من الإرهاب!

في هذا المناخ المعنوي الذي تعيشه مصر المحرسة بفضل إنجازات الحزب الحاكم سليل هيئة التحرير والاتحاد الاشتراكي، تنبذ آمال المعلمين في صدور الكادر الخاص لهم وتستخدمه الحكومة وسيلة ضغط لإجبار المعلمين للذهاب إلى الاستثناء على التعديلات الدستورية رغم أنها لا تقى بما تعهدت به، وينجاوز مشروع قانون الوظيفة العامة المقترح من وزير الدولة للشتمية الإدارية الأصول الشعبية وينعش أمان رفض الكافة لما جاء به من بدعة جعل التعاقد محدود المدة هو الأساس في شغل الوظائف العامة خلافاً للمبادئ الدستورية المستقرة، وكذلك بالنظر إلى اعتراض مجلس الدولة عليه. ويوالي وزير التعليم العالي طرح إصدارات متعددة من مؤيدته لتطوير التعليم الجامعي بينما الجامعات تزح تحت صنوف التخلف الأكاديمي والإداري وسيطرة الأمن على أنشطتها الرئيسية. ويرقص نواب الشعب الأفاضل في مجلسهم [وليس مجلس الشعب فإنه اسرع على غير مسمى] فرحاً بانضمامهم على الشعب وإقرارهم 34 تعديلاً للدستور في جلسنين، وتسرع الحكومة إلى إجراء الاستثناء على تلك التعديلات بعد أقل من أسبوع واحد على إقرارها وعلى الرغم من كل الاعتراضات من كافة القوى الوطنية، ويصدر شيخ الأزهر فنواه القاطعة بأن الامتناع عن المشاركة في الاستثناء على الدستور كتمان للشهادة يعتبر الشخص بسببها آثماً. تلك عينة من مظاهر المأزق الذي يعيشه المصريون في اللفية الثالثة بينما العالم حولنا ينسابق في النمو والنهض وقد عمير الديمقراطية حتى في موريتانيا! والسؤال هل هذا مأزق مصر أم هو مأزق نظامها الحاكم؟ أترك الإجابة لفظنة القارئ، أو أن البحث عن إجابة قد يجعل إعادة قراءة هذا البرنامج من أوله مطلوباً. ذلك بعض ما جاء في الحلقة الأولى من سلسلة كتب "مصر المحرسة" عام 2007، وأظنني لا أبالغ إن زعمت أن "المحرسة" ما تزال تعاني من تلك الأضرار السياسية والمجتمعية حتى الآن وبرغم أن شعبها قد أذبح ثورتين وأنهى نظامين للحكم في مدى يقل من 3 سنوات! واسمح لنفسني باستعارة العبارة الخالدة لشاعر العامية المصري صلاح جاهين. "وعجبي!"



## 5. عامر من الإخفاق [إصدار 2013]

د. محمد مرسي...  
وعامر من الإخفاق

د. محمد مرسي...  
وعامر من الإخفاق

وعد بتطبيق مصالح الوطن والمواطن... فأخلف وعده، ولؤلمن على مصر  
مصر ومستقبلها فلم يرض الأمانة... وحدث عن النهضة والتغيير واختار  
الأكفأ... ولم يفعل، وهدد أمن بلادنا القومي بالتهافت في ملفات سياحة و  
قيادة السويس ومياه النيل، وأخضع هبنتنا وسط بلاد العالم حين جعل من  
نفسه ملام الألقاب، وهكذا مر حكم العام لأول رئيس مصر الحالي محمد  
مرسي الذي سعى للتمكين لجماعته كما خططوا منذ سنوات دون رعاية  
لمصلحة الدولة العليا التي لا يعززون بها، وفي هذه الأوقات سئمنا توظيفنا  
للإخفاقات الرئيس الذي أهدم كتابها عن الحزبات وهمية أو متخيلة، فضلاً بها  
البسطاء ممن لا يزالوا يظنون به خير، وهذا كان سعيها لكشف الحقيقة  
حزبا مما عانى بلادنا وسعيها للأفلا ما يمكن القارة

الناشر

د. علي السلمي  
أسامه هيكل  
لطفي مصطفى

30 يونيو 2013

جميع الحقوق محفوظة للناشر

عامر من الإخفاق - موقع الدكتور علي السلمي (alislami.com)

## مقدمة الكتاب

### إخفاقات الدكتور محمد مرسى

نقض للعهود والوعود  
عدم تنفيذ أحكام القضاء  
تغول على السلطة القضائية  
تقسيم للوطن وإهدار قيم المواطنة  
وإهدار للفرص وتبديد للموارد الوطنية  
من أجل هذا.....

### ندعو المصريين إلى اسنكمال ثورة 25 يناير

## المقدمة

هذا الكتاب بيان لأهم إخفاقات وأخطاء العام الأول لحكم الدكتور محمد مرسى التي بدأها منذ كان رئيساً لحزب الحرية والعدالة حيث شارك وقتها في كل المواقف التي خططت لها جماعة الإخوان المسلمين للاستيلاء على ثورة الشعب والوصول إلى الحكم، ثم ما لبث بعد انتخابه رئيساً للجمهورية أن وضع نفسه في خدمة أهداف الجماعة رغم أنه أعلن تحلله من بيعته للمشهد العام، ونسى وعوده للشعب المصري التي قطعها على نفسه خلال فترة حملته الانتخابية قبل توليه حكم مصر.

ومنذ اللحظة الأولى في فترة الرئاسة الأولى لأول رئيس جمهورية ينتخبه المصريون بعد الثورة، وضح أن "الرئيس المنتخب" قد تجاهل الثورة وأهدافها وشبابها الذين يواجهون الاتهامات بالعمالة وتنفيذ أجنديات أجنبية، كما يعرضون لسيل من الاتهامات في بلاغات يقدمها أنصار "الرئيس المنتخب" للنيابة العامة،

وبمناسبة اقتراب سنة الرئاسة الأولى من نهايتها في الثلاثين من يونيو 2013

وردت على التقارير التي تصدر عن أعضاء من "الأهل والعشيرة" تعداد فيها "إنجازات" وهيبة للدكتور مسي.

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

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

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

2. أزمة افتقاد الأمن في سيناء وسيطرة الجماعات الإرهابية التكفيرية على الموقف هناك، مع غياب الشئق المفترض بين الرئاسة وهي صاحبة القرار السياسي وبين القوات المسلحة القادرة على اتخاذ القرارات العسكرية. وفي جميع الأحوال تعاني مصر من تدخلات فلسطيني غزة [جاس] واسرائيل والولايات المتحدة الأميركية في سيناء وعدم أكتمال السيادة الوطنية عليها!

3. التهديد البالغ الخطورة على السلطة القضائية ومن ثم تهديد سيادة القانون واطمئنان الناس إلى العدالة، وذلك بسبب إصرار جماعة الإخوان المسلمين. بدعم معلى وخفي. من الرئيس المنتخب!
4. الهجمة الإخوانية الشرسة ضد حرية الرأي والتعبير ومحاولات تجريد مصر من رموزها الثقافية وإلغاء التراث الثقافي المصري من فنون وآداب وإبداعات السينما والمسرح والغناء والموسيقى التي لسنين طوال شكلت وجدان العالم المصري والإسلامي، وكانت إحدى ركائز قوة مصر الناعمة.
5. الحكم بعدم دستورية قانون انتخابات مجلس الشوري، وعدم دستورية الجمعية التأسيسية للدستور، وعدم دستورية قانون الطوارئ فيما قرره لرئيس الجمهورية من سلطات استثنائية!

### الإخفاق الأكبر

عدم الإيمان بدولة القانون، ومحاولات تمرير تشريعات غير دستورية، وإقامة مؤسسات تشريعية على أسس باطلية، وفي الأساس عدم احترام مبدأ الفصل بين السلطات وإهدار أسس ومقومات الدولة المدنية.

القاهرة في يونيو 2013



6. الإدارة في عصر العولمة والمعرفة [إصدار 2014]

# الإدارة في عصر العولمة والمعرفة



د. علي السلمي

سما

موقع الدكتور  
علي السلمي

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



جاء على غلاف الكتاب "كانت الإدارة من أهم المجالات التي شملها التغيير والتطوير في سنوات القرن الماضي وخاصة السنوات الأخيرة قرب نهاية القرن، وقد أصبح التطوير المستمر هو السبيل للبقاء في مواجهة المتغيرات المعاصرة، حيث كل شيء في تطور مستمر، المجتمع في حركة مستمرة سواء إلى الأفضل أو الأسوأ، تطلعات الأفراد والجماعات في تصاعد للبحث عن مستويات أفضل للمعيشة والرفاهة الاقتصادية والاجتماعية وفرص العمل الأوفر، الموارد البشرية في تطور مستمر والعاملين ذوي المعرفة Knowledge Workers هم الأساس في المنظمات الجديدة، والذين يسعى إليهم سوق العمل، نحن نعيش عصرًا ثنائي النجوم، النجم الأول، "عولمة" أحالت العالم إلى قرية صغيرة وغيرت شكل الحياة بما ابتدعه من افئح وتواصل بين الشعوب والدول بفضل تقنيات الاتصالات والمعلومات وفي قمنا شبكة الإنترنت ومواقع التواصل الاجتماعي.

والنجم الثاني، أن تحولت كثير من المجتمعات الإنسانية إلى "مجتمع المعرفة" تنهل من نناج عقول البشر وإبداعاتهم الفكرية ومسئدات العلم والتقنية ما تحيل به حياة مواطنها إلى مستويات متعالية من الرفاهة والعدالة الاجتماعية والديمقراطية الحققة.

وكانت "الإدارة الحديثة" هي نناج التزاوج بين "العولمة" و"المعرفة" فساعدت على انتشار العولمة وتهذيب ممارستها، كما ابتكرت الأساليب والنظم لتوظيف المعرفة المنجددة وملاحظتها بتطبيقات طورت منظمات الأعمال، وكافة المنظمات والمؤسسات المجتمعية، وأسهمت بذلك في تطوير حياة الناس إلى مستويات أفضل بشكل عام، إلا من استثناءات لا يزال العالم يعاني من دول وسياسات وجماعات توظف العولمة والمعرفة في تحقيق أهداف شريرة!"!



[https://youtu.be/kqgfxpnlJ\\_Y?si=llYjn-W\\_ntHE2hc0](https://youtu.be/kqgfxpnlJ_Y?si=llYjn-W_ntHE2hc0)



<https://youtu.be/DQghRSu2sEE?si=-GsQUeyG2erHZpQN>

7. إعادة بناء الوطن [إصدار 2015]



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

## مقدمة الكتاب

### تمهيد

#### إعادة بناء منظومة القيم الوطنية

تميزت مصر دائماً بمنظومة كاملة من القيم الوطنية كانت سندا لها في كفاحها المنصل من أجل تحقيق الاستقلال الوطني ضد المستعمرين الأجانب والسعي إلى الخلاص من استبداد الحكام الطغاة من أبنائها، وذلك عبر سنوات تاريخها الحديث.

كان المصريون في ناسكهم ووحدهم، مسلمين ومسيحين، مثالا للترابط الوطني والإيمان والنضحية من أجل تحرير الوطن من الاحتلال الأجنبي أيا كانت جنسيته، عثمانياً أو فرنسياً، أو بريطانياً. جاهد المصريون كلهم رجالاً ونساءً، شيوخاً وشباباً، فقراء وأغنياء، عمالاً وفلاحين وطلبة، ووقفوا صفواً واحداً مدافعين عن وطنهم، مدفوعين بإيمانهم أنهم على الحق، وأنهم يعون الله من نصرون! وتجلي معدن المصريين في أوضح صورة لما تعرض الوطن للمحن والهزائم، فكان المصريون على قلب رجل واحد في الزود عن وطنهم مسعدين تاريخهم الطويل عبر آلاف السنين، ومدافعين عن حضارتهم ومستقبلهم، مستمسكين بدينهم. مسلمين ومسيحين وحتى اليهود منهم. رافعين رايات الجهاد حتى يكتب لهم النصر أو الشهادة!

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

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

كان المصريون منسكين بقيمهم الوطنية خلال ثورة 1919، ونجحوا في تحويل الثورة إلى تيار مندفع من الوطنية والفداء، والقوا حول زعيم ثورتهم، سعد زغلول زعيم الوفد، واسنم وامناسكين منحلين حتى تم جلاء المستعمر البريطاني في 1956 بعد قيام ثورة 1952 بقيادة جمال عبد الناصر.

وطوال سنوات الكفاح الوطني من أجل الحرية والاستقلال، عب المصريون عن النمك بثوابت وقيم أخلاقية وطنية رفيعة لم تنل منها المشكلات ولا الصعاب التي تعرضوا لها سواء من المحلل الأجنبي أو من الحكام المصريين الذي ساندوا المحتلين على شعبهم وكانوا سيفاً مسلطاً على رقاب الشعب، يأمر ون بأوامر المستعمر وينفذون أجناداته بغية القضاء على الروح المصرية المنطلعة إلى الحرية والاستقلال. وهكذا عانى المصريون. على يد نفس من حكاهم. من تزوير الانتخابات، واصطناع الحكومات النابتة للقصر الملكي والمؤتممة بأمر المندوب السامي البريطاني. واستبدلوا بدسبور الشعب الذي صدر في سنة 1923 دسبور 1930 الذي رفضه الشعب وأسقطه بعد سنوات قليلة، وفتحت المعتقلات والسجون أبوابها للشباب المؤمن بقضية الوطن ولزعماء الأحزاب الوطنية المعارضة لحكومات القصر والمطالبين "الجلاء التام أو الموت الزؤام".

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



للوطن وجاهدوا في سبيل تحقيق أهدافه وسجنوا وترفني أعداد منهم، بل واغنيل بعضهم، ولكنهم أبدأ لم يفسطوا في عقيدتهم الوطنية، ولم ينتقلوا على شعبيهم مؤثرين السلامة أو منطلعين إلى المزايا التي حصل عليها من فرطوا في عقيدة وثوابت الوطن لقاء مناصب زائلة أو ثروات أو نفوذ وسلطان لدى الحكام، وكلها زالت بفضل صمود الشعب ونفسكم خفته في الحياة والحرية والديمقراطية!

### الانقلابات القيمي أيام حكم الاسبنداد وغياب الديمقراطية<sup>18</sup>

كان التغيير أملا للمصريين عاشوا سنوات طويلة بتجاهدون من أجل تحقيقه. تحمل المصريون الكثير من الظلم والاسبنداد. حملوا الذككاتورية والسيطرة الأمنية على كل مقدرات الوطن. شهد المصريون وطهم تخضع لحكم طاغية كمر الأفواه، وزور الانتخابات واصطنع الأحزاب، وسخر كل موارد الوطن وإمكاناته لخدمة غرضه ومرغبته في النمساك بمقعد الرئاسة إلى الأبد، وأحاط نفسه بطغمة فاسدة نهب أموال الوطن وزينت له مشرع توريت ابنه ليكمل مسيرة الطغيان وليبقى الحكم في آل مبارك إلى ما شاء الله.

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

كما فشل نظام مبارك الساقط في تحقيق تنمية حقيقية وتعافل عن الاهتمام بالشمية الصناعية والزراعية، فضلا عن إهدار القلاع الصناعية المصرية والهيأر الزراعية، وتفاقت الآثار الاقتصادية والمجتمعية الضارة

<sup>18</sup> هذا الجزء نقل عن كتاب للمؤلف بعنوان "النحول الديمقراطي وإشكالية وثيقة المبادئ الدستورية"، القاهرة، كتاب

المصري اليوم، 2012.

الناشئة عن التركيز على المضاربات في الأمراض والعقارات وسوق الأوراق المالية والنوسج في الاستيراد وتجارة السلع الاستهلاكية الاستنزائية.

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

إن الواقع المصري الأكبر الذي تسبب فيه نظام مبارك يزرخ بضغوطه القاسية على ملايين المصريين الذين يعيشون تحت خط الفقر ويسكن مئات الآلاف منهم القبور يرحلون الموتى أماكنهم، وينخذ الملايين منهم مساكنهم العشوائية في أحضان صخور الجبال المنهاوية، وتحت خطوط كهرباء الضغط العالي معرضين لكافة صنوف المخاطر، ويعيش فقراؤهم في أوضاع مأساوية، يشاركون الحيوانات السكن والمأك، وتنشى الأمية بين الملايين منهم، بينما تراوح خطط واستراتيجيات تطوير التعليم والخدمات الصحية والبيئية أماكنها، ولا يكاد يشعر المصريون بأي تقدم حقيقي يضعهم في مصاف الشعوب الناهضة والمتقدمة برغم كل تار تخمير العريق وقدرتهم وطاقتهم ومواردهم المبددة والمستنزفة، نتيجة الفساد الطاغى في كل المجالات وعلى كافة الأصعدة.

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

ومنذ أربع سنوات، أُنقذ الأمن، وغابت القيم الوطنية الرفيعة، ونسي المصريون. أو تناسوا. الأيام الثمانية عشر المجددة من 25 يناير إلى 11 فبراير يوم أعلن تحلي الرئيس الأسبق مبارك عن منصبه، إذ توأمر المصريون الشرفاء وتكروا ميدان التحرير وغيرها من ميادين الثورة لفترة لا نمت للثورة بأي صلة، وعات أعضاء الجماعة الإرهابية في مصر الفساد، وانطلقت مسيرات العنف واعتصامات المطالب الثورية في الميادين وأمام مقر مجلس الوزراء ومقر التلفزيون المصري، وحدثت جرائم موقعة الجمل ومحمد محمود أو 2 ومحاولات اقتحام وزارة الدفاع، ومحاصرة مقر المحكمة الدستورية العليا ومدينة الإنتاج الإعلامي وغيرها كثير. وفقدت ثورة 25 يناير طابعها السلمي المشرق واننايت بعض المصريون نوبات من الغضب والنقمة على الثورة لما أصابهم من أضرار نسبت إليها عن عمد لئلا يجهاضها لمصلحة أصحاب الأغراض الخبيثة والمولدين لأجهزة الاستخبارات الأجنبية.

ومن أسف، أن شعار "الشعب والجيش إيد واحدة" الذي كان تعبيراً عن الوحدة الوطنية وتقدير الشعب لموقف القوات المسلحة التي انحازت إليه ضد استبداد مبارك ونظامه ومحاولته توريث الحكم لابنه، قد استبدل به شعار مدسوس على الجماهير النقية أن "يستطيع حكم العسكر"!!! وكانت السنة الكبيسة التي تولى محمد مرسي رئاسة الدولة خلالها، عاملاً رئيساً في انتشار الفوضى والاعتصامات الممنهجة والمذبذبة من جانب عناصر الجماعة الإرهابية وأنصارها والذين شايعوها، وكانت بمثابة الضربة القاضية على ما بقي للمواطنين الشرفاء من القيم والثوابت الوطنية، حتى قبض الله لمصر وشعبها الأصيل النهوض مرة أخرى يوم 30 يونيو 2013، للمرة الثانية تتجاوز القوات المسلحة للثورة الجديدة، وينزعزل مرسي وإلغاء حكمه!

## منظومة القيم الوطنية التي افتتدها المصريون

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

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

ومن القيم الوطنية التي كانت موضع احترام من المصريين "قيمة النواد والتراحم بين المصريين"، فكان المصريون على قلب رجل واحد إذا أمر بأحدهم أو بعضهم بعض الملمات أو الأحداث غير السارة، وجددهم إذا أصاب الوطن مكروه يصطفون اصطفافاً للذود عنه، وما هبتة المصريين ببعيدة أيام هزيمة 1967 إذ أنهم رفضوا الهزيمة وأن يدخلوا عبد الناصر عن الحكم وواصلوا معه مسيرة الاستعداد لتحويل هزيمة جيشهم إلى صمود وحرب استنزاف للعدو الصهيوني حتى انصرت مصر في أكتوبر 1973! وكانت الروح المصرية قادرة على تحويل الشعور بالظلم وغياب العدالة إلى قوة تقهر العدو أو الحاكم الظالم.

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

وفي دراسة للدكتور أحمد زايد<sup>19</sup> أوضح تغير منظومة القيم في المجتمع المصري، " فأصبحت القيم المادية هي الغالبة، وقلت الثقة بين الناس، "كما شهدت خللاً في منظومة العدالة الاجتماعية وزادت حالات الفساد والرغبة في الكسب المادي السريع، سواء من خلال تقديم الخدمات المجانية في الهيئات الحكومية بمقابل مادي، وهو ما يُعرف بالرشوة أو الإكرامية." وأضاف أنه "لا يوجد اتساق بين القول والفعل. فرغم أن الندين ينشئ بشكل عام، إلا أنه تدين شكلي ولا يمس جوهر الدين الحقيقي والمعاملات بين الناس. البعض ينصون أن الندين يعني ارتداء ما يُسمى بالزي الإسلامي أو المبالغة في أداء العبادات، بينما أن الندين الحقيقي لا بد أن يمتد إلى السلوكيات من رفض الرشوة والفساد"، وأنها "كأفراد ومنظمات وهيئات مسؤولون عن ذلك." نتيجة لتلك التحولات في منظومة القيم الوطنية نشهد الآن انقضاء قيمة العدالة، وقيمة الخير والحُب، وتراجعت قيمة القدوة وقيمة الإحساس بالأمان والطمأنينة، في نفس الوقت الذي تراجعت فيه قيمة الأسرة وبنات خط الشكك الأسري سائداً خاصة

---

<sup>19</sup> أحمد زايد، دراسة عن منظومة القيم الوطنية منشور إشارة لها في: احمد زايد: التعليل وتأسيس منظومة

القيم، مجلة القاهرة العدد 38، عمان، 2012.



في ظل غياب النواحي الإيجابية واللائقية والاستغراق في المظهرية والنظاعات الشخصية. والأمر الأخطر هو ما يبدو من تراجع قيمة الانتماء للوطن.

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

**يا مصري تأمل قول سيد درويش في نشيده الخالد :**

**" ليه يا مصري كل أحوالك عجب**

**تشكى فترك واذت ماشي فوق دهب!"**

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

والمثير أن موضوع الخسائر القيمة الوطنية في مصر قد أصبح مجالاً للدراسات الأكاديمية حيث أنشأت جامعة المنصورة "مركز دراسات القيم والانتماء الوطني"<sup>20</sup> ونورد فيما ما يمثله هذا المركز وأهدافه التي يمكن اعتبارها برنامجاً لإعادة بناء منظومة القيم الوطنية في مصر:

<sup>20</sup> من مركز دراسات القيم والانتماء الوطني، جامعة المنصورة، <http://www.mans.edu.eg/>

# إشكاليات.. الدستور والبرلمان

تقديم أ.د يحيى الجمل



د. علي السلمي



الجمهورية العربية  
للتحرير والتوزيع

د. علي السلمي

إشكاليات.. الدستور والبرلمان

إشكاليات

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

إن الشعب مسئول عن تفعيل المبادئ والقيم التي جاء بها الدستور في ديباجته والتي نصت على أن "نحن نؤمن بالديمقراطية طريقاً ومستقبلاً وأسلوب حياة، وبالتعددية السياسية، وبالتناوب السلمي للسلطة، ولأنك على حق الشعب في صنع مستقبله، هو - وحده - مصدر السلطات، الحرية والكرامة الإنسانية والعدالة الاجتماعية حق لكل مواطن، ولنا وأجيالنا القادمة - السيادة في وطن سيد".

والدستور حدد واحد وسبعون (71) موضوعاً أزم الدولة بها تحقيق العدالة الاجتماعية وتكافؤ الفرص بين جميع المواطنين وعدم التمييز بينهم لأي سبب، كما أزم الدولة بحماية المرأة والحفاظ على حقوق العمال، وتكريم شهداء الوطن ورعاية مصابي الثورة، وأزم الدستور الدولة بتخصيص نسبة من الإنفاق الحكومي لا تقل عن 10% من الناتج القومي الإجمالي للصحة والتعليم والتعليم العالي البحث العلمي على أن تتصاعد تلك النسبة حتى تتفق مع المعدلات العالمية، وأزمتها أيضاً بالتدرج في تخصيص تلك النسبة على أن تكتمل بدءاً من موازنة عام 2016/2017.

ومن أهم ما حفل به الدستور الجديد أنه أزم الدولة بحماية قناة السويس وتنميتها والحفاظ عليها بصفاتها معراً مالياً دولياً مملوكاً لها، وتنمية قطاع القناة، باعتباره مركزاً اقتصادياً متميزاً. كما أزمها الدولة بحماية نهر النيل، والحفاظ على حقوق مصر التاريخية المتعلقة به، وترشيد الاستفادة منه وتعليمها. كذلك أزم الدستور الدولة بحماية مياهاها الجوفية، واتخاذ الوسائل والتدابير اللازمة للحفاظ على البيئة المائية صحية سليمة، وحمايتها، وعدم الإضرار بها، كما أزمها بالحفاظ على الهوية الثقافية المصرية بروافدها الحضارية المتنوعة.

تلك الالتزامات والمهام والضمائم التي حددها الدستور للدولة توجب عليها - بنص الدستور - إصدار القوانين المنفذة لها، وهنا تتحدد مسؤولية الشعب والأحزاب والقوى السياسية ومنظمات المجتمع المدني وهيئاته الوطنية التي شاركت بالرأي في صنع الدستور والقرار، أن تبشر مسئولياتها في الضغط سياسياً وشعبياً من أجل إصدار تلك القوانين المعجرة عن أهداف الدستور والمحقة للناتج التي تضمن التحول الديمقراطي والتنمية الشاملة للوطن.

واليوم يشارك مجلس النواب الجديد - بعد استكمال الانتخابات التشريعية - في تحمل المسؤولية التي خصه بها الدستور، والقيام بكل ما قصد إليه من تطوير للوطن والحفاظ على حقوق المواطنين، إن مسؤولية مجلس النواب جسيمة وتتركز في تفعيل الدستور وحمايته ليكون ركناً أساسياً في بناء الوطن الجديد.

تصميم الغلاف



الجمهورية العربية  
للتحرير والتوزيع



جميع حقوق الطبع والنشر

جميع حقوق الطبع والنشر



## مما جاء في الكتاب

### مقدمة

سيواجه مجلس النواب القادم عدة إشكاليات ينبغي أن تكون محلاً للدراسة والتحليل من جانب الأحزاب والقوى والنيارات السياسية الوطنية:

الإشكالية الأولى، تتمثل في كبر عدد المترشحين على المقاعد الفردية الذين ينتظر أن يبلغ عددهم عدة آلاف مع الاحتمال الكبير أن ينسلق بينهم عدد لا بأس به من خلايا الجماعة الإرهابية النائمة والمشايعين لها والمناطئين معها ممن لا تنوف الناخب العادي القدرة على فرزهم، الأمر الذي تختمل معه أن تحصل هؤلاء على أغلبية أو أكثرية المقاعد الفردية وعددها 420 مقعداً<sup>21</sup>، وفي هذه الحالة سيكون لهم القدرة على حجب الثقة عن يكلفه رئيس الجمهورية بتشكيل الحكومة الجديدة مما سيضطر معه الرئيس إلى تكليف من يرشحه الحزب أو الائتلاف الحائز على الأغلبية أو الأكثرية، فإن لم يوجد حزب أو ائتلاف تنوف له تلك الأغلبية أو الأكثرية سيكون الموقف في غاية التعقيد وقد يؤدي تكرار حجب الثقة عن المكلف بتشكيل الحكومة. أياً كان. وعلى مدى سنتين يوماً، أن يعد المجلس منحلاً بنص المادة 146 ويدعو رئيس الجمهورية لانتخاب مجلس نواب جديد خلال سنتين يوماً من تاريخ الحل، وقد تنكر ذات الإشكالية مع المجلس الجديد، ودخول البلاد في منعطف خطير لا يعلم نتائجها إلا الله سبحانه وتعالى!

<sup>21</sup> لم تحقق تلك الرؤية المنشأمة في المرحلة الأولى للانتخابات التي جرت في 17 محافظة، ويبقى أن يواصل المصريون رفضهم لحزب النور وحلفائه من السلفيين والجماعات المستترة بالدين. ومعهم أعضاء الجماعة الإرهابية. كي نطمئن على فلهم أيضاً في المرحلة الثانية للانتخابات التي بدأت اليوم 22 نوفمبر 2015.

والخلاصة أن حماية الوطن والحفاظ على الدولة المدنية الديمقراطية والاستمرار في مسيرة التنمية الوطنية الشاملة تفرض على الأحزاب والقوى السياسية والمواطنين الذين يتوون خوض الانتخابات كمستقلين وأيضاً على القائمين بمهمة تشكيل قوائم وطنية سواء سنطلقها أحزاب أو تحالفات بين أحزاب أو قوائم يعكف على تشكيلها غير حزبيين، ضرورة التوحد ولم الشمل وتناسي الأهداف والمصالح الحزبية الضيقة والتسويق بينهم والاتفاق على ترشيح أفضل العناصر وأقدرها على الفوز بغض النظر عن انتمائه الحزبي ، حيث أن مصير الوطن سيكون على المحك إن استمرت تلك القوى على حالها من التشرذم والنباعد.

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

وقد أثار حكم عدم دستورية قانون تفسير الدوائ جدلاً كبيراً وأهلامات وجهت إلى لجنة الخمسين التي أعدت دستور 2014 بأنها مصدر المشكلة بسبب الصياغات غير الواضحة للمواد التي اعتمدت عليها لجنة إعداد القانون، وفي ذات الوقت انبرى عدد من أعضاء لجنة الخمسين للدفاع عن الدستور وصياغته وأشاروا إلى أن لجنة العشرة التي سبقت لجنة الخمسين هي المسؤولة عن صياغة المواد الخاصة بمجلس

النواب واقتص دور لجنة الخمسين على إدراجها في مسودة الدستور بلا تغيير! وهذا العدد من اللجان التي شاركت في إعداد الدستور وقوانين مباشرة الحقوق السياسية وانتخابات مجلس النواب وتقسيم الدوائر يعتبر سببا مباشرا لشمع المسؤولية عن المنهج الدستوري وما يترتب عليه من تشريعات.

وهذه هي الإشكالية التي سوف تواجه مجلس النواب القادم حتى بعد إعادة صياغة قانون تقسيم الدوائر وفق حكم المحكمة الدستورية، إذ لا تزال احتمالات الطعن واردة على مواد أخرى من ذات القانون أو من قانون مباشرة الحقوق السياسية أو قانون انتخاب مجلس النواب، ومن ثم فتتبع لضمان استمرار مجلس النواب المنظم ولتعقيم القوانين التي سيندر انتخابها على أساسها، أن تشكل اللجنة الوطنية التي سنحدث عنها لاحقا لثولي مراجعة وتنقية كل القوانين المتعلقة بشؤون انتخابات مجلس النواب وأن يصدر رئيس الجمهورية ما ينبج عن تلك المراجعة والتنقية من قرارات بقوانين وذلك قبل إجراء انتخابات مجلس النواب التي لا يتوقع الكثير من إجراءاتها قبل أكونب القادم، وفي ذلك فسحة كافية من الوقت لضمان عدم الطعن على أي من مواد تلك القوانين بعد ذلك. وفي ذات الوقت تبرئة الرئاسة من اتهامها بنعمد إقرار تشريعات انتخايتة لها عوار دستوري لتعطيل تشكيل مجلس النواب أطول فترة ممكنة ينمغ الرئيس خلالها بالجمع بين السلطين التنفيذي والشريعية!!!

وفي إطار دراستنا هذه عن الإشكاليات الدستورية والقانونية فقد لاحظنا مع الكثيرين من المهتمين بدراسة الدستور وآليات تفعيله فضلا عن الفقهاء الدستوريين. أن لجنة الخمسين التي وضعت الدستور قد استخدمت عدة أفعال لوصف ما تقوم به الدولة حيال تنفيذ نصوصه، فقد وردت "الأفعال" التالية: تلزم الدولة [71 مرة]، تعمل الدولة [9 مرات]، تكفل الدولة [35 مرة]، تضمن الدولة [3 مرات]، تحفظ [17 مرة]. وهذا الأمر دعاني إلى استشارة الزميل الكبير أ. د. أنس جعفر أسناد القانون العام بكلية الحقوق بجامعة القاهرة. [محافظ بني سويف الأسبق ورئيس جامعة النهضة الأسبق] باحثاً عن



إجابة للسؤال عن يستطيع تفسير تلك الألفاظ التي أوردها لجنة الخمسين الموقرة في الدستور؟ وكان تساؤلي حول مدى اختصاص المحكمة الدستورية العليا في تفسير الدستور؟ وكان جواب أ. د. أنس جعفر أن اختصاص المحكمة الدستورية يقتض على تفسير النصوص النصية، وذلك ضمن اختصاصات أخرى للمحكمة نصت عليها المادة 192 من الدستور.

**وقد أقرني أ. د. أنس جعفر على أن هناك أحد سبلين لحل تلك الألفاظ؛**

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

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

## إشكاليات محتملة

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

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

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

مصدر ثان للقلق الوطني هو النحسب من عودة ممثلي الحزب الوطني . المنحل بحكم القضاء . إلى اعتلاء المشهد السياسي مدعومين بالمال الوفير الذي يغدقهم رجال أعمال لجنة السياسات من أتباع جمال مبارك، والذين أسسوا مجموعة من الأحزاب المنخفضة برذاء ثورة 30 يونيو وهدفهم الأكبر تحطير ثورة الشعب الأولى في 25 يناير وتلطيفها بكل السوءات والأكاذيب، تلك العناصر المناهضة لنهجيات الشعب المصري وآماله تعمل جاهدة لشيخ وجه نظام مبارك الذي ثار الشعب ضده مطالباً بإسقاطه . وفي نفس الوقت يطفو على السطح إعلام يعود بالزمن إلى الوراء يناقض أهداف الشعب وآماله في الديموقراطية والتنمية،

الشاملة ومحاربة الفساد والإرهاب والنخلص من أصحاب الأجندات الأجنبية ومن المنحولين والمنسلقين على كل الأنظمة، ويدعو إلى تكميم مبارك وهو من ثار الشعب على فساد نظامه وطالب بإسقاطه. إن ما أثار القلق في الشارع السياسي هو عودة رموز الحزب الوطني المنحل إلى الظهور في المشهد الإعلامي بالمشاركة المكثفة لبعضهم في برامج الفضائيات الخاصة التي يملكها أساطين رجال الأعمال ممن كانوا فاعلين في لجنة السياسات التي ابتدعها جمال مبارك، ومن ثم المنحكمين في سياستها البراجمجة وتوجهاتها السياسية. ولم يكف رجال مبارك السابقين بالظهور الإعلامي محاولين تجميل وجه الحكم الذي ثار عليه الشعب في 25 يناير 2011، بل هم يقدمون مرونة مضللة لرئيس ونظام طالب الشعب بإسقاطهما. الشعب يريد إسقاط النظام، وكان ثورة لم تحدث ضد مبارك وحكمه، وكأنه لم يدخل عن الحكم يوم 11 فبراير 2011 مضطراً مدحوراً!!

ولا يقف خطر رجال مبارك عند حد العداوة لثورة 25 يناير، بل ينعداه إلى الرغبة الجامحة في العودة إلى تصدر المشهد السياسي من خلال الدفع بعناصر هم إلى الترشح لمجلس النواب القادم بادعاء أنهم ساندون الرئيس السيسي وثورة 30 يونيو! بعض هؤلاء خرجوا من السجون وبعضهم ما يزالون يواجهون قضايا كسب غير مشرع، وبعضهم كانت لهم اليد الطولى في تزويد انتخابات مجلس الشعب عام 2010، وبعضهم أتهم بالإعداد والضلع في جريمة "موقعة الجمل". إن رجال مبارك منهم الذين يخفون في أحزاب وقوائم انتخابية، ومنهم الذين يملكون الجراة للترشيح في دوائر النظام الفردي، ولكن جميعهم ينمنون أن تمنحهم ثورة 25 يناير نأماً من ذاكرة المصدين، والتي يوجهون لها ولشبابها وللشعب الذي ساند لها أشد الاتهامات بالعمالة للخارج وبتهنيد أجندة أجنبية، وينزعون عن الثورة الشعبية الأولى كل قيم وأهداف الوطنية الصادقة.

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

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

وثمة مصدر ثالث للقلق الوطني من التشكيل المتوقع لمجلس النواب القادم، أن ينجح المنافقون وأدعياء تأييد الرئيس السيسي والمنسلقون ضمن قوائم انتخابية تخدع الجماهير بشعارات مضللة أها تخوض الانتخابات حبا في الوطن! ولكن الحقيقة أن تلك الفئات من المنسلقين والمذيعين بغير الحق أهمر من مؤيدي الرئيس هم أخط على مص والرئيس شأهمر في ذلك شأن الأحزاب الدينية وفلول الحزب الوطني المنحل والخلايا النائمة للجماعة الإرهابية.

**إن الإشكالية المهمة.** وقد اقترب موعد إجراء انتخابات مجلس النواب. هي عدم الكشف عن مصادر الخطر القادم والمحمل لسيطرة أي من الفئات المشار إليها على المجلس النيابي المنتظر.

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

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

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

إن الأحزاب الوطنية المدنية المطالبة بالاصطفاف الوطني مع جماهير الشعب، وبذم ما بينها وما بداخلها من خلافات واختلافات وتطهير صفوفها من فلول الحزب الوطني والجماعة الإرهابية، وأن يمتنعوا عن الوقوع في شرك الشسيق فح الأحزاب الدينية غير الدستورية.

إن الأحزاب المدنية الوطنية المطالبة بالوحدة وإعادة تكوين جبهة حقيقية لإنقاذ مصر ومجلسها النيابي الأول بعد ثورة 30 يونيو من أن يقع فريسة لأعداء الوطن وكارهي 30 يونيو والمنتقلين على 25 يناير،



والمتريصين للرئيس السيسي الذين سيكونون أول المنتقلين ضده و ضد إرادة الشعب باختياره رئيساً  
إذا حققوا أحلامهم في السيطرة على المجلس النيابي القادم!

إن الذكر بالمواد الخاصة بصلاحيات مجلس النواب في دستور 2014 كهيئة بإقناع المترددين في الاصطفا  
الوطني ضد محاولات سرقة، كما سبق أن سُقت ثورة 20 يناير وكما سبق أن سُقت مص ذاتها في سنوات  
الغمة قبل 20 يناير 2011، والذكرى تنفع المؤمنين!

• إن الدستور ينص على ألا يسأل عضو مجلس النواب عما يديه من آراء تتعلق بأداء أعماله في المجلس  
أو في لجانه، وأنه لا يجوز، في غير حالة اللبس بالجميمة، اتخاذ أي إجراء جنائي ضده في مواد الجنائيات  
والجرح إلا بإذن سابق من المجلس، وأن لكل عضو في المجلس اقتراح القوانين.

• كما يعطي الدستور لمجلس النواب سلطة تعديل النفقات الواردة في مشروع الموازنة، عدا التي ترد تنفيذاً  
لالتزام محدد على الدولة، وأوجب موافقة المجلس على نقل أي مبلغ من باب إلى آخر من أبواب  
الموازنة العامة، وعلى كل مصرف غير وارد لها، أو زائد على تقديرها. كما أوجب عرض  
الحساب الختامي للموازنة العامة للدولة على المجلس النواب، خلال مدة لا تزيد على ستة أشهر من  
تاريخ انتهاء السنة المالية، وأن للمجلس أن يطلب من الجهاز المركزي للمحاسبات أية بيانات أو  
تقارير أخرى، وأنه لا يجوز للسلطة التنفيذية الاقراض، أو الحصول على تمويل، أو الارتباط بمشروع  
غير مدرج في الموازنة العامة المعتمدة يترتب عليه إنفاق مبالغ من الخزنة العامة للدولة لمدة مقبلة، إلا  
بعد موافقة مجلس النواب.

• كما نص الدستور على أن لكل عضو من أعضاء مجلس النواب أن يوجه إلى رئيس مجلس الوزراء،  
أو أحد نوابه، أو أحد الوزراء، أو نوابهم، أسئلة أو استجوابات أو اقتراحاً برغبة أو أن يقدم طلب  
إحاطة أو بياناً عاجلاً، في أي موضوع يدخل في اختصاصهم، وأوجب الإجابة عن هذه الأسئلة في

دور الانعقاد ذاته. كذلك نص الدستور أنه تجوز لعشرين عضواً من أعضاء المجلس على الأقل طلب مناقشة موضوع عام لاستيضاح سياسة الحكومة بشأنه:

- ونص الدستور كذلك على أن لمجلس النواب أن يقرر سحب الثقة من رئيس مجلس الوزراء، أو أحد نوابه، أو أحد الوزراء، أو نوابهم. وأن يشكل لجنة خاصة، أو يكلف لجنة من لجانه بتقصي الحقائق في موضوع عام، أو بفحص نشاط إحدى الجهات الإدارية، أو الهيئات العامة، أو المشروعات العامة.

- كذلك يشترط الدستور تركيبة عشرين عضواً على الأقل من أعضاء المجلس لقبول الترشح لرئاسة الجمهورية، وأن يتخذ من قبل رئيس الجمهورية ورئيس الوزراء وأعضاء الحكومة بقانون يصدر من المجلس.
- ويوجب الدستور حصول من يكلفه رئيس الجمهورية بتشكيل الحكومة على ثقة أغلبية أعضاء المجلس خلال ثلاثين يوماً على الأكثر. وموافقة أغلبية أعضاء المجلس على قرار رئيس الجمهورية بإعفاء الحكومة من أداء عملها. وموافقة أغلبية الحاضرين وبها لا يقل عن ثلث أعضاء المجلس على قرار رئيس الجمهورية بإجراء تعديل وزارى.

- ويشترط الدستور على رئيس الجمهورية وهو القائد الأعلى للقوات المسلحة ألا يعلن الحرب، ولا يرسل القوات المسلحة في مهمة قتالية إلى خارج حدود الدولة، إلا بعد أخذ رأى مجلس الدفاع الوطنى، وموافقة مجلس النواب بأغلبية ثلثي الأعضاء. ما يقيد الدستور سلطة رئيس الجمهورية في إعلان حالة الطوارئ، بوجوب عرض هذا الإعلان على مجلس النواب خلال الأيام السبعة التالية ليقرر ما يراه بشأنه، وأتمه إذا حدث الإعلان في غير دور الانعقاد العادى، وجب دعوة المجلس للانعقاد فوراً للعرض عليه، وأنه إذا كان المجلس غير قائم، يعرض الأمر على مجلس الوزراء للموافقة، على أن يعرض على مجلس النواب الجديد في أول اجتماع له.

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

تلك هي عينة من إشكاليات مجلس النواب الذي تنتظره مصر من وقت قيام الثورة الأولى في 25 يناير 2011!

## الإشكالية الكبرى

نظرق الآن إلى الإشكالية الأكبر وهي ضرورة تفعيل وتفعيل الدستور تفعيلًا كاملاً وصادقاً من خلال عمليات:

<sup>22</sup> لقد تحقق عدد كبير من تلك الإشكاليات في الواقع وأهبا انتشار تأثير المال السياسي والرشاوى الانتخابية وشراء الأصوات خاصة في المرحلة الثانية للانتخابات التي بدأت يوم 22 نوفمبر 2015. كما أن من أعلن عن فوزهم حتى الآن هم أساساً من غير المعرفين جاهرياً ولم يعلنوا عن أي برامج أو رؤى تبش بأن يكون لهم دور مؤثر في مسار الوطن.

أولاً:

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

ثانياً:

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

ثالثاً:

إلغاء قوانين بسبب عدم دستوريته ومن ذلك احتمال إلغاء قانون تنظيم الظاهر مرقم 107 لسنة 2013 والمعروض على المحكمة الدستورية العليا لشبهة عدم الدستورية، أو بسبب تناقضها مع مواد في الدستور تناقضاً يلزم معها استبدالها بقوانين جديدة أو معدلة تتوافق مع النصوص الدستورية الجديدة. أي أن تفعيل دستور ثورة 30 يونيو يتطلب ثورة مكملته، ثورة تشريعية شاملة. وتسنم هذه الثورة التشريعية أهميتها حيث مضى ما يقارب العامين منذ أقر الشعب الدستور في يناير 2014 وإلى حين تجتمع مجلس النواب المنتخب في أوائل يناير 2016، ونظراً لعدم وجود مجلس للنواب اتجه رئيس الجمهورية المؤقت فترة ولايته، والرئيس السيسي حالياً إلى الاختصار في ممارسة السلطة التشريعية على إصدار التشريعات التي تقضي لها الضرورة القصوى حسب ما أجازته المادة 156. من جهة ثانية، تكسب هذه الثورة التشريعية أهميتها من أنها ستكون أساساً في حال تمت بالكفاءة القصوى وبالجرد الوطني الذي

لا يتجاز سوى للمصالح الوطنية العليا. لانطلاق الوطن نحو مسيرة جادة للشمية الوطنية الشاملة والديمقراطية والعدالة الاجتماعية، وهي الأهداف التي قامت من أجلها ثورتنا الشعبية في 25 يناير و30 يونيو وسالت دماء غالية واستشهد فيها مواطنون هم عند مرهم أحياء يرزقون، فضلاً عن اقتاذ الوطن من الإرهاب والفساد وتأكيده قيم المواطنة والوحدة الوطنية الجامعة.

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

مادة 122:

"الرئيس الجمهورية، ومجلس الوزراء، ولكل عضو في مجلس النواب اقتراح القوانين. وتخال كل مشروع قانون مقدم من الحكومة أو من عُش أعضاء المجلس إلى اللجان النوعية المختصة بمجلس النواب، لفحصه وتقديم تقرير عنه إلى المجلس، ويجوز للجنة أن تستمع إلى ذوي الخبرة في الموضوع." ولا تخال الاقتراح بقانون المقدم من أحد الأعضاء إلى اللجنة النوعية، إلا إذا أجازته اللجنة المختصة بالمقترحات، ووافق المجلس على ذلك، فإذا رفضت اللجنة الاقتراح بقانون وجب أن يكون قرارها مسيئاً.

وكل مشروع قانون أو اقتراح بقانون رفضه المجلس، لا يجوز تقديمه ثانية في دورة الانعقاد نفسه."

مادة 123:

"الرئيس الجمهورية، حق إصدار القوانين أو الاعتراض عليها. وإذا اعترض رئيس الجمهورية على مشروع قانون أقره مجلس النواب، ردة إليه خلال ثلاثين يوماً من إبلاغ المجلس إياه، فإذا لم يرد مشروع



القانون في هذا الميعاد اعتبر قانوناً وأصدر. وإذا رُدد في الميعاد المتقدم إلى المجلس، وأقره ثانية بأغلبية ثلثي أعضائه، اعتبر قانوناً وأصدر".

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

1. إعداد الأجنحة التشريعية اللازمة للوفاء بكل متطلبات تفعيل الدستور،
  2. إعداد البرنامج الزمني لإجازة مهمتها والحصول على مصادقة مجلس النواب ومجلس الوزراء على ذلك البرنامج،
  3. تولى توزيع المهام بين أعضائها على قاعدة الكفاءة والاختصاص،
  4. إدارة الحوارات المجتمعية حول مشروعات القوانين،
  5. عرض مشروعات القوانين الموافق عليها مجتمعياً على المجلس حسب ما قضت به المادة 122،
- وحيث تندر إجازة القوانين المقترحة من المجلس تحال إلى رئيس الجمهورية لإصدارها. ولا يمنع تطبيق هذا الاقتراح رئيس الجمهورية ومجلس الوزراء وأعضاء مجلس النواب من اقتراح القوانين في الموضوعات التي تخرج عن دائرة الأجنحة التشريعية لترجمة نصوص الدستور إلى تشريعات نافذة.

## إشكالية الدعوة إلى التعديل المبكر للدستور

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

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

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

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

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

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

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

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

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

كذلك فإنه كان على الدولة ضمان أموال التأمينات والمعاشات، وسلامة إجراءات الاستثناءات والانتخابات وحيدتها ونزاهتها، وتنفيذ الالتزام بالحد الأدنى لمعدلات الإنفاق الحكومي على التعليم والتعليم العالي، والصحة، والبحث العلمي، وبيان إجراءات قننين إهداء أو مبادلة الآثار، وحظر فرض رقابة على الصحف ووسائل الإعلام المصرية، أو مصادرتها، أو وقفها، أو إغلاقها بأي وجه من الوجوه. سيكون واجباً على الحكومة القادمة بعد الانتخابات السعي لتنفيذ مواد الدستور حيث لن يمكن عملياً أن تقوم الحكومة الجديدة التي تم تشكيلها منذ يومين لهذا الواجب نظراً لمحدودية الفترة المتاحة لها قبل تشكيل مجلس النواب.

سيكون على الحكومة القادمة إعداد مشروعات قوانين تقدمها إلى مجلس النواب، كذلك إعداد نظم وإجراءات تنفيذية للأمور التي حدد الدستور أنها تقع في نطاق السلطة التنفيذية وقد تصدر بموجب قرارات يصدها رئيس الوزراء أو قد تطلب استصدار قرارات من رئيس الجمهورية، وأيضاً تطوير وتعديل اللوائح والإجراءات الإدارية المعمول بها في أجهزة الدولة التنفيذية بما يتوافق مع نصوص الدستور.

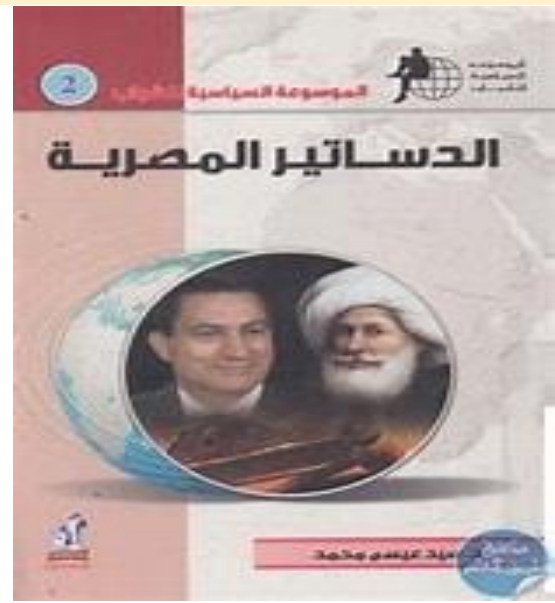
وقد صرح الرئيس السيسي بنص تلخات نمس موضوع تعديل الدستور وذلك في الاحتمال بالذكرى الثانية والأربعون لنص أكتوبر العظير، فقد تطرق الرئيس إلى حديثه السابق عن الدستور واسترجع عبارته التي قال فيها إن "الدستور كنب بالنوايا الحسنة" وقد أشار إلى أن البعض تحسب هن هذا الكلام، وأكد أنه واحد من أبناء الشعب المصري وليس صاحب سلطان، بل هو واحد من أبناء الشعب المصري، وقطع الرئيس الطريق على المتربصين قائلا: "وإذا حد فكس أن تعديل الدستور من أجلى أو لصالحى فأنا إن شاء الله لا"!!! ذلك النصيح الذي وصفه الإعلامى إبراهيم عيسى فى برنامج "مع إبراهيم عيسى" بأنه غير واضح. وهو بالفعل غير واضح. وكان المطلوب من الرئيس أن يقطع بر أى واضح وصرح أنه لا نية لتعديل الدستور.

وقد أكد الرئيس رأيه حول البرلمان المقبل وض ورة أن تختار المواطنون من يمثلهم جيدا، نظر الخطورة البرلمان المقبل، ودورة الكير فى بناء الدولة المصرية، قائلا: "أنا لا أدعو الشباب والرجال والنساء للمشاركة فى الانتخابات البرلمانية فقط، ولكن أدعوهم إلى اختيار من يمثلهم بعناية. وتلك دعوة مهمة، فجو أن تحسن الناخبون المصريون الاختيار حيث أن المؤشرات الأولية عن احتمالات تشكيل ذلك المجلس غير مطمئنة!

وكان رأى الرئيس التأكيد بأن الحكومة الجديدة التي يرأسها م. شريف إسماعيل واليت تشكلت يوم 19 سبتمبر 2015 ليست مطالبة بتقدير استقالها فور تشكيل مجلس النواب، بل إنها سوف تطرح برنامج عملها على البرلمان الجديد بعد انتخابه، لكسب ثقته أو لا، وليس معنى وجود برلمان جديد أن ينمر تغيير الحكومة، وكان هذا ردا واضحا من الرئيس على ما أثير حول قص المدة التي تقتضها الحكومة قبل تشكيل البرلمان الجديد، والتي لا تتجاوز "4 أشهر"، بدعوى أنه كان يمكن إجراء تغيير الحكومة حتى ذلك الوقت. وهذا التأكيد من الرئيس لا ينفى ضرورة حصول حكومة المهندس شريف إسماعيل



على ثقة أغلبية أعضاء مجلس النواب كي تسنم في الحكم الذي كان قد صرح في الأيام الأولى لتكليفه  
 بتشكيل الحكومة، إنها ستقدم باستقلالها عقب تشكيل مجلس النواب!  
 إن الدستور قد حدد في مادته رقم 226 الطريق إلى تعديله، وعلى من يدعون إلى التعديل دراسة تلك  
 المادة والعمل بمقتضاها، إن كانوا يدركون ماهية الدستور!!!  
 وختاماً، دسنور يا أسيلانا!!!



بتبليغ دستور الدولة المصرية الى رئاسة مجلس  
 عزيزى يحيى ابراهيم باشا  
 اطلعنا على مشروع الدستور الذى عنيتم بتحضيره ورفعتموه الينا وانا  
 اشاكرون لكم وازملائكم ما بذلتهم من الهمة فى وضعه وما توخيتهم فيه من  
 مصلحة الأمة وقائمتها .  
 وبما أنه وقع لدينا موقع القبول فقد اقتضت ارادتنا اصدار أمرنا به  
 راجين أن يكون فاتحة خير لتقدم الأمة وارتقائها وعتوانا دائماً لمجدها وعظمتها .  
 وقد جعل الأمر الصادر به من أصلين حفظ أحدهما بديواننا والآخر  
 مرسل الى دولتكم ليحفظ برئاسة مجلس الوزراء .  
 والله المعين على ما فيه الخير والسداد

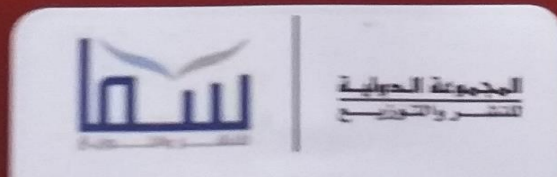
أم ملكي من الملك فؤاد بقبول دستور 1923

9. مص والديمقراطية، [إصدار 2017]



# مص والديمقراطية

د. علي السلمي



مص والديمقراطية - موقع الدكتور علي السلمي (alislami.com)

## كلمة الغلاف لكتاب "مص والديموقراطية"

إن المصريين بعد ثورتي 25 يناير / 30 يونيو ما يزالون ينطلقون إلى إنجازات أكبر وأهم على المسنوبات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية على الصعيد الداخلي ترقى إلى مستوى أهداف الثورتين؛ عيش، حرية، عدالة اجتماعية وكرامة إنسانية، وهم ينلمسون بدايات المستقبل على طريق إعادة بناء الوطن!

إن ما ينطلع إليه المصريون هو الخلاص من نظام حكم أسقط الشعب رئيسيه، ولكن بقيت مؤسساته وسياساته وتوجهاته وقوانينه وإجراءاته والفساد الذي يسود جهازه الإداري وهو ما يهدد بالفشل كل ما يصبوا إليه الرئيس والمصريون جميعا من تنمية وتقدم. إن نظام الحكم البلاد وإدارة شئونها لم يزل على حاله من غياب الخطط والبرامج المعلنة التي يشارك المواطنون في مناقشتها ومن ثم قبولها أو رفضها. ما زالت المشاركة المجتمعية غير مناحية في تقرير أمور الوطن وتدارس ما يصدر من قرارات "صعبة" وتقوم جدواها وأولويتها بالمقارنة باحتياجات الوطن والمواطنين، ودون تقويم لاعتبارات التكلفة والعائد!

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

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

## ومما جاء في النهميد لكتاب "مص والديموقراطية"

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

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

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

وبنظام الانتخابات الرئاسية وانتخاب د. محمد مرسي من شح جماعة الإخوان المسلمين رئيساً للجمهورية في 30 يونيو 2012، دخلت مصر في مرحلة رئاسة مرسي اكتشف المصريون خلالها أهداف الجماعة



الحقيقية التي تناقض ما كانوا يهدفون إليه حين انقضوا في 25 يناير 2011 وتعرفوا على الجماعة الحقيقية في أخوتهم ومص وبنكين أعضاها وتحويلها إلى ولاية في الخلافة الجديدة التي يسعون إلى إحيائها تحت مظلة تنظيمهم الدولي !!!

أكدت المصريات الخديعة الإخوانية التي تستر بالدين الإسلامي الحنيف، بينما هي تسعى إلى أهداف الإسلام منها براء! وكانت الغضبة المصرية التي ساندتها القوات المسلحة وترعزل محمد منسي بعد ذلك في 3 يوليو 2013، ووقعت أحداث مريعة ضاع فيها مئات من المصريين من الإخوان وغير الإخوان، وفجرت الجماعة التي تأكدت طبيعتها الإرهابية بعد نزع ستار النسخ بالإسلام عنها، ووقعت أحداث اغتصابي رابعة العدوية وميدان النهضة بعد أحداث الحرس الجمهوري، وأحداث عديدة من تفجير مديريات الأمن ونش العبوات الناسفة في الميادين والهجوم على الكنائس وحرقها، وتصاعد الإرهاب في سيناء الذي لم يزل مستمرا حتى اليوم وبعد ما يقرب من ثلاثة سنوات !!

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

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



ومنذ عزل مرسي تم تصوير أحداث 30 يونيو 2013 وما بعدها حتى تولي عبد الفتاح السيسي على ألقاب "انقلاب عسكري" وليست بأبي حال ثورة شعبية هي تصحيح لثورة يناير 2011. ومراحت قيادات كبير من الدول لهاجم الرئاسة المصرية الجديدة على ألقاب دبرت هذا الانقلاب العسكري ومنها الولايات المتحدة الأمريكية والاتحاد الأوروبي والاتحاد الإفريقي. الذي اتخذ قراراً في ذلك الحين بنجميد عضوية مصر، كذلك كانت قطر وتركيا.

بينما كان موقف بعض الدول المصرية مؤيداً وداعماً لمصر بعد 30 يونيو 2013 وعلى قمتها المملكة المصرية السعودية ودولة الإمارات المصرية المتحدة ودولة الكويت ودولة البحرين والأردن، واهالت المساعدات المالية والتمنح الي لا ترد والودائع التي قدمها السعودية والإمارات لنودع في البنك المركزي عاملاً رئيساً في اجنيز الحكم الجديد في مصر للأزمة الاقتصادية الطاحنة وصور الحصار الاقتصادي، السياسي. على مصر!

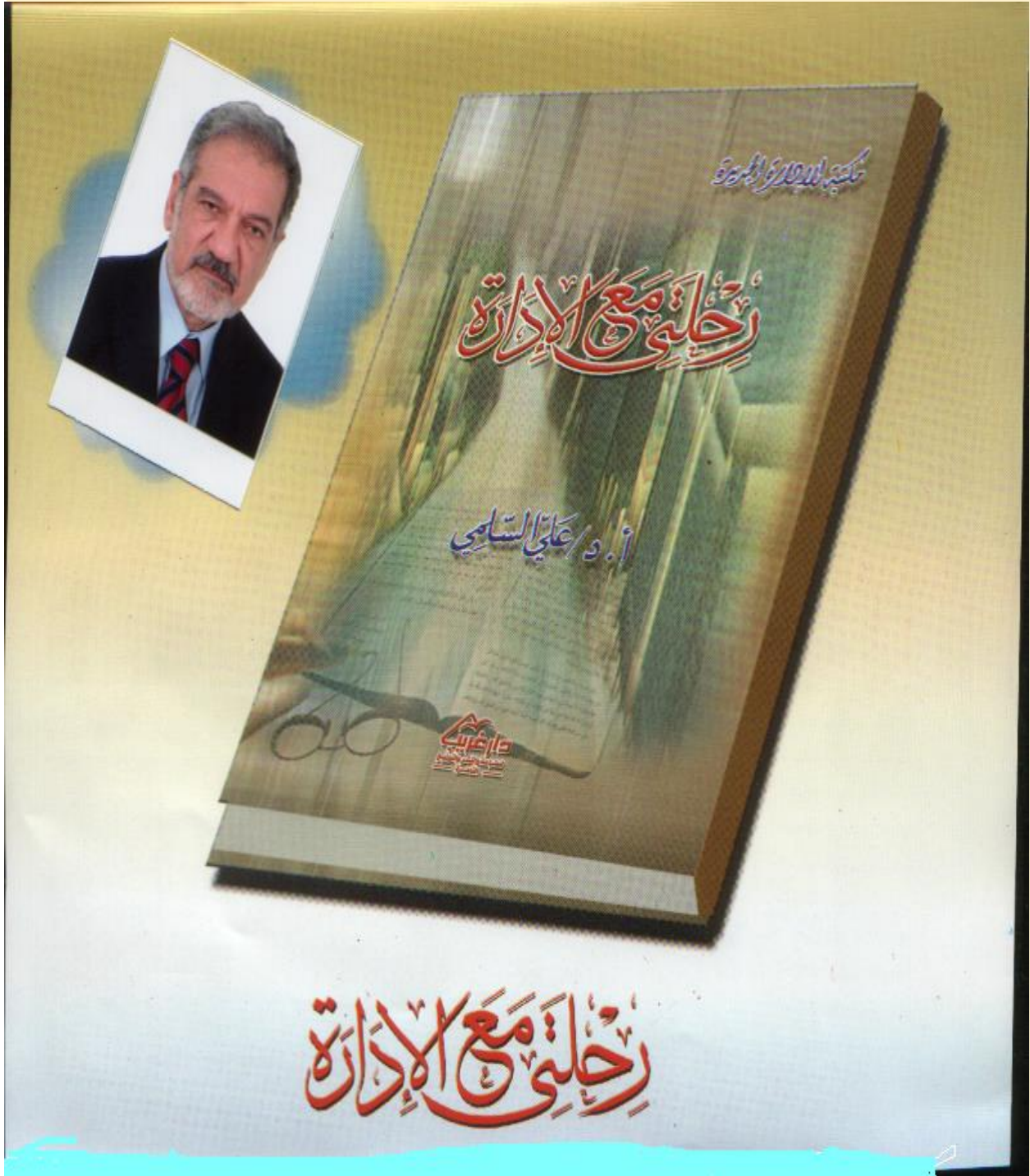
والآن وقد اقتربت فترة الرئاسة الأولى للرئيس السيسي من نهايتها يتور الجدل حول إعادة ترشحه للفترة الثانية والثالثة والأخيرة لخسب الدستور في مادته رقم 140، وفي الوقت ذاته يثير بعض المؤيدين للرئيس من أعضاء مجلس النواب ضجة حول اعترامهم التقدم للمجلس باقتراح تعديل تلك المادة الدستورية للسماح بزيادة فترتي الرئاسة وجعلها مفتوحة، كما فعل مؤيدي الرئيس الأسبق السادات بتعديل النص في دستور 1971 وتعغير كلمة "مدة" إلى "مدد"!!! وثمة هدف رئيس لهذا الكتاب إذ هو محاولة موضوعية للإجابة على السؤال الي يطرح نفسه بشدة ويندا وله المصريون صباح مساء...

"هي مصر راعها على فين؟" والإجابة عن ذلك السؤال المحوري

تتلخص في الحلم المصري... أن تكون مصر مدينة...

ديموقراطية حديثة... دولة الدستور والقانون.

10. رحلتي مع الإدارة [إصدار 2017]



دكتور علي السلمي يكتب "رحلتي مع الإدارة" - موقع الدكتور علي السلمي (alislami.com)

يضم هذا الكتاب معلومات وملاحم وملاحظات ومقترحات وآمال  
عن الإدارة في مص كُتبت عام 2004 وحين مناجعة وتحديث الكتاب في 2017

### اعترف

صادقا ومخلصاً أن حال الإدارة في مص

لم يتغير ولم يتطور بقدر ما تطورت المشكلات والتحديات!!!

### والآن إلى مقدمة الكتاب

#### مقدمة

بدأت كتابة هذه الخواطر عن مرحلة عمري مع "الإدارة" مساء السبت 31 يناير 2004 وكان يوم وقفة  
عرفات لعام 1424 هجرية، ويعود الفضل في إثارة هذه الفكرة لدي - بعد الله سبحانه وتعالى إلى أحد  
تلاميذي هو الابن العزيز /حسام الدين سيد مدير إدارة التطوير التنظيمي في إحدى الشركات بالمملكة  
المصرية السعودية. ففي أثناء زيارتي الأخيرة إلى تلك الشركة بعد من وعش سنوات كاملة على دراسته  
تنظيمية شاملة قمت لها لهم، فاجأني حسام بالسؤال "لماذا لا تكتب مذكرتك عن الفترة التي أمضيها  
وزيراً للشمية الإدارية؟"، وصرخ أنني لم أشف غليله بإجابة قاطعة إلا أن الفكرة ظلت ترادني بعد  
أن تطورت لتصبح إعداد هذا الكتاب ليضم ملامح من مشوار العم مع "الإدارة" الذي بدأتها طالباً في  
كلية التجارة بجامعة الإسكندرية في العام 1952، ثم باحثاً في المعهد القومي للإدارة العليا في عام 1961  
وبعد ذلك دارساً للماجستير والدكتوراه بجامعة إنديانا بالولايات المتحدة الأمريكية عام 1963. ثم  
بدأت بعد ذلك مرحلة جديدة من المشوار حين عدت من الولايات المتحدة عام 1967 [عام النكسة]  
والنحقت بالعمل مدرساً بكلية التجارة بجامعة القاهرة ومندرجاً في العمل الجامعي أسناراً مساعداً  
ثم أسناراً وعاملاً في حقول التدريس والاستشارات بالطول وبالعرض صباحاً ومساءً في كل من المركز

المصري للبحوث والإدارة " أراك"<sup>23</sup> وجمعية إدارة الأعمال المصرية. وفي تلك المرحلة عملت أيضاً مسشماراً للتظهير لجامعة القاهرة.

وقد تعمقت اهتماماتي بقضايا الإدارة في مصر والعالم المصري تدريجياً وتالياً فقد أصدرت عدة كتب كان منها اثنان يحمل كل منهما ترتيب الأول من نوعه في المكتبة المصرية وهما كتاب "مقدمة في العلوم السلوكية" وقد أصدرته لي دار المعارف في العام 1968 ليكون أول مرجع يستخدم في تدريس أول مقرر للعلوم السلوكية بكلية التجارة المصرية ولهذا الموضوع قصة سأتناولها بإذن الله في فصول الكتاب القادمة. والكتاب الثاني كان بعنوان "نحو العمليات" وأصدرته أيضاً دار المعارف في العام 1969 ليكون المرجع الأول في أول مقرر يدرسه طلاب الفرقة الرابعة شعبة إدارة الأعمال بكلية التجارة عن "نحو العمليات في الإدارة".

وتنوالى المراحل، ففي الفترة بين 1967 عام العودة من الولايات المتحدة الأمريكية وعام 1974 عام الإعادة إلى جامعة الكويت، كانت لي صولات وجولات مع الإدارة تمثلت بالدرجة الأولى في تقديم أول عملية استشارية لشركة قطاع عام<sup>24</sup> تطبق فيها تقنية جديدة هي المعروفة باسم "المراجعة الإدارية" **Management Audit** وذلك بغرض تقييم الأداء العام للشركة وتبين نقاط الضعف والقوة فيها، وكان ذلك قبل سنوات من انتشار فكرة تحليل القوة والضعف والفرص والمهددات **SWOT Analysis** وقبل ظهور تقنية بطاقة تقييم الأداء المتوازنة **Balanced Score Card**.

<sup>23</sup> كان المركز. ولا يزال. ينح دار المعارف، وكان رئيس مجلس إدارته د. سيد أبو النجا وعمل أ. د. عاطف عبيد مسشماراً له عدداً من السنوات، ثم خلفته في منصب مسشمار المركز حنى سافرت إلى الكويت في 1974 معاراً إلى جامعها.

<sup>24</sup> الشركة العامة للتجارة والكيمياء.



وقد نمت هذه العملية الاستشارية في العام 1968 وكانت الدراسة وقتها معطلة بالجامعات نتيجة مظاهرات الطلاب في يناير من ذلك العام. وكان يرأس الشركة في ذلك الوقت اللواء جمال حلمي وقد تعرفت عليه عن طريق شقيقه المهندس إبراهيم حلمي وكان يدرس معي مقرراً في الإدارة بقسم الخدمة العامة بالجامعة الأمريكية ليُشغل وقت فراغه حيث كان مصنع الكيماويات الذي يعمل به في الإسماعيلية معطلاً نتيجة عدوان 1967. وقد استغرقت الدراسة فترة 4 أشهر تقريباً من العمل المتصل وفي النهاية حصلت لقاء ذلك على مكافأة 300 جنيهاً مصرياً عاداً وقداً.

كما شهدت هذه الفترة إنتاجاً غزيراً في شكل مقالات وجدت طريقها للنشر في جريدة الأهرام كانت سبباً في أن أجد نفسي مستشاراً للمرحوم السيد/ ممدوح سالم نائب رئيس مجلس الوزراء ووزير الداخلية في ذلك الوقت والذي لفتت مقالاتي انتباهه وكان رحمه الله قارئاً متميزاً. كما شهدت تلك الفترة تجربة مثيرة شاركت فيها زملائي أ.د. محمد حسن ياسين رحمه الله ود. محمد علي خليل وكان مندباً طول الوقت بكلية التجارة جامعة القاهرة من هيئة قناة السويس نتيجة إغلاق القناة بعد عدوان 1967، وكانت التجربة عملية استشارية فريدة من نوعها بسبب طبيعة العمل وهو هيئة الإدارة بجهاز المخبرات المصرية - وهي الهيئة المعنية بالشؤون الإدارية والمالية للجهاز - وخلالها تعرفت إلى شخصية مصرية خارقة هو المرحوم اللواء إلهامي سليم وكان كثلة من النشاط والدكاء والوطنية الصادقة، وكان له فضل كبير في تطوير إمكانيات الحاسب الآلي بالهيئة [ومص كلها] من خلال الجهد الخارق الذي أشرف عليه ورعاها في مجالات تعرفت عليها البرمجيات وإنشاء قواعد المعلومات وكانت جميعها أمور غريبة على الأذن وبعيدة عن تصورات أغلب العاملين في حقول الإدارة الأكاديمية والتطبيقية في ذلك العهد. ومن أهم خبراء الحاسب الآلي الذين تعرفت عليهم أثناء تلك المهمة الأستاذ سمير عيش من شركة IBM الذي كان مسؤولاً عن عمليات إعداد الحاسبات الآلية ونظم وقواعد البيانات اللازمة للتطبيقات في جهاز المخبرات العامة



المصرية، وقد استمرت علاقتي بـع وصداقتي معه إلى الآن 2017، وعبر تلك الفترة الطويلة من الزمن تطورت تقنيات الحاسب الآلي وأطلق عليها "تقنية المعلومات" ثم تطورت بدمج "الاتصالات Communications" فأصبحت "تقنية الاتصالات والمعلومات"، وكان هذا مع انطلاق شبكة الانترنت وكل ما أطلق عليه "ثورة الاتصالات" وانشاء مواقع وتطبيقات "النواصل الاجتماعية" و"ثورة ال- E إشارة إلى العصر الإلكتروني!

وقد توطدت في تلك الفترة علاقات الزمالة والصداقة بيني وبين مجموعة قسم إدارة الأعمال بكلية التجارة جامعة القاهرة وهم المغفور لهم أ. د. حسن توفيق، وأ. د. علي عبد المجيد عبد وأ. د. عاطف محمد عبيد [الذي تولى رئاسة مجلس الوزراء في الفترة من أكتوبر 1999 إلى يوليو 2004<sup>25</sup> وأ. د. شوقي حسين عبد الله، وكانوا هم أعمدة القسم حين انضمت إليه في أواخر عام 1967].

وكانت تلك المرحلة شاهد على نشاط كيف تعاونت فيه مع المر حور أ. د. حسن توفيق في تفعيل المنظمة المصرية للعلوم الإدارية [المنظمة المصرية للشمية الإدارية الآن] وكان قد عين أول مدير لها بعد إنشائها في 1969 وعملنا معاً فترة طويلة في إقامة صح هذه المنظمة من غرفة ضيقة في مقر جامعة الدول المصرية وكان يعاوننا أخ كريمة من أفرادها هو السيد/ محمد شعبان جزاه الله كل خير. ثم كان انتقال المنظمة إلى مقر خاص لها في عمارة ودبح سعد بالزمالك حيث استمرت لها لسنوات طويلة قبل أن تنتقل إلى مقر أخرى على عهد مديرها الذين أعقبوا د. حسن توفيق وانتهى لها المطاف الآن إلى مقر بمصر الجديدة على أرض قدمها حكومة مصر هدية للمنظمة أيام كان ينولى إدارتها الزميل أ. د. أحمد صقر عاشور.

<sup>25</sup> أثناء إعداد هذا الكتاب قدم الدكتور عاطف عبيد استقالته من رئاسة مجلس الوزراء ليحل محله د. أحمد نظيف

في شهر يوليو 2004.

وفي تلك الفترة أيضاً مُنعت بالعرف إلى أ. د. إبراهيم بدران وكيل جامعة القاهرة للبحوث والدراسات العليا في ذلك الوقت. وهو منصب نائب رئيس الجامعة الآن. وكان النقائي بالذكور بدران لأول مرة من خلال مشروع نخشي كلفني به أ. د. حسن توفيق مدير عام المنظمة المصرية للعلوم الإدارية حول "إدارة المستشفيات في الدول المصرية"، وكان قد طلب من أ. د. بدران أن ينولي الجانب الطبي في الموضوع وأخص أنا بالجانب الإداري وكانت رحلة شاركت فيها أسنانا د. بدران سافرنا فيها إلى ليبيا وتونس والمغرب والجزائر لزيارة مستشفياتها وإعداد تقرير بنتائج الدراسة. وخلال رحلة استغرقت أسبوعين تقريباً توطدت علاقة حب واحترام وتقدير لشخص كريمة جمعت فيه صفات الرقة والموادة والإيمان العميق بالله والحب اللامحدود لمص وتراثها والعطف الإنساني البالغ، وكانت عشرة لم تقطع بخمد الله من يومها رغم أن العزيز دكتور بدران توفاه الله في 18 ديسمبر 2015 ولم تقطع ذكر يأتي معه وعنه إلى يوم ألقاه.

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

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

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

وأثناء وجودي بالقاهرة في إغارة صيف 1976 فجمعت بوفاة أساتذة ومعلمي ومراثدي أ. د. أحمد فؤاد شريف وكان قد تولى منصب وزير التسمية الإدارية في حكومة السيد/ ممدوح سالم التي شكلها أواخر 1975، وكنت أنا وسيلته النحارف بينهما حيث كان يعمل بالأمر المنحدة في نيويورك وتم استدعائه لينتقل منصبه الوزاري.

ومن مفارقات القدر أن استدعاني السيد/ ممدوح سالم في ذات الفترة وأبلغني أنه من المقرر أن تجرى انتخابات جديدة لمجلس الشعب وينتظر أن يعيد هو تشكيل الوزارة بعدها، وطلب مني الاستعداد للعودة من الكويت للانضمام إلى التشكيل الوزاري الجديد. وتمت هذه الخطوة في أكتوبر 1977 حين

تم اسند عايني من الكويت لانضم إلى وزارة السيد/ ممدوح سالم وزير الدولة ولهذا القصة جزء مهم من رحلتي مع الإدارة.

وعند الرحلة من 1977 وحتى استقالتي من الوزارة في 1979 بعد شهر قليلة من العمل وزيراً للرقابة والمناجعة ووزير دولة للشمية الإدارية في الوزارة التي شكلها الدكتور مصطفى خليل الذي خلف السيد/ ممدوح سالم بدون سبب واضح لنا على الأقل أعضاء الوزارة الذين فوجئنا بالرئيس أنور السادات، وهو يلقي خطابه في مجلس الشعب يوم 4 أكتوبر 1978، يعلن تكليف د. مصطفى خليل بتأليف حكومة جديدة شاء القدر أن انضم إليها لفترة 4 أشهر فقط ثم استقيل.

وعلى الرغم من قص الفترة التي أمضيها وزيراً بالقياس إلى الأرقام القياسية التي حققها وزراء آخرون تجاوزت بالنسبة لكثير منهم العشرين عاماً دون كلك أو ملك، فإنني والله شهيد على ما أقول وإن أكسبت خبرة مهمة في العمل العام إلا أنني لم أجد للمنصب الوزاري ذلك البريق الذي يسهوي كل "عبده مشناق" حسب تعبير أحمد رجب، بل كانت الوزارة بالنسبة لي هم تمكنت من الخلاص منه فحمد الله ولذلك قصة سأرويها أيضاً في موقعها من هذا الكتاب.

وكانت عودتي للعمل بجامعة القاهرة كي أدخل مرحلة مثيرة تمثلت في تكليفي من أ.د. إبراهيم بدران بإنشاء وإدارة مركز جديد في إطار المشروع البحثي بين جامعة القاهرة ومعهد ماساتشوستس الأمريكي MIT، وكان اقتراحي للدكتور بدران أن يطلق عليه اسم "مركز نخوت الشمية والنخطيط التكنولوجي"<sup>26</sup>، وكان أ.د. بدران قد اعترض عن عدم الاستمرار في منصبه وزيراً للصحة في وزارة د. مصطفى خليل وآثر العودة كي ينولي رئاسة جامعة القاهرة ليقودها في فترة من أزهي مراحل تطورها. وتعتبر مرحلة العمل مع د. بدران من أمتع فترات عمري مع الإدارة لما حققته خلالها من

<sup>26</sup> Development Research and Technological Planning Center (DRTPC)

إقامة المركز المشار إليه ونموه واستمراره حتى الآن بجهد زملاء أفاضل تولوا إدارته من بعدي، وذلك رغم ما كان من الصعاع الذي دام بيني وبين المدير الأميركي لمشروع التعاون البحثي مع MIT الدكتور /فريد موفنزاده Fred Movenzadeh [وهو أمريكي من أصل إيراني] والذي استمر حتى تركت إدارة المركز بعد أن طلب من أ. د. بدران ترك رئاسته الجامعة. فقد خلفه المر حومر أ. د. حسن حمدي إبراهيم في رئاسته جامعة القاهرة فقلاً من جامعة أسيوط، وعين أ. د. بدران رئيساً للأكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا خلفاً للأساذ الدكتور حسن إسماعيل الذي لم يكمل مدته هو الآخر في رئاسته الأكاديمية، فقد كان القرار السياسي أن يترك د. بدران الجامعة.

وكان المر حومر أ. د. حسن حمدي إبراهيم شخصية تختلف تماماً عن أ. د. بدران ولم تكن له نفس النوجهات ولا الاهتمامات في تطوير الجامعة وإدخالها إلى المعترك الدولي كما كان يفعل أساذنا الدكتور بدران، لذا لم يلبث أن دب الخلاف بيني وبينه وقرر هو أن ينولي إدارة مركز نخوت الشمية بنفسه بإتخاذ من المدير الأميركي "موفنزاده"، لذا عدت إلى قواعدي في كلية التجارة كي يطلب مني عميدها في ذلك الوقت المر حومر أ. د. حسن أحمد توفيق أن أتولى إدارة مركز الكلية للبحوث والدراسات التجارية.

وقد أتاح لي النحر من مسؤولية إدارة مركز نخوت الشمية والنخيط التكنولوجي أن أوجه جانباً أطول من وقتي للعمل التدريبي والاستشاري والانشغال بقضايا الإدارة في مصر والعالم المصري. وقد انشرت جهودي في مجال التدريب أثناء تلك الفترة لتشمل معظم الدول المصرية وكانت المملكة العربية السعودية من أكثر الدول التي عملت بالتدريب لها من خلال مشروع ضمير للتدريب العاملين في القطاع الخاص هناك. كان مهندس ذلك المشروع وعمادة زميل وصدیق ارتبطنا معاً لسنوات كلها عمل وإخلاص ومحبة إلى أن انتقل إلى رحاب ربه إثر حادث أليم، وهو المر حومر العزيز عماد الرشيد الذي التقيت به من خلال صدیق مشترك هو الزميل الكبير المر حومر أ. د. محمد سعيد عبد الفناح الذي كان معيداً في كلية



النجارة بالإسكندرية وقت دراستي لها . وكان المرحوم عماد يشغل في ذلك الوقت من عام 1982 منصب الأمين العام المساعد لمجلس الغرف التجارية الصناعية السعودية ومقره الرياض . وسنكون للرحلة معه والتي امتدت ما يقرب من عشرين عاماً نصيب مهم في هذه الحواطر .

### وفس الأيام

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

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

وفي تلك الاثناء أيضاً تأتيني لفنة أخرى من الأخ الراحل أ . د . حلمي من رئيس جامعة القاهرة في ذلك الوقت إذ أخبرني أنه يريد أن أعمل نائباً له لشؤون التعليم والطلاب في الموقع الذي خلا بتعيين أ . د . أحمد فنحي سرور وزيراً للتربية والتعليم . وعلى عكس ما كان يتوقع الجميع ، فقد قبلت العرض دون تردد

حيث رأيناه فرصة للمشاركة في عمل جليل هو تطوير جامعة القاهرة وتطبيق مفاهيم وتقنيات الإدارة الحديثة فيها، فضلاً عن العمل مع زميل كنت أجهه بشكل غير عادي وكانت له دائماً معي مواقف كريمة تدل على الأصالة ونبذ الأخلاق والشهامة فائقة الحدود.

واستمرت رحلتي مع جامعة القاهرة من خلال موقعي نائباً لرئيسها ثمان سنوات عملت خلالها مع أربعته رؤساء هم على الترتيب أ.د. حلمي نم، ثم أ.د. محمود نجيب حسني<sup>27</sup>، ثم أ.د. مأمون محمد سلامة، ثم أ.د. مفيد محمود شهاب.

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

وخلال سنوات عملي نائباً لرئيس جامعة القاهرة كانت فرصة نادرة لمحاولة إيجاد صيغة جديدة للإدارة الجامعية القائمة أسس من الفكر الإداري المعاصر والمستندة إلى رؤية واضحة لدور تقنيات الاتصالات والمعلومات وأهيتها في تطوير الأداء الإداري بالجامعة فضلاً عن تحسين ورفع كفاءة العملية التعليمية. ومن ثم كانت محاولات مستمرة من جانبي لنشر أجهزة الحاسب الآلي في كافة مواقع العمل بإدارة الجامعة،

---

<sup>27</sup> كان أ.د. محمود نجيب حسني أقدم أسناده في الجامعات المصرية يوم عين رئيساً لجامعة القاهرة، وكان أسناده للقانون وعميداً أسبق لكلية الحقوق لها. وقد توفاه الله في شهر أكتوبر 2004.

وحفز الكليات ومساندتها في توسيع دائرة استخدامها للحاسبات في أعمال الإدارة لها خاصة إدارة شؤون الطلاب والدراسات العليا .

وقد صاحبته في رحلتها الإدارية الجامعية زملاء أعزاء شاركوني العمل في مجلس شؤون التعليم والطلاب وهم وكلاء الكليات لشؤون التعليم والطلاب، وكنا نشكر بأن هذا المجلس إنما هو مصنع للقيادات الجامعية فقد تخرج من أعضائه عدد كبير منهم من تولى عمادة كلياتهم ومنهم من ارتقى ليشغل منصب رئيس الجامعة<sup>28</sup>، كما تخرج من بين أعضائه عدد من المحافظين<sup>29</sup>، ومنهم من تولى مناصب مهمة في أجهزة خارج الجامعة<sup>30</sup>.

وتنتهي الفترة الثانية لعملية نائباً لرئيس الجامعة في عام 1994 وأعود إلى موقع الأستاذية بكلية التجارة لأجل الأمور قد تغيرت والأحوال قد تبدلت، فأقرر أن أعطي جهدي للعمل العام من خلال رئاستي الجمعية المصرية للإدارة التي كنت قد توليت مسؤولية إنشائها في أواخر العام 1993، وكنا لأنصرف إلى محاولة تنشيط مكاني الخاص وكنت قد أهملته طوال سنوات انشغالي بعملية الجامعي، ثم لادخل في تجربة إنشاء شركة للاستشارات والتدريب الإداري مع فريق من الزملاء الأعزاء، ثم تنوقف الشركة لانشغال الشركاء عنها، وأعود إلى التركيز في محاولة تثبيت أركان الجمعية المصرية للإدارة. كذلك انشغلت بعد النحر من أعباء الإدارة الجامعية والإحالة إلى التقاعد في مارس 1996 بالتدريس في برامج الدراسات

<sup>28</sup> أ. د. فاروق إسماعيل وأ. د. نجيب الهلالي جوهس .

<sup>29</sup> أ. د. محمد أنس جعفر محافظ بني سويف وأ. د. فنجي سعد محافظ الجيزة .

<sup>30</sup> المر حورم أ. د. محمد عبد الحليم نور الدين الذي شغل منصب الأمين العام للمجلس الأعلى للآثار، والمر حورم

أ. د. محمد سعيد سليمان الذي شغل منصب رئيس الهيئة العامة للصحة البيطرية .

العليا بالأكاديمية المصرية للعلوم والتكنولوجيا سواء في مصر أو في المملكة المصرية السعودية، كما انضفت إلى تأليف مجموعة من أهم الكتب التي أصدرتها في مرحلتي مع الإدارة.

وتسمن مرحلتي مع الإدارة لدخل منعطفاً مهماً باهنامي بالعمل السياسي ثم المشاركة في تأسيس حزب جديد هو "حزب الجبهة الديموقراطية" مع الزميل الكبير المغفور له أ. د. يحيى الجمل والدكتور أسامة الغزالي حرب وخيبة من المصريين الشرفاء حاولنا جهدنا لإقامة حزب ليبرالي يؤسس لمصر الديموقراطية والدولة المدنية ويكون صوتاً مصرياً معارضاً لاستبداد دولة مبارك!

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

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

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

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

وقد انقطعت تلك العلاقة مع الجامعة الخاصة بسبب تكليفي بمنصب نائب رئيس مجلس الوزراء في يوليو 2011، ولما استقالت الحكومة في أواخر نوفمبر من نفس العام، تجددت العلاقة مع الجامعة الخاصة حتى منتصف عام 2015 حين قررت النوقف عن تلك التجربة التي سأعرض لها في ترتيبها من الرحلة! وقد كانت محطة الثورتين 25 يناير/30 يونيو من أهم محطات حياتي، فقد عشت مع كل المصريين الشرفاء أحداث الثورتين، وأسهمت بقدر ما استطعت في الدفاع عن ثورتي الشعب، وشاركت في 2011 في حكومة د. عصام شرف نائباً لرئيس مجلس الوزراء لشؤون النحول الديمقراطي ووزيراً لقطاع الأعمال العام. وكنت المسئول عن إصدار وثيقة "المبادئ الأساسية للسنور" التي ثارت ضدها اعتراضات وتظاهرات وصلت إلى ما يسمونه "مليونيات" من جماعة الإخوان وحلفاءها من الأحزاب الدينية والسلفيين حيث كانت الوثيقة تؤكد على مبادئ الدولة المدنية والمواطنة والحكم الديمقراطي، وكانت تتضمن معايير موضوعية لتشكيل جمعية تأسيسية. منازنة تعبر عن جميع شرائح المصريين. لوضع سنور جديد للبلاد، وهي المبادئ والمعايير التي كانت "الجماعة" ترفضها لأنها كانت تبغي السيطرة على تلك الجمعية التأسيسية، ومن ثم الافراد بوضع سنور يعبر عن توجهاتها الفكرية والتي تناهض الثوابت والقيم الوطنية المصرية!



وكانت مرحلة الثورتين وما بعدها وحتى الآن، فترة عطاء أنعم الله علي بقدر وافٍ من الجهد تمثل في مشاركات سياسية، ومقالات أسبوعية نُشرت في صحيفتي "المصري اليوم" و"الوطن" بلغ عددها ما يقرب من الخمسمائة مقال، وستة كتب على التوالي:

كتاب المصري اليوم، 2012

1. النحول الديمقراطي وإشكالية

وثيقة المبادئ الدستورية

سما للنش والنزوح، 2013

2. مصر المحروسة ثورة حنى النص

سما للنش والنزوح، 2013

3. محمد مرسى .. عامر من الإخفاق

سما للنش والنزوح، 2015

4. إعادة بناء الوطن

سما للنش والنزوح، 2014

5. الإدارة في عصر العولمة والمعرف

سما للنش والنزوح، 2016

6. إشكاليات الدستور والبرلمان

سما للنش والنزوح، 2017 سما للنش والنزوح، 2017

7. جامعات المستقبل

8. مصر والديموقراطية

وخلال مرحلة ما بين الثورتين نشأت علاقات مع العديد من الشخصيات العاملة في حقول السياسة والحزبية والعمل العام، والكثير من فعاليات منظمات المجتمع المدني. وتراوحت تلك العلاقات من التعاون ومحاولات بناء مواقف تساعد في تحقيق أهداف الثورتين من ناحية، إلى خلافات فكرية ومنهجية أبرزها خلافي ثم اخلافي مع قيادات جماعة الإخوان المسلمين ورفضى لمنهج الجماعة في سنة حكم محمد مرسي الذي تمثل في تكريس الأخوة والنمكين لأعضاء الجماعة ومحاولات السيطرة على مفاصل الدولة المصرية ومن ثم تحويلها من "وطن" إلى مقر تابع لمشروعهم في إقامة "الخلافة الإسلامية" وطمس الهوية المصرية إلى الأبد!

## واليوم

أحاول تسجيل ما يزال يسطع في ذاكرتي من مواقف وأحداث مرت علي وشاكرت فيها، وخبرات ومعارف أكتسبتها، وأشخاص تعرفت عليهم وتعاملت معهم خلال تلك السنوات الطوال والتي زادت بتليل عن الخمسين عاماً. وليس هدي من هذا التسجيل أن أكتب مدكرات شخصية بقدر ما أريد توضيح مراحل تطور الفكر الإداري والممارسة الإدارية في مصر والعالم المصري من خلال اتصالي ببعض جوانب تلك التطورات والممارسات، وأن أسجل ملامح من تأثير تلك التطورات على الحياة العامة خاصة في مصر وكيف كانت الإدارة تلمع في أحيان وتخبو في أحيان أخرى، وكيف كانت الأفكار والثقيات الإدارية المنجدة تجد طريقها للتطبيق السريع في فترات، وفي فترات أخرى كانت المفاهيم الإدارية الصحيحة والنوجهات الإدارية الموضوعية تنجمد ولا تجد من يصاحبها ويؤازرها. ولعلكم تتساءلون وما هي سمة المرحلة الحالية من هذا النجاذب والتراوح في الاهتمام بالإدارة الحديثة وتطبيقها على المستوى العام، وأقول لكم العبرة بالنتائج وكلنا نشهد ما آلت إليه أمور الاقتصاد وحالة المجتمع ومسئوليات هيئات ومؤسسات الدولة، ولعلكم وجدتم الإجابة!<sup>31</sup>

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

<sup>31</sup> مراجع الفصل الخاص بالإدارة المصرية، 2001 المنشور في كتابي، خواطر في الإدارة المصرية، والصادر عن دار غريب

للنشر والطباعة، القاهرة، 2001.

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

### كلمة الغلاف الأخير

بحمد الله وفضله امتدت رحلتي مع الإدارة مسيرة خمسين عاماً أو أكثر قليلاً حفلت بالكثير من الأنشطة والفعاليات، أجزت خلالها بما أتاحه الله لي من علم العديد من الكنب والمقالات وشاركت خلالها في الملتات من اللقاءات والندوات والمؤتمرات، وعانيت أثناءها من حالات إحباط وتوتر، كما سعدت فيها بمواقف إنجاز وتوفيق.

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

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

وتستند هذه الفلسفة الإدارية إلى إدراك واع لطبيعة الدور الخطير الذي تلعبه الإدارة في نمو الأمر وتقديم الشعوب، والآمال المعقودة على منظومة الإدارة في جميع المواقع والمسئوليات لقيادة حركة التغيير

وإعادة البناء التنظيمي وهيئة المنظمات للتعامل بكفاءة وفعالية مع الظروف والمتغيرات المتطورة  
باسنم ا.ر.

وتدرك هذه الفلسفة الإدارية أن السمة الرئيسة للعص الذي نعيشه، والتي يجب أن ينهيا لها ويتعامل  
معها كل مدير، هي التطورات التقنية بالغة التأثير والسرعة وسيادة تقنيات الاتصالات والحاسبات  
الإلكترونية والمعلومات، وبزوغ عص المعرفة والتأكيد على اندماج العلم والتقنية في النسيج الذاتي  
لكافة المنظومات المجتمعية.

كذلك تدرك هذه الفلسفة الإدارية ما يتميز به العص الجديد من الانفتاح والداخل بين المنظمات  
والدول والمجتمعات بتأثير تقنيات المعلومات والاتصالات سريعة التطور، وما ينحقق من فرص ومخاطر  
نتيجة التركيز المتصاعد على قضايا تحريك التجارة الدولية نتيجة لاتفاقيات الجات وقيام منظمة التجارة  
العالمية، وحالة "العولمة" التي تركزت عبر السنوات القليلة الماضية وتنداعى فيها الحواجز بين الدول  
والمجتمعات، وتتصاغر فيها تأثيرات البعد الزماني والمكاني، وينحول العالم فيها إلى " قرية صغيرة  
واحدة".

إن هذه الفلسفة الإدارية تؤمن أن التفاعل الإيجابي والتعامل المباشر مع متطلبات عص المعرفة والتقنية  
العالية والعولمة هو التحدي الرئيسي والمعلم البارز أمام كل من يتولى مسؤولية العمل الإداري في أي موقع  
وعند أي مستوى. وترى هذه الفلسفة الإدارية أن اقتحام المشكلات بشكل جديد والنماس الحلول لها  
بالاعتماد على نتائج البحث العلمي وتطبيقات التطوير التقني هي الآلية الأهم لمدير عص المعرفة، فلم يعد  
هناك مجال للتجربة والخطأ، كما لا ينسج الوقت للتردد أو الاعتماد على الخبرات الذاتية المنفردة أو  
المنغلقة للمدير.

11. جامعات المستقبل [إصدار 2017]

# جامعات المستقبل

## في زمن التميز والعالمية



د. علي السلمي



المجموعة الدولية  
للنشر والتوزيع

جامعات المستقبل - موقع الدكتور علي السلمي ([alisalmi.com](http://alisalmi.com))



## مقدمة الكتاب

### توضيح مهم

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

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

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

وقد شهد العالم تبايناً شديداً في أوضاع الجامعات في العالم مع بدايات تلك الثورات الثلاث الأهم أهمية وأثراً في تغيير أنماط الحياة الإنسانية، وانقسمت الجامعات في دول العالم المختلفة إلى قسمين؛ قسم يضر

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

وفي هذا الكتاب محاولة لصد الفرق بين الجامعات المتقدمة والجامعات التقليدية، بغرض أساسي هو الكشف عن طريق يمكن اتباعه من جانب الجامعات التقليدية، أينما وجدت للوصول إلى الحدائق والنمير ومواكبة عالم الجامعات المتقدمة، ولا شك أن أوضاع الجامعات المصرية والمصرية غير بعيدة عن الكتاب، لذا لزم التوضيح!

أ.د. علي السلمي

تمهيد

نظرة على الجامعات المعاصرة

نحن نعيش في عالم دائر التطور والنحول، ونباع تسارع المتغيرات من حولنا وما ينبع عنها من تحولات جذرية في جميع مجالات الحياة المعاصرة. فنحن في عالمنا المعاصر نشهد ترسخ هيكل جديد من المفاهيم والأفكار يواكب الواقع الاقتصادي السائد. والدائر التطور في مختلف بلدان العالم، إذ أصبح العالم

ينكون من سوق عالمية واحدة بتأثير حركته النحر الاقتصادي نتيجة جهود منظمة التجارة العالمية<sup>32</sup> حيث تم إلى حد بعيد تحرير التجارة وإزالة الحواجز الجمركية والنحول إلى نظم اقتصاديات السوق، وتحقت بدرجة كبيرة حرية الاستثمار وانتقال الأموال وحرية انتقال وتقل الثغيات الحديثة بين مختلف بلاد العالم.

وفي مجال السياسة شهد واقعاً جديداً. في معظم بلدان العالم. أساسه انشمار النظر الديمقراطي واحترام حقوق الإنسان<sup>33</sup>، وقد نشأ الكثير من النجمعات الإقليمية الاقتصادية والسياسية وتعاظم تأثير الشركات متعددة الجنسيات<sup>34</sup>.

كما حدثت تطورات مشهودة في الواقع الاجتماعي والثقافي في معظم دول العالم من حيث ارتفاع مستوى التعليم وتعاظم أهمية المعرفة، وانشمار الثقافة العامة عبر وسائل الاتصالات ومواقع التواصل الاجتماعي

---

<sup>32</sup> أنشمت منظمة التجارة العالمية في يناير 1995 وهي واحدة من أحدث المنظمات الدولية، كما أنها خليفة الاتفاقية العامة للتعريفات والتجارة للجات (GAAT)، والتي أنشمت في أعقاب الحرب العالمية الثانية، وبالرغم من أن منظمة التجارة العالمية ما زالت حديثة، فإن النظام التجاري متعدد الأطراف الذي تم وضعه في الأصل تحت الجات قد بلغ عمره خمسون عاماً. جاء تأسيس منظمة التجارة العالمية بعد أن شهد العالم نمواً استثنائياً في التجارة العالمية، فقد زادت صادرات البضائع بموسم 6% سنوياً، وساعدت اتفاقية الجات ومنظمة التجارة العالمية على إنشاء نظام تجاري قوي ومزدهر مما ساهم في نمو غير مسبوق.

<sup>33</sup> الانشمار الديمقراطي ما يزال في بدايته في بلدان العالم الأشد احتياجاً إلى الديمقراطية وتأكيد الحريات والحقوق الإنسانية، وتناثر نظم التعليم الجامعي سلباً لهذا النجمد للنحول الديمقراطي!

<sup>34</sup> الشركة المتعددة الجنسيات **Multinational Corporation** أو **MNC** أو **Multinational Enterprise** أو **MNE**، هي شركة ملكيتها تخضع لسيطرة جنسيات متعددة كما ينول لإدارتها أشخاص من جنسيات متعددة وتمارس نشاطها في بلاد أجنبية متعددة على الرغم من أن استراتيجياتها وسياساتها وخطط عملها تصمم في مركزها الرئيسي الذي يوجد في دولة معينة تسمى الدولة الأمر **Home Country**، إلا أن نشاطها يتجاوز الحدود الوطنية والإقليمية لهذه الدولة وتتوسع في نشاطها إلى دول أخرى تسمى الدول المضيفة. **Host Countries** ولكن في مرحلة لاحقة رأت لجنة العشرين، والتي شكلتها اللجنة الاقتصادية والاجتماعية بالأمر المتعددة في تقريرها الخاص بنشاط هذا النوع من الشركات إن ينرا استخدام كلمة **Transnational** بدلاً من كلمة **Multinational** وكلمة **Corporation** بدلاً من كلمة **Enterprise**.

وتطور البوابات الالكترونية Portals، وانتشار وسهولة التعامل مع الكنب والصحافة الالكترونية والتعلم عبر شبكة الإنترنت ونظر التعليم الجديدة غير المقيدة بقيود المكان والازمان والتي لا تتطلب الحصول على شهادات رسمية، مثل الجاري في نظر التعليم التقليدية!

وكانت الثورة التقنية هي قمة التطورات ذات التأثير الهائل في حياة الشعوب ونظمها السياسية والاقتصادية والعلمية والمعرفية والمتمثلة في التطورات في تشابك تأثيرات تقنية الحاسبات الآلية والاتصالات والالكترونيات لتكوين تقنية الاتصالات والمعلومات.

وقد أفرزت تلك التطورات غير المحدودة. والاختلاف في النخيل باسئرام. نتائج أبرزها ابتكار مواد جديدة وتقنيات متطورة في مختلف مجالات الحياة، والداخل بين الشعوب وفي أي مجمع بذاته، وصعوبة الاسئرام في المجتمعات المغلقة والأوطان المنعزلة، وانتشار التحالفات الاستراتيجية بين منظمات الأعمال وبينها وبين الدول، مع اشتداد المنافسة الشرسة بين منظمات الأعمال وبين الدول ذاتها، وبين المجتمعات الإقليمية.

وكان لكل تلك التطورات والمتغيرات تأثيراتها على المنظومات التعليمية وخاصة الجامعات ومؤسسات التعليم العالي، وتعاظمت أهمية الفكر الجديد في إدارة الجامعات، وبرزت أفكار النميز والتركيز على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، وتأكدت أهمية الجانب المعرفي والقدرات الذهنية للعاملين ذوي المعرفة وهو تعبير يتر ذكر Knowledge Workers<sup>35</sup> وهم الأفراد الذين يميزون بأن رأس مالهم الرئيسي هو المعرفة ومنهم مصممو برامج الحاسب الآلي والأطباء والصيداللة والمهندسين المعماريين والعلماء

<sup>35</sup> تعبير "العاملين ذوي المعرفة" ابتكره يتر ذكر Peter Drucker في العام 1957 ووضع في كتابه

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

والمديرين وخبراء التسويق والتمويل وأعضاء هيئات التدريس والباحثين وغيرهم ممن يستثمرون العلم والمعرفة ويوظفونهما في خدمة الناس ولإنتاج المعرفة المنجدة.<sup>36</sup>

وأخيراً، ظهرت في الأفق نظم وتطبيقات لتصنيف الجامعات على المستويات الوطنية والإقليمية والعالمية، وانشرت القوائم الخاصة بترتيب الجامعات الأفضل في العالم<sup>36</sup>.

### تأثير مفاهيم الإدارة الجديدة على تطور الجامعات

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

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

### المدخل الأول

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



يقوم على دراسة وتحليل تجارب ما يمكن الاتفاق عليه، بأنها الجامعات الناجحة. مع تحديد معايير النجاح، ثم محاولة استخلاص مبادئ أو توجهات عامة يمكن أن يصاغ منها نموذج متكامل للإدارة الجامعية، تتبعها الجامعات التي تسعى إلى الشوق والتميز.

### المدخل الثاني

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

### المدخل الثالث

محاولة الوصول إلى تجريد نموذج جديد للإدارة الجامعية من خلال دراسة تجارب الجامعات التي حققت نجاحاً مشهوداً ومثق عليه، والتي تحتل المراكز الأولى في التصنيفات العالمية، لأفضل الجامعات في العالم واستخلاص أسباب النجاح ومصادر القدرات التنافسية لتلك الجامعات<sup>37</sup>.

### المدخل الرابع

محاولة بناء نموذج الإدارة الجامعية الجديد بالتركيز على تقنيات إدارية تكون هي المحرك لتطوير المنظمات ورفع مستويات الأداء لها، وتدوير حورها بالنالي ممارسات القيادات الجامعية، ومنها تقنيات الاتصالات والمعلومات، وتأكيد الجودة، ومنهجيات الإدارة الاستراتيجية وإدارة التميز.

### المدخل الخامس

<sup>37</sup> <http://www.shanghai ranking.com/ARWU2015.html>

ويركز على دراسة القرارات الإدارية الكبرى التي كان لها تأثيرها على مصائر الجامعات، والتي يمكن اعتبارها الأسس التي حققت النجاح - أو منعت الفشل والانهيار، ومن ثم يكون تحليل تلك القرارات ومدلولاتها هو الطريق لبناء النموذج الجديد للإدارة الجامعية.

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

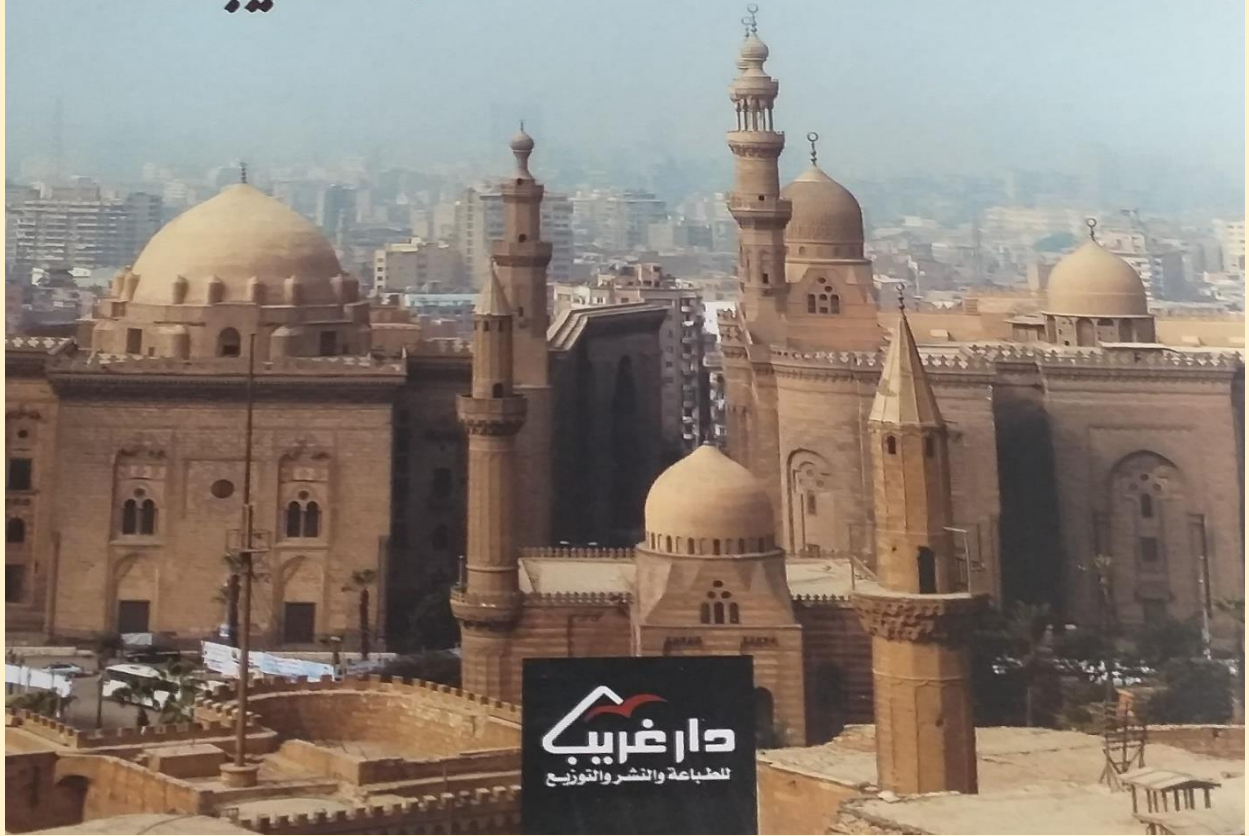
كان ذلك النهيد ضرورياً للتعرف على سمات وملامح من الواقع المتغير  
للتعليم الجامعي في العالم ولتبيين حتمية التطوير لكي تجد جامعاتنا مكاناً  
في زمن العولمة والثقنية والثورة المعرفية ومجتمع الخيارات غير المشاهية!

12. وصف مص... بالعربي [إصدار 2017]

د. علي السلمي

# وَصْفُ مِصْرَ

بالعربي



دكتور علي السلمي - وصف مص بالعربي - موقع الدكتور علي السلمي (alislmi.com)

## مقدمة الكتاب

### تهيد لابد منه

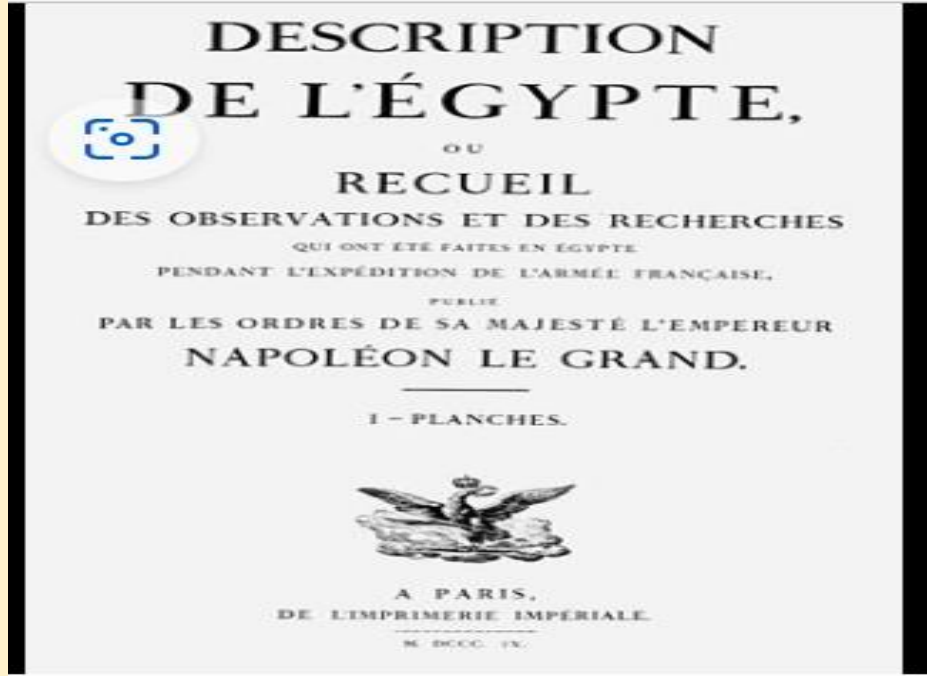
قام الجنرال نابليون بوناپرت بحملة على مصر والشام (1798-1801م) بهدف إقامة قاعدة في مصر تكون نواة لإمبراطورية فرنسية في الشرق من ناحية، وقطع الطريق بين بريطانيا ومصر في الهند من ناحية أخرى وأيضاً لاستغلال مواردها في غزواته في أوروبا، استمرت الحملة 3 سنوات وفشلت وأسفرت عن عودة القوات الفرنسية إلى بلادها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



لكن أهم نتائج الحملة كان كتاباً موسوعياً هو " وصف مصر " (Description de l'Egypte<sup>38</sup>) وهو عبارة عن 20 مجلداً بعنوان " وصف مصر أو مجموع الملاحظات والبحوث التي تمت في مصر خلال الحملة الفرنسية" تمت كتابتها وتجميعها إبان الحملة الفرنسية على مصر حيث اصطحب نابليون بوناپرت معه فريقاً من العلماء من كافة التخصصات ليسجلوا ملاحظاتهم.

<sup>38</sup>[https://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%88%D8%B5%D9%81\\_%D9%85%D8%B5%D8%B1](https://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%88%D8%B5%D9%81_%D9%85%D8%B5%D8%B1)





بعد عودة الفريق إلى فرنسا قام وزير الداخلية الفرنسية آنذاك جان انطوان شبنال وبالحدديد في 18 فبراير 1802 بتشكيل لجنة من بين أعضاء فريق العلماء والملاحظين ضمت ثمان أعضاء قامت بجمع ونشر كافة المواد العلمية الخاصة بالحملة والتي كانت عبارة عن 10 مجلدات للوحات، منها 74 لوحة بالألوان، وأطلس خرائطه وأخيراً، 9 مجلدات للدراسات.



احدى لوحات كتاب وصف مصر



من ناحية أخرى،

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

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

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

الهدف الأول:

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

1. المرحلة الأولى:

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

2. المرحلة الثانية:

سنوات ما بعد ثورة يناير 2011 وما تلاها من أحداث تمثلت أساساً في فوز جماعة الإخوان المسلمين بانتخابات رئاسة الجمهورية وتنصيب د. محمد مرسي رئيساً للجمهورية في 2012، وأحداث عزلته بعد سنة وحيدة أمضاها في الرئاسة. نتيجة لعدم الرضى الشعبي عن أداءه وانفجار حركته "نرد" للمطالبة بإجراء انتخابات رئاسية مبكرة وتصاعد الحركة حتى وصلت لغايتها في 30 يونيو 2013 واخياز القوات

المسلحة لها، وإعلان الفريق أول عبد الفلاح السيسي وزير الدفاع. في حكومة هشام قنديل في العهد الإخواني. والقائد العام للقوات المسلحة يوم 3 يوليو خاظمة المستقبل التي وافق عليها ممثلو المجتمع والتي تم بموجبها عزل د. مرسي وتعيين المستشار عدلي منصور رئيس المحكمة الدستورية العليا رئيساً مؤقتاً للجمهورية لمدة عام، أعقبها إجراء انتخابات رئاسية فاز فيها المشير عبد الفلاح السيسي بأغلبية ساحقة.

### 3. المرحلة الثالثة:

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

### الهدف الثاني:

تحليل أسباب الأحداث التي مرت بمصر. المحرسة والصابرة. خلال تلك المراحل الثلاثة واستخلاص العبر والدروس المستفادة منها، والتأكيد على الوسائل والأساليب والسياسات التي تحول دون تكرار السبلات التي عانت منها مصر. وما تزال..، وهي المناخ لانطلاقة تنمية ديموقراطية للمحرسة!

### مادة الكتاب

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

13. الإدارة الجديدة... طريق التميز



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

## مقدمة الكتاب

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

ولم تقتصر صلتني ب"الإدارة" على التدريس والتدريب والاستشارات، بل كانت الممارسة للعمل الإداري جزءاً رئيساً من "رحلتي مع الإدارة"<sup>39</sup>، وزيراً للتثقيف الإداري ورئيساً لمجلس إدارة المعهد القومي للإدارة العليا، ثم رئيساً للجمعية العربية للإدارة ونائباً لرئيس جامعة القاهرة، ثم نائباً لرئيس مجلس الوزراء ووزيراً لقطاع الأعمال العام، وعضواً في مجالس إدارة شركات عامة وخاصة! وكان اهتمامي بالشأن العام وأوضاع المشهد السياسي والاقتصادي والاجتماعي في مصر قبل وبعد ثورة الخامس والعشرين من يناير 2011 محفزاً لي لاستلهاام الفكر الإداري في مجال العمل السياسي وخاصة في تجربتي مع الأحزاب السياسية، فقد ساهمت في تأسيس حزب "الجهة الديمقراطية" عام 2007 وتوليت منصب نائب رئيس الحزب، ثم انضمت إلى حزب "الوفد" عام 2008.

<sup>39</sup> كان هذا عنوان كتاب أصدرته في عام 2004 لتسجيل ملاحظاتي تجربة حياة دراسية وعملية مع "الإدارة" امتدت أكثر من السنين عاماً.

واليوم أقدم في كتابي هذا حصيلة سنوات طويلة من كتابات ومحاضرات ومواد تدريجية وأوراق خفية شاركت لها في مؤتمرات وبلغتها مئات من المهتمين بالإدارة فكراً وممارسة في مصر والعالم المصري. وقد حرصت على تطوير ما اشتمل عليه هذا الكتاب لمواكبة التطورات الحديثة في علم الإدارة وتقنياتها المنجدة، كما أضفت قراءات وفيديوهات من مصادر عالمية تعكس حالة "الإدارة" الجديدة عام 2018 ومستقبلها المنظور! وفي المقدمة وقبل أن نشع في التعرف على تفاصيل تطور الإدارة في القرن الواحد والعشرين دعونا نلقي نظرة سريعة على أحسن عشرين كلية تقدم برامج الماجستير في الإدارة عام 2018 كما يسنها الفيديو التالي!



<https://youtu.be/QqO2zIS57KU>



[https://youtu.be/t\\_sGyFE6J4](https://youtu.be/t_sGyFE6J4)



## 14. رسائل لأهل بلدي



### رسائل لأهل بلدي

ذكور علي السلمي  
2019



ذكور علي السلمي يكتب "رسائل لأهل بلدي" - موقع الدكتور علي السلمي (alisalimi.com)

## فكرة الكتاب

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

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

وبعد اهتمام بالشأن العام في مصر المحروسة والمشاركة في تأسيس حزب "الجهة الديموقراطية" عام 2007 مع المنصور له دكتور عخي الجمل والدكتور أسامة الغزالي حرب، ثم اسقالي من الحزب وانضمامي إلى حزب "الوفد" في 2008 استجابة لدعوة كريمة من الأخ منير فخري عبد النور سكرتير عام الحزب والأخ الفاضل محمود أباطة رئيس الحزب في ذلك الوقت.

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

وبعد الخراط في معركة ضروس مع جماعة الإخوان المسلمين وحلفائها من السلفيين والجماعات المناسلمة، بغرض إقرار "وثيقة المبادئ الأساسية للدسنور"، التي أطلق عليها الإعلام "وثيقة السلمى" وكانت تهدف إلى طرح المبادئ الأساسية لدسنور دولة، مدينة طالبت لها الثورة، وذلك في ضوء غياب دسنور 1971 الذي تم تعطيله بقرار المجلس الأعلى للقوات المسلحة عقب تخلي مبارك عن منصبه! وكانت "الوثيقة" قد احتوت أيضاً على معايير موضوعية لتشكيل الجمعية التأسيسية لوضع الدسنور بما تحل دون أفراد فصل سياسى معين بعملية وضع دسنور ما بعد ثورة يناير، وذلك في ضوء تراخى عملية وضع دسنور جديد والالتفاف حول مطلب "الدسنور أولاً" الذي ألحت القوى الوطنية في المناذاة به، حين أقر المجلس الأعلى للقوات المسلحة تعديلات لجنة طارق البشرى لمواد في دسنور 1971 "المعطل" والتي جاءت بمادة دخيلة، لم تكن ضمن المواد المطلوب تعديلها وفقاً لقرار تشكيل اللجنة، فرضت أن تجرى الانتخابات التشريعية قبل وضع الدسنور الجديد!!!

وبعد معاشنة لأحداث ثورة مصر في يناير 2011 والتي لم تكتمل والنحس للخروج من أس الحكم الإخوانى في سنة رئاسة الرئيس الأسبق د. محمد مرسى الذي تم عزله في الثالث من يوليو 2013، وبعد حلم تصحيح ثورة يناير 2011 واستعادة زخمها وتحقيق أهدافها بثورة 30 يونيو 2013 والتي لم تحقق ما كان المنتهسين لها والمؤيدين لاختيار القوات المسلحة لإتمامها يرجونه من تحول ديموقراطى وتفعيل لسيادة القانون واقتلاع جذور الإرهاب وتخليص مصر من الفاشية الملحفة بغطاء الإسلام وهو منها براء.

اليوم أجند نفسى...

في موقف يمكّني من تقديم خلاصة تلك السنوات في مجموعة من الوصايا لأهل بلدي. تأسيساً بالمخفور له  
دكتور إبراهيم شحاته الذي قدم لمص كتاباً نفسياً هو "وصيتي لبلادي"<sup>40</sup>، وهو اقتصادي  
ومفكر مصري، والنائب الأول السابق لرئيس البنك الدولي، حاصل على الدكتوراه من جامعة  
هارفارد، والدكتور إبراهيم شحاته، أحد أبرز رجال القانون في العالم.



دكتور إبراهيم شحاته

وقد تضمن كتاب دكتور شحاته أربعة أجزاء:

الجزء الأول؛ تحدث عن "الخيارات المتاحة لمصر" و "إعادة تنظيم جهاز الدولة".

الجزء الثاني؛ اشتمل على "الحكم في الزيادة السكانية"، "القضاء على الأمية ورفع مستوى التعليم"،

و "انطلاق القطاع الخاص والتوسع الكبير في الصادرات"، "اختيارات محيرة: سعر الفائدة وسعر الصرف"

و "توصيات تشجيع الاستثمار والصادرات".

الجزء الثالث؛ وقد تضمن "هل هناك ضرورة لتغيير الدستور" و "كيف تعالج المسائل الأساسية والحساسية

في الدستور الجديد".

<sup>40</sup><https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A5%D8%A8%D8%B1%D8%A7%D9%87%D9%8A%D9%85%D8%B4%D8%AD%D8%A7%D8%AA%D8%A9>

الجزء الرابع؛ اشتمل على فصول اهتمت بقضية الفساد وهي " نظرة عامة على الفساد"، " الفساد كظاهرة عالمية: أسبابه وآثاره والمحاولات الدولية للحد منه"، و" الفساد في مصر ووسائل محاربهه".  
الفصل الختامي؛ انتهى الكتاب بفصل ختامي جعل له عنوان " نحو مستقبل زاهى لمصر: دعوة للإحياء والنجديد!"

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

'وكما يمكن أن يؤدي سلوك الناس إلى إفساد الأنظمة السليمة، فإن الأنظمة الفاسدة كثيراً ما تؤدي إلى إفساد الناس'.

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

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

وهذا ما شجعني على إصدار كتابي أنا الآخر!

كلمة في البداية

على طريق الراحل الكبير أقدم كتابي هذا منضمناً مجموعة "وصايا لأهل بلدي" حكماً ومحكومين، فمسيرة الوطن - أي وطن - ومستقبله هما محصلة لعلاقات المواطنين من أبناء الشعب وأهل الحكم! إن الوطن لا تستقيم مسيرته ولا يحقق أهدافه في التنمية والتقدم على كافة الأصعدة والمسئوليات إلا بالتوافق بين أهل الحكم وأفراد وجماعات الشعب، وتوفر الظروف الموضوعية لضمان المشاركة المجتمعية الكاملة في تقرير مصيره وتحمل مسؤوليات اتخاذ القرارات فيه، استناداً إلى دستور حاز على قبول الشعب، وسيادة القانون، والديموقراطية وإعلاء حقوق الإنسان، كل ذلك من أجل تحقيق الأمن والأمان والتنمية والتقدم للشعب "صاحب السيادة"!



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

ولم يدم حكم مرسى ممثلاً لجماعة الإخوان المسلمين سوى عام واحد تظلله أزمات دستورية منها صدور قراره رقم 11 لسنة 2012 بإلغاء قرار حل مجلس الشعب الذي كان قد أصدره المشير طنطاوي في 16 يونيو 2012 تنفيذاً لحكم المحكمة الدستورية العليا بعدم دستورية مواد في القانون رقم 108 لسنة 2011 الذي تمت على أساسه انتخابات مجلس الشعب. وقد كان ذلك القرار مخالفاً لحكم قضائي من المحكمة الدستورية العليا التي تصدت لقرار مرسى وأجبرته على إلغاء!

ثم توالى أخطاء مرسي التي عددت الكثير منها في كتاب أصدرته مع الزميلين الوزيرين أسامة هيكل ولطفي مصطفى بعنوان "محمد مرسي... عام من الإخفاق" الذي صدر في يونيو 2013<sup>41</sup> وكان أخطر تلك الأخطاء إصداره "إعلاناً دستورياً" في 21 نوفمبر 2012 أهدر فيه كل القيم والأعراف الدستورية والديموقراطية واضطر إلى إلغائه في 8 ديسمبر 2012.

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



<https://youtu.be/yYqF9B3TVWw>

<sup>41</sup> علي السلمي، أسامة هيكل، لطفي مصطفى. محمد مرسي... عام من الإخفاق، القاهرة: دار سما للنشر والنزيع، يونيو 2013.

## بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

### شعب مص العظير

1. إن القوات المسلحة لم يكن في مقدورها أن تصر آذانها أو تغض بصرها عن حركة ونداء جماهير الشعب، التي اسندت دورها الوطني وليس دورها السياسي، على أن القوات المسلحة كانت هي بنفسها أول من أعلن ولا تزال وسوف تظل بعيدة عن العمل السياسي.
2. ولقد استشعرت القوات المسلحة - انطلاقاً من رؤيتها الثابتة - أن الشعب الذي يدعوها لنصرتها لا يدعوها لسلطة أو حكم، وإنما يدعوها للخدمة العامة والحماية الضرورية لمطالب ثورتها، وتلك هي الرسالة التي تلقنها القوات المسلحة من كل حواض مص ومدنها وقراها، وقد استوعبت بدورها هذه الدعوة وفهمت مقصدها وقدرت ضرورتها واقتربت من المشهد السياسي آمله ومراغبته وملتزمة بكل حدود الواجب والمسئولية والأمانة.
3. لقد بذلت القوات المسلحة خلال الأشهر الماضية جهوداً مضنية بصورة مباشرة وغير مباشرة لاحتواء الموقف الداخلي وإجراء مصالحة وطنية بين كافة القوى السياسية بما فيها مؤسسة الرئاسة منذ شهر نوفمبر 2012، بدأت بالدعوة لحوار وطني استجابت له كل القوى السياسية الوطنية وقوبل بالرفض من مؤسسة الرئاسة في اللحظات الأخيرة... ثم تابعت وتوالت الدعوات والمبادرات من ذلك الوقت وحتى تاريخه.
4. ما تقدمت القوات المسلحة أكثر من مرة بعض تقليد موقف استراتيجي على المستوى الداخلي والخارجي تضمن أهم التحديات والمخاطر التي تواجه الوطن على المستوى [الأمني / الاقتصادي / السياسي / الاجتماعي] ورؤية القوات المسلحة كمؤسسة وطنية لاحتواء أسباب الانقسام المجتمعي وإزالة أسباب الاحتقان، ومجابهة التحديات والمخاطر للخرج من الأزمة الراهنة.

5. في إطار متابعة الأزمة الحالية اجتمعت القيادة العامة للقوات المسلحة بالسيد / رئيس الجمهورية في قص القبة يوم 2013/6/22 حيث عرضت رأى القيادة العامة ورفضها للإساءة لمؤسسات الدولة الوطنية والدينية، كما أكدت رفضها لترويع وتهديد جموع الشعب المصري.

6. ولقد كان الأمل معقوداً على وفاق وطني يضع خارطة مستقبل ويوفّر أسباب الثقة والطمأنينة والاستقرار لهذا الشعب بما يتحقق طموحه ورجاه، إلا أن خطاب السيد / الرئيس ليلة أمس وقبل انتهاء مهلة الـ [48] ساعة جاء بما لا يلبى ويتوافق مع مطالب جموع الشعب ، الأمر الذي استوجب من القوات المسلحة، استناداً على مسؤوليتها الوطنية والناخبية النشاور مع بعض رموز القوى الوطنية والسياسية والشباب ودون استبعاد أو إقصاء لأحد . . . حيث اتفق المجتمعون على خارطة مستقبل تتضمن خطوات أولية تحقق بناء مجتمع مصري قوى ومنمساك لا يقصى أحداً من أبنائه وتياراته وينتهى حالة الصراع والافتقار . . . وتشتمل هذه الخارطة على الآتي:

- 6.1. تعطيل العمل بالدستور بشكل مؤقت.
- 6.2. يؤدى رئيس المحكمة الدستورية العليا اليمين أمام الجمعية العامة للمحكمة.
- 6.3. إجراء انتخابات رئاسية مبكرة على أن ينوب رئيس المحكمة الدستورية العليا إدارة شؤون البلاد خلال المرحلة الانتقالية لحين انتخاب رئيساً جديداً.
- 6.4. لرئيس المحكمة الدستورية العليا سلطة إصدار إعلانات دستورية خلال المرحلة الانتقالية.
- 6.5. تشكيل حكومة كفاءات وطنية قوية وقادرة تمنح جميع الصلاحيات لإدارة المرحلة الحالية.
- 6.6. تشكيل لجنة تضر كافة الاطراف والخبرات لمراجعة التعديلات الدستورية المقترحة على الدستور الذى تم تعطيله مؤقتاً.

7. مناقشة المحكمة الدستورية العليا لسرعة إقرار مشروع قانون انتخابات مجلس النواب والبدء في إجراءات الإعداد للانتخابات البرلمانية.

7.1. وضع ميثاق شرف إعلامي يكفل حرية الإعلام وتحقق القواعد المهنية والمصداقية والحيادية وإعلاء المصلحة العليا للوطن.

7.2. اتخاذ الإجراءات التنفيذية لتمكين ودمج الشباب في مؤسسات الدولة ليكون شريكاً في القرار كمساعدين للوزراء والمحافظين ومواقع السلطة التنفيذية المختلفة.

7.3. تشكيل لجنة عليا للمصالحة الوطنية من شخصيات تتمتع بمصداقية وقبول لدى جمع النخب الوطنية وممثل مختلف النوجهات.

8. تهيب القوات المسلحة بالشعب المصري العظيم بكافة أطرافه الالتزام بالنظام السلمي وتجنب العنف الذي يؤدي إلى مزيد من الاحتقان وإراقة دم الأبرياء... وتخذ من أها سننصدي بالتعاون مع رجال وزارة الداخلية بكل قوة وحسم ضد أي خروج عن السلمية طبقاً للقانون وذلك من منطلق مسئوليتها الوطنية والنازخية.

9. كما توجه القوات المسلحة النخبة والتقديين لرجال القوات المسلحة ورجال الشرطة والقضاء الشرفاء المخلصين على دورهم الوطني العظيم وتضحياتهم المستمرة للحفاظ على سلامة وأمن مصر وشعبها العظيم.

حفظ الله مصر وشعبها الأبي العظيم... والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته.





دراسات إدارية



## 1. دور العلاقات الإنسانية في إحداث التغيير الإداري

الإنسان هو أتمن وأعلى الموارد المتاحة للإدارة في أي موقع وزمان.

وتتنوع حاجات الإنسان ورغباته وتنعدد. وينطلب الإشباع المسنم للحاجات الفردية والجماعية، تدبير موارد وطاقات تسنم 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. ويتنضي كل ذلك تغييراً مسنماً في أسلوب الأداء الإداري على اختلاف مجالاته.

يعتبر مصطلح "العلاقات الإنسانية" من أكثر المصطلحات التي تناو لها الكتاب والمفكرين بالدراسة والتحليل، كما انه من أكثر التعبيرات الإدارية شيوعاً وانشاراً بين رجال الإدارة والممارسين.

وبرغم الوفرة في الدراسات والبحوث، وكثرة التجارب الفعلية في تطبيق مبادئ وأساليب العلاقات الإنسانية، إلا أن الجدل والخلاف والثاقض في فهم هذا المصطلح وتفسيره لا يزال على أشده. كذلك ينضح للباحث أن كثيراً من التشويه قد لحق فكرة العلاقات الإنسانية، حيث تناو لها بالنطيق كثير من المديرين الذين اقتصوا على فهم التشوير السطحية للفكرة، دون أن ينعمقوا بقدر كاف للتعرف على أبعاد ومقومات النطيق 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 استعماله، بل ذهب الكثير منهم إلى اعتباره من الملامح الفكرية التي تميزت لها فترة تاريخية مضت وانتهت، ومن ثم فلا مجال إلى استعماله واتجهوا إلى مفاهيم ونظريات يعتبرونها أكثر تقدماً وتطوراً وأدق في التعبير عن حقيقة المشكلات الإنسانية في تنظيمات العمل.

وقد كان للتطور السريع في الدراسات والعلوم السلوكية، وانشار المفاهيم العلمية في تحليل وتفسير مشكلات السلوك الإنساني في تنظيمات العمل، أن عاد الكثير من المفكرين تقويم مفهوم العلاقات

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

**وتجدر أن نحدد ابتداءً عدداً من الفروض الأساسية التي يدور بحثنا 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 معاوفاً للتغيير، ومؤدياً إلى الإسراع به، وتأمين تحقق النتائج المسهودة 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 و متطلبات التغيير الإداري يعتبر من الأمور الممكنة إذا عملت الإدارة في تنظيمات العمل على تطبيق المفهوم العلمي السليم للعلاقات الإنسانية، والتزمت بتوفير المناخ المناسب لنموه وتطويره.

خامساً: إن إدارة العلاقات الإنسانية هي وظيفة رئيسية تتطلب التخطيط والتطوير والمناخ والتشجيع على أسس موضوعية.

### وفي إطار التحديد السابق نستطيع أن نلزم أنفسنا في بحثنا الحالي بالآتي:

1. توضيح أهمية العمل الإداري، وإبراز حتمية التغيير والتطوير فيه، باعتبارهما من مقومات الاستمرار والبقاء في مواجهة التحديات التي تقابل الإدارة في عالمنا المعاصر.
  2. تحليل أهمية العنصر البشري والسلوك الإنساني في المنظمات 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.
- إننا نعتبر الإنسان هو أسمى الموارد المتاحة للإدارة في أي موقع وفي كل مكان وزمان. كذلك نحن نؤمن بأن الإنسان هو العامل الحاسم القادر على كفاءة النجاح والفعالية للجهود الإدارية، كما أنه قادر على إحباط تلك الجهود. ومن ثم فإننا نؤمن إن التعامل مع الإنسان وخلق المناخ الإيجابي والضوابط السليمة الكفيلة بدفعه للعمل المنتج الفعال، هي التحديات الرئيسية للإدارة الحديثة.

### أهمية الإدارة

تتعدد حاجات الإنسان ورغباته، كما يطرأ عليها تعديل وتطور مع مرور الزمن واكتشافه لمجالات نشاط جديدة واهتمامات مثيرة، ومن جماع تلك الحاجات والرغبات الإنسانية الفردية تتكون الحاجات



الجماعية التي تمثل في صورة أهداف يسعى المجتمع بأسرها إلى تحقيقها. ومن ثم تحدد الأهداف القومية للمجتمع الحديث في عالمنا المعاصر في إحداث معدلات عالية من النمو الاقتصادي المستمر والمتوازن بحيث ينحقق عنه ارتفاع في مستويات الرفاهية الاجتماعية، وذلك من خلال توافر الفرص والإمكانات لكل أفراد وجماعات المجتمع لتحقيق أقصى إشباع ممكن لحاجاتهم ورغباتهم.

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

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

1. تحديد الحاجات والرغبات (الأهداف) وترتيبها وفقاً لأهميتها النسبية.
2. تحديد أنواع الموارد المادية والبشرية، والإمكانات المتنوعة الضرورية من أجل إنتاج السلع والخدمات المطلوبة.
3. تدير الكميات والأنواع المناسبة من تلك الموارد وتأمين توافرها في الوقت المناسب.
4. تخطيط وتوجيه عمليات الإنتاج والتوزيع 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 التوزيع.

ولا يمكن للأنشطة السابقة أن تنبشك تلتقائي، بل يجب تخصيص ففة من أعضاء المجتمع يقومون على ممارسها لصالح باقي قطاعات المجتمع. كما أن هؤلاء الذين يقومون بمسؤوليات هذه المهام الاجتماعية الحيوية لا يمكن أن يتركوا أهوائهم أو تقديهم الخاص في اختيار أهداف وأساليب العمل. وإنما ينبغي أن يتوافق قدر كاف من المنطق والرد في صيغة مبادئ ومفاهيم وأساليب مثق 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 الآتية:

1. الإدارة المركزية للدولة والمتمثلة في الحكومة والهيئات والأجهزة والدوائر ذات الصفة القومية والتي تقوم على تأدية نشاطات تشمل قطاعات المجتمع جميعاً أو جانباً كبيراً منها.
2. الإدارة المحلية وتتمثل في الهيئات الإدارية القائمة على المسنويات المحلية في المحافظات والمدن وغيرها من التقسيمات المحلية.
3. الإدارة الاقتصادية المسؤولة عن توجيه نشاطات الإنتاج السلعي والنزوح 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 تدير الخدمات الجماهيرية وتأمين جودتها واستمرارها.

## 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 السياسي.

ولئن 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 وفعالينه تتوقفان على الأداء المناسب والتعاون الإيجابي بين عناصر التنظيم جميعاً.

ولا شك أن لكل من هذه العناصر دوره وأهميته في تحقيق أهداف التنظيم الإداري. لكن إذا تساءلنا عن أهمها وأكثرها خطورة في العمل التنظيمي فإن الإجابة لا شك سوف تنبئ نحو... الأفراد. ولسنا بحاجة 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 وإخفاق يعود إلى الجهد البشري في المقام الأول حتى ولو تعاوذك إمكانات مادية أخرى في عملية الإنتاج.

إن الأفراد هم الذين يحددون الأهداف والسياسات ويضعون الخطط والبرامج، وهم الذين يتولون تصميم التنظيم ويقومون بتوزيع الأدوار والسلطات والمسئوليات، والأفراد هم الذين يتحملون مسئولية تدبير الإمكانيات اللازمة، وتوجيه وترشيد استخدامها بما يعود على التنظيم بالفائدة المسندفة. والأفراد هم أيضاً الذين يقومون بالأداء الفعلي لكثير من الأعمال والمهام التي تعجز الآلة عن القيام بها.

ومن ثم يمكن تأكيد حقيقة هامة هي أن العناصر التنظيمية قد ورثتها جميعها من خلال الجهد الإنساني. وبمعنى آخر فإن العناصر غير البشرية للتخطيط تصبح بلا قيمة ولا وظيفة إذا أفرغت من محتواها الإنساني.

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

**أن السلوك الإنساني للأفراد داخل التخطيط يمثل المصدر الأساسي للحركة والحيوية 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 محيية للإجاز والفعالية.
  2. قد يعمل السلوك الإنساني من ناحية أخرى في اتجاهات معاكسة للأهداف التنظيمية وبطرق وأساليب معوقة للأنشطة، مما يؤدي إلى إفسال التخطيط والاحراف 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 التخطيط غير منتظمة الخطى وغير متناسقة الأبعاد إذا تباينت نوعيات الأفراد، واختلفت أهدافهم وتناقضت مصالحهم وأهواؤهم، وفي تلك الحالة ينتقل التخطيط الإداري إلى حلبة للصراع والشنافس وتنشأ أنماط من السلوك غير الإيجابي وتبرز أشكال من

التحالفات والصراعات ومحاولات الاستثمار بالمنافع والمزايا، كل هذا دون انبعاث إلى التظهير وأهدافه، وماله في هذه الحالة إلى الفشل المؤكد.

## والأمر الثاني

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

فخلص مما سبق إلى تأكيد الحقيقة التي بدأنا لها، وهي أن السلوك الإنساني هو العنصر الحركي الوحيد في التظهير الإداري، ومن ثم فإن الإدارة هي في الأساس تعامل وتفاعل مع الإنسان بهدف إقناعه واستقطاب جهوده وتعاونه من أجل تحقيق أهداف تنظيمية عامة، أو بهدف الحد من الآثار السالبة لنصفاة المعادية للتظهير والعمل على تخييده إذا لم يكن في الاستطاعة السيطرة عليه.

## معنى التغيير الإداري

تقصد بالتغيير الإداري إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصراً من عناصر العمل التظيمي استهدافاً لأحد أمرين أساسيين:

ملاءمة أوضاع التظهير وأساليب عمل الإدارة ونشاطاتها مع تغيرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط بالتظهير وذلك بغرض إحداث تناسق وتوافق بين التظهير وبين الظروف البيئية التي يعمل فيها. أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتظهير سبقاً على غيره من المنظمات وتوفّر له بالنالي ميزة نسبية تمكنه من الحصول على مكاسب وعوائد أكبر.



وعلى سبيل المثال فإن ما تنجبه 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 تنظيمات الشرطة أن تعدل من أوضاعها لتتكيف وتتوافق مع الظروف الاجتماعية والسياسية والاقتصادية في عالمنا المعاصر<sup>42</sup>.

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.

### 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 الظروف ورغبات وأذواق واحتياجات أعضاء المجتمع كمصدر لهذا التغيير.

2. تغيير الأفراد القائمين بالعمل، وينمثل 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 وبنظير قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية.

<sup>42</sup> تشير في ذلك إلى ما تنجبه إليه الشرطة المصرية من التحول في اتجاه (الشرطة العصرية) من تنمية لمسنوى فرد الشرطة العادي ( أمين الشرطة بدلا من الجندي التقليدي ) ومن الدخول في مجالات عمل جديدة ( الشرطة الاقتصادية ) و (شرطة الجو).

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

4. تغيير السياسات الحاكمة للعمل واتخاذ القرارات، وذلك بتقبل أو ابتكار قواعد أكثر من كبرية أو أقل تركيزاً للسلطة في الإدارة العليا مثلاً. وحيث تشمل السياسات كل إبعاد ومجالات العمل التنظيمي، فإن التغيير قد يقتصر على بعض هذه السياسات أو قد يشملها جميعاً بما تلحظ تطوراً 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 مستهدفة تخفيض الوقت والجهد، وتوفير الإمكانيات والموارد المستخدمة في أداء الواجبات الأعمال التنظيمية المختلفة، وصولاً إلى مستوى أعلى من الكفاءة، ومن ثم رضا المتعاملين مع التنظيم.

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

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

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

### حنمية 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 تفرضه 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 ينصرفون إلى مقاومته ومحاولة إلغاء آثاره وبنفس المنطق سوف نجد في جزء قادم من هذا البحث إن مقاومة التغيير هي من السمات البارزة في كثير من المنظمات الإنسانية.

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

واعتماداً على هذا المنطق فإن واجب الإدارة ألا تحاول تجاهل دواعي التغيير أو تجنبه، بل على العكس لابد لها من توقع التغيير والإعداد له، وقد 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 مدير هو في حقيقته معبر للتغيير أو ما يطلق عليه **Change Agent** إذ هو الذي يتلمس دواعي التغيير ويسبق الأحداث في التبشير به والدعوة إليه ثم محاولة تطبيقه وإجهاه.

ولابد لنا أن ندلل على هذا الافتراض الذي ذهبنا فيه إلى حتمية التغيير وضرورته. ونحن نستمد الدليل من تعريفنا السابق للتغيير الإداري حيث اعتبرنا أنه "نظام اجتماعي متكامل" ونضيف الآن أنه يمثل نظاماً أصغر ضمن نظام أكبر هو المجتمع أو البيئة أو المناخ المحيط. ومن ثم فالنظام الإداري هو جزء من نظام كبير يخون عشرات ومئات وآلاف الأجزاء (أو المنظمات) الأخرى. وبطبيعة الأمور، فإن التغيير الإداري يقوم ليحقق بعض أهداف ويمارس بعض الوظائف المتخصصة، وهو في أدائه لتلك الوظائف (أو الأنشطة) وفي سبيل تحقيق أهدافه يضطر إلى التعاون والتعامل (وبصفة عامة التفاعل) مع المنظمات الأخرى في المجتمع. وتنشأ هذه الصلة للتفاعل من أن أي تنظيم معين لا يمتلك ولا يسيطر على كل الموارد والإمكانات اللازمة له في نشاطاته، كما أن ناتج عملياته لابد وأن ينجم بالضرورة إلى تنظيمات (أو أفراد) أخرى تستهلكها أو تستخدمها بدورها في عملياتها الإنتاجية.

ونستطيع أن ندلخ فكرياً عن حتمية التغيير الإداري إذ أن التغيير الإداري إذ يمارس نشاطاته وصولاً إلى الأهداف المحددة له من المجتمع، فإنه يتعامل مع نوعين من المتغيرات، تلك التي يسيطر عليها ويمتلك النصف فيها، ومثل ما هو متاح له من موارد وإمكانات، وتلك التي تخرج عن نطاق سيطرته ولا تصل إليها سلطاته، ومثل ما هو مفروض عليه من قيود والتزامات، وما يجب عليه قبوله من شروط وأوضاع تختمها علاقات اعتماداً على تنظيمات أخرى.

وهنا تبلور فكرة التغيير الإداري في كونها محاولات مستمرة ومنظمة ومخططة من قبل التخطيط الإداري للاستفادة بما لديه من طاقات وإمكانات وتعديل طرق استخدامها وأوضاعها لكي يتمكن من مجاهدة القيود والالتزامات المفروضة عليه أو للتخلص منها بزيادة اعتماده على موارد الذاتية، أو بمحاولة تغيير الموقف لصالحه عن طريق استحداث ظروف تجعله في موقف أفضل نسبياً ليجعل التنظيمات الأخرى أكثر اعتماداً عليه، ومن ثم يفرض شروطاً عليها .

### أنماط التغيير الإداري

تتم عملية التغيير وفقاً لعدة أنماط نلندارسها فيما يلي:

#### النمط الأول- التغيير استجابة لضغوط خارجية

وفي هذه الحالة لا تباش الإدارة أية إجراءات هادفة إلى تعديل في الأوضاع أو الأساليب إلا إذا حدثت تغييرات سابقة في بعض ظروف المجتمع الخارجي تجعل استمرار الإدارة والتخطيط الإداري في العمل والأداء بنفس الطرق السابقة للتغيير أمراً منعزلاً . وهنا تعتمد الإدارة إلى اختيار التغييرات الواجبة في التخطيط أو بعض عناصره وتضعها موضع التنفيذ حين تشد الضغوط الخارجية في طلب هذا التغيير .  
ونلاحظ هنا ما يلي:

1. إن الإدارة في التنظيمات المختلفة سوف تستجيب لهذه التغييرات الخارجية بدرجات مختلفة من الحماسة والالتزام بحسب شدة ارتباطها بعملها . مثال ذلك إن تنظيمات الشرطة تكون أكثر التزاماً واستجابة لمطالب التغيير الناشئة عن تطور الأوضاع الاقتصادية في البلاد وضغط الجماعات المختلفة من أجل تطوير نظم وأساليب حماية وسائل الإنتاج . بينما تكون التنظيمات الثقافية والتعليمية أقل استجابة لمثل هذه التطورات في الأوضاع الاقتصادية .



2. إن بعض التظيمات تكون أسع من بعضها في الاستجابة لمطالب التغيير عن بعض التظيمات الأخرى. من ذلك على سبيل المثال إن المؤسسات الاقتصادية الحكومية تكون عادة أبطئ في الاستجابة لمطالب وضغوط التغيير في نظم ولأساليب الإنتاج والتوزيع، على حين تكون المؤسسات الاقتصادية الخاصة أسع في الاستجابة لتلك الضغوط بسبب عوامل المنافسة والرغبة في الحصول على رضا المستهلكين.

3. إن التغيير الإداري الناشئ كاستجابة لضغوط خارجية قد لا يتجدد طريقته للتطبيق الكامل، وقد يظل في صورة شعارات أكثر منها تغييراً حقيقياً. وينوقف مدى تحقق التغيير حقيقة على قوة الضغوط الخارجية من ناحية، وعلى القوة النسبية للتغيير الإداري في مواجهة تلك الجهود من ناحية أخرى. ولا بد من الإشارة هنا إلى إن هذا النمط في التغيير قد يفاجأ الإدارة، ومن ثم يدخل في نطاق التغيير الانفعالي، ولكنه قد يكون منوقعاً من جانب الإدارة ومن ثم تعد نفسها لملاقاته، وبالتالي يعتبر من أنواع التغيير المخطط.

### النمط الثاني - التغيير تلمساً لحل مشكلات ذاتية

والنمط الثاني للتغيير يحدث بمبادرة من الإدارة كحماولة لحل بعض المشكلات الذاتية للتغيير. وقد تتعلق تلك المشكلات بأحد جانبين: الأول قدرة التغيير على مواجهة الأوضاع البيئية المحيطة به، والثاني ضعف بعض عناصره وعدم توافقه مع باقي العناصر، والأسلوب المنوع عادة في إحداث هذا التغيير هو الاتجاه إلى ما يسمى "إعادة التغيير".

ومن المعتاد أن تعتمد الإدارة في التعرف على الحاجة إلى التغيير على بعض المؤشرات ذات الدلالة من مشكلات العاملين ومنازعاتهم، ومشكلات الرؤساء في علاقاتهم مع بعضهم البعض ومع رؤوسهم، وشكاوى المتعاملين مع التغيير وإخفاق التغيير 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 وأعقدّها 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 والتناقضات مع تنظيمات أخرى قد تدعى لنفسها حق السيطرة على سلوك هذه الجماعات في المجتمع. ففي مثالنا عن محاولة بعض هيئات الشرطة فرض سيطرتها على فئة من المجتمع كالأطفال الأحداث والمشردين مثلاً، فإن هذا النصرف 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 للغير فإنه قد يتخذ أيا من الصور الآتية:

1. التغيير المتدرج الذي يبدأ بالأمور البسيطة، ويطرح التزامات يسهل قبولها أو لا تتردد تدرج إلى فرض التزامات أكثر تعقيدا، وصعوبة في القبول.
  2. التغيير المرحلي وفيه يتم تفسير الهدف الثوري أو الشامل ويستهدف النهائي للتغيير إلى أهداف جزئية يتم تحقيق كل منها في مرحلة معينة، بالنتائج. وينطق تراكم الآثار الناتجة عن التغييرات المرحلية، فيتحقق الهدف النهائي في نهاية الفترة المخططة لبرنامج التغيير.
  3. التغيير الثوري أو الشامل ويستهدف تحقيق النتائج المرغوبة بالعامل مع جميع العناصر المطلوب تغييرها دفعة واحدة. واعتمادا على منطق البتر والحسم، وليس التفاوض أو الإقناع.
- وفي جميع أنماط وأشكال التغيير السابقة، فإن أكثر ما يثير اهتمامنا هو تأثير كل هذه الأنماط على الأفراد والجماعات في التنظيم الإداري<sup>43</sup>، ففي حالة التغيير استجابة للضغوط الخارجية لا يكون الأفراد في التنظيم قدس كاف من المعلومات عن أسباب التغيير ودوافعها خاصة حين لا يكون من المستطاع النصيح بمصادر الضغط الخارجي،

وفي هذه المواقف قد يتخذ العاملون أحد موقفين من التغيير:

الأول

موقف عدم الأكرات واللامبالاة حيث لا يشعر ون باقتناع عقلي أو منفعة واضحة في التزامهم بمتطلبات التغيير،

الثاني

<sup>43</sup> سوف نعالج قضية مقاومة الأفراد للتغيير في جزء من البحث

فهو موقف المعارضة والمقاومة، إذا شعروا بأن التغيير يهدد مصالحهم أو استقراهم. وقد تستطيع 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 بالغبية في التغيير وتوقعهم لحدوثه يكون أكبر، ومن ثم إذا تبينوا عدم تناقض اتجاهات التغيير مع أهدافهم ورغباتهم فالهم حتى وإن لم يشاركون في إحداثه باقتناع وحاسية 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 والتغيير الإداري

رأينا أن الإنسان هو العنصر الرئيسي الموجه لحركة التغيير الإداري، ومن ثم فقد تبين لنا من دراستنا لظاهرة التغيير الإداري الدور الهام الذي يلعبه السلوك الإنساني للأفراد والجماعات وبصفة عامة، فإن إحداث التغيير الإداري ينوقف بالدرجة الأولى على قبول الأفراد في الجماعات وتعاونهم في إتاحة الفرصة لإجرائه.

إن الأفراد ينصون عادة بوحى من دوافعهم واتجاهاتهم وخبراتهم وتكوناتهم الشخصية التي تعكس خصائصهم النفسية وحالاتهم المزاجية، والأفراد أيضا يعملون ويسلكون في إطار ما تفرضه علاقتهم الاجتماعية والروابط التي تشدهم بعضهم إلى بعض، أو بتأثير عوامل الشقاق والخلاف التي تباعد بينهم. ولا بد لنا حين دراسة أثر الإنسان في عملية التغيير الإداري من تأمل ظاهرة السلوك الإنساني نفسه والتعرف على أهم العوامل المحددة له.

وفي الإمكان إجمال هذه العوامل في الآتي:

### 1. العوامل النفسية:

وتشمل الإدراك والتفكير والدوافع والاتجاهات والخبرات والتعلم وتكوين الشخصية.

### 2. العوامل الاجتماعية:

وتشمل علاقات التفاعل الاجتماعي وأثر الجماعات وضغوط البيئة الاجتماعية.

### 3. العوامل الحضارية:

وتشمل تأثير العرف والعادات والتقاليد والقيم السائدة في المجتمع.

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

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

1. أن الإنسان يلحق بالعمل من أجل الحصول على فرص إشباع 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 بجد نفسه مضطراً إلى الدخول في علاقات العمل وعلاقات اجتماعية تربطه بتبعيات مختلفة من البشر هم في الأساس:

➤ الرؤساء

➤ الزملاء



المروءسون

المنعاملون من خارج التنظيم

3. ويكشف الإنسان عادة أن مرغباته وأفكاره واتجاهاته ليست متوافقة بالضرة مع مرغبات وأفكار واتجاهات الأفراد الأخرين الذين تربطهم علاقات عمل أو علاقات اجتماعية.
  4. يتخذ الإنسان نفسه طرفاً في عدد كبير من العلاقات الثنائية، وفي كل من هذه الأدوار يمارس الإنسان أحد دورين، إما أن يكون هو الطرف المؤثر والمسيطر الذي يوجه العلاقة بما يشق وأهدافه ومرغباته، أي يتحكم في سلوك الطرف الأخر ويجعله ينصرف بطريقته معينة برضاها هو (أي المؤثر)، أو أنه يمارس دور المستجيب الذي تخضع لتأثير وفوذ أو سيطرة الطرف الأخر، وبالتالي يعدل من سلوكه وقد يعدل من اتجاهاته وأفكاره أيضاً بحسب ما يملئ له من ذلك الطرف الأقوى.
  5. ومن خلال علاقات التفاعل الاجتماعي بين الأفراد تتشكل مواقفهم السلوكية وتتحدد أساليبهم السلوكية في النصرف تجاه الإدارة والتنظيم الذي يعملون فيه، وتجاه العمل من أجل تحقيق أهدافه. وقد أوضحت الدراسات السلوكية إن الإنسان حين يعايش التنظيم، فإنه يكشف مدى توافق النصرف للمناحة لتحقيق أهدافه الشخصية وإشباع مرغباته وحاجاته. كذلك فهو يعرف على مدى التوافق بين أهداف التنظيم ومتطلباته من ناحية وبين أهدافه الشخصية من ناحية أخرى<sup>44</sup>.
- 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 أساسيين<sup>45</sup>؛

<sup>44</sup> يفترض بعض الكتاب وجود تناقض أساسي بين أهداف التنظيم وأهداف الإنسان وإن كلا منهما يحاول السيطرة

على الأخر وإخضاعه لمرغباته وتسخير لإشباع حاجاته. راجع في ذلك:

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

<sup>45</sup> March, J., and Simon H., Organizations, N. Y., Wiley & Sons, 1958.

## القرار الأول

أن يشارك في أعمال التنظيم، ويبدل الجهد من أجل تحقيق الأفراد التنظيمية، منعاونا في ذلك مع الأفراد والجماعات الأخرى، وذلك إذا تبين له احتمال أن تحقق أهدافه الشخصية عن هذا السيل.

## القرار الثاني

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 يستقر به المقام في تنظيم معين ويتعرف 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 يقرره الأفراد اتخاذ حيا له. ولا شك أن الموقف يكون أكثر تعقيدا لو تضاربت مواقف الأفراد والجماعات واختلفت اتجاهاتهم بالنسبة للتغيير اختلفا 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 إفساح محاولة التغيير فحسب، بل وإلى إلحاق الضرر بالتنظيم ذاته.

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

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

1. نظم الاتصالات بين القادة والمؤسسين وبين المؤسسين وبعضهم البعض.
  2. قدر ونوع المعلومات المتوافرة للأفراد عن الأهداف والسياسات التنظيمية.
  3. درجة المشاركة المسموح بها للأفراد في مناقشة مشكلات التنظيم والبحث عن حلول لها.
  4. أنماط القيادة الإدارية السائدة، ومدى تنميتها لقدرات الأفراد، واستثمارها لتلك الطاقات.
- مخلص** من ذلك إلى نتيجة هامة هي أن تأييد أو مقاومة الأفراد للتغيير الإداري يتحدد بناء على نمط العلاقات الإنسانية السائدة، أو تجنب مقاومتهم من خلال صميم مناخ مناسب للعلاقات الإنسانية يتوافق ومتطلبات التغيير.

### العلاقات الإنسانية وعملية التغيير الإداري

تقصد بالعلاقات الإنسانية أنواع العلاقات والتفاعلات الاجتماعية التي تربط الأفراد المختلفين في المشروع وأساليب التفاعل التي تميز بينهم. وبذلك فإن العلاقات الإنسانية هي نتاج طبيعي لوجود الأفراد معا في تنظيم واحد حيث يعملون من أجل تحقيق أهداف مشتركة.

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

وتعتمد العلاقات الإنسانية على منطق مميز يقوم على فهم علمي لحقيقة الإنسان وطبيعته السلوك الإنساني . فالإنسان في نظر العلاقات الإنسانية هو عضو يشارك عن رغبة (أي بإدارة مستقلة نسبياً) في التنظيم الإداري ليحقق أهدافاً 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 مدى تعاون الفرد مع أو مقاومته للإدارة.

ولعل من أهم ما كشفت عنه أفكار العلاقات الإنسانية هي الظاهرة المسماة "التظهير غير السمي" حيث أوضح أن الأفراد في المنظمات الإدارية السمية يكونون فيما بينهم تنظيمات أخرى غير معلنة تمثل بالنسبة لهم جماعات طبيعية تساعدهم على إشباع تلك الرغبات التي لا يسمح لهم التظهير السمي بفرض كفاية للتعبير عنها أو محاولة الوصول إليها.

ويلعب هذا التظهير غير السمي الدور الرئيسي في إحداث وتقوية المقاومة للتغيير بين أعضاء حيث يعتمد إلى إثارة الشكوك لدى الأفراد من نوايا الإدارة، ويزر الاحتمالات السيئة المترتبة على التغيير. ويستفيد التظهير غير السمي في هذا المجال ببعض العيوب الشائعة والأخطاء المنكررة في المنظمات السمية، وأهمها ظواهر تركز السلطة، وعدم انفتاح منافذ الاتصال بين أجزاء التنظيم، وقلة تدفق المعلومات السليمة من قمة التنظيم السمي إلى قواعده، وضعف أساليب الإشراف والقيادة وتجمدها عن استشارة الحماسة والقناعة لدى الأفراد.

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

## 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.

والقيادة الإدارية هي من أهم العوامل المحددة لطبيعة العلاقات الإنسانية في التنظيم. فالقائد الذي يعتمد على النسل والاستئثار بالسلطة والتعامل مع الأفراد باعتبارهم كائنات من درجة أدنى، لا شك يؤدي إلى تباعد الأفراد وأحجامهم عن العمل بخماسة من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية. كذلك فإن مثل هذا النمط المنسلط للقائد الإداري كفيل باكتساب عداوة الأفراد، ودفعهم إلى مقاومة كل ما تصبو إليه الإدارة خاصة في حالات التغيير الإداري.

وعلى النقيض من ذلك، القائد الإداري يدرك حقيقة السلوك الإنساني، ويثبته الطبيعة البشرية، ويعمل على تكوين مجموعة من الأفراد المتعاونين من خلال إدراك مروح العمل الجماعي والشعور بالأهمية والمشاركة.

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



وبشكل عام، فإن العلاقات الإنسانية السائدة في لتظيم هي انعكاس لنمط القيادة ورد فعل من الأفراد لأساليب القادة في وظائفهم القيادية.

ومن ثم فإن ترشيد أساليب القيادة الإدارية وتطويرها يؤدي بالنتيجة على تطوير أنماط العلاقات الإنسانية، وبالتالي يسهم في تيسير تقبل الأفراد لمطالب الغير.

## 2. الاتصالات:

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

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

2. أن تعرف على اتجاهات وآراء الأفراد وشكاواهم ومقترحاتهم، الأمر الذي يتحقق لها ميزة في الشبوق المسبق باحتمالات السلوك المستقبلي لهؤلاء الأفراد.

ان عمليات الاتصالات لهذا المعنى هي في حقيقة الأمر تدفق مخطط للمعلومات بين أجزاء التنظيم، وتوجيه للعلاقات والتفاعلات بما يتحقق درجة عالية من النماسك بين الأفراد والجماعات، وتتخلق قهوماً واقتناعاً بالأهداف المشتركة، ويزيل الشائعات وأشكال المقاومة الصادرة عن نقص المعرفة أو تشوه المعلومات.

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

من الواضح أن كثافة الاتصالات الإدارية في بناء وتدعيم مناخ العلاقات الإنسانية السليم تقاس بعاملين:  
1. كمية المعلومات المندفقة في أرجاء التنظيم ومدى جودتها ووصولها إلى الأفراد المعنيين في الوقت الملائم.

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

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

### 3. برامج الحوافز:

الحوافز هي المغريات التي تقدمها الإدارة للأفراد لحثهم على أداء عمل معين. ومن ثم فإن عناصرها ما من عناصر فعالية نظر العلاقات الإنسانية، هو نوعية الحوافز المستخدمة ومدى توافقها مع رغبات الأفراد وأهبيتها 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 يبين لنا إذا أخذنا في الاعتبار الحقيقة التي تشير إلى أن قدر كبير من الإشباع الذي يحصل عليه الفرد لحاجاته ورغباته يستمد من طبيعة العمل الذي يقوم به وظروف تأديته هذا العمل. وبالتالي فإن أي تغيير يلحق بذلك العمل أو ظروفه قد يعبره الفرد تهديدا خطيرا لمدى ما حققه 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.

#### 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 حالتهم نفسية أفضل حيث لا يقتصر دورهم على مجرد الخضوع والطاعة لأوامر وتعليمات الإدارة، بل هم يمارسون دورا إيجابيا يشكل نظم العمل وإجراءاته التي تتعلق بهم وبمصالحهم.

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

1. رغبة العاملين في تحمل مسؤولية المشاركة وتوافر المهارات والقدرات اللازمة للمشاركة الفعالة.

2. استعداد الإدارة للعمل على جعل مشاركة العاملين في الإدارة أمراً واقعاً وحقيقة ملموسة، من خلال احترامها وتقبلها لما ينتج عن تلك الجهود المشتركة من قرارات أو سياسات.

### 5. مبدأ جماعية العمل:

أن الصفة الأساسية التي تميز المشروعات وجود تجمعات إنسانية كبيرة. وحيث يشعر الإنسان برغبة أساسية في الانتماء إلى جماعات وممارسة الحياة الجماعية، من خلال إنشاء علاقات مع غيره من العاملين، فإن أداة هامة من الأدوات التي تستطيع الإدارة استخدامها لشمية علاقات إنسانية سليمة هي التحكم في تصميم العمل لجعله اجتماعياً بالدرجة الأولى، أي محاولة الاعتماد على العمل الجماعي في الأساس والبعث بقدر الإمكان عن تصميم الأعمال على أساس فردي منعزل. لقد أثبتت كثير من التجارب التي أجريت في العديد من المنظمات أن استخدام أسلوب العمل الجماعي يؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين، حيث يتيح لهم ذلك فرصاً للتعاون 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 يتوافق للتخطيط الأساس الأول في بناء العلاقات الإنسانية السليمة ينبغي اتباع الأسلوب العلمي في تخطيطه. ومنطق التخطيط التنظيمي ينبغي مجرد إعداد خريطة تنظيمية تعبر عن الهيكل التنظيمي للمشروع من النواحي الآتية:-

1. تحديد دقيق لطبيعة كل عمل من الأعمال بالمشروع والواجبات والأهداف المطلوب تحقيقها من شاغل كل من تلك الأعمال.

2. إعداد وصف مفصل ودقيق لكل وظيفة من وظائف المشروع، بحيث يتضمن الوصف ما يلي:
    - الواجبات التي يطلب إلى شاغل الوظيفة القيام بها.
    - المسؤوليات التي تقع على شاغل الوظيفة.
    - الأساليب والوسائل التي يمكن لشاغل الوظيفة استخدامها.
    - حدود السلطة التي يستطيع شاغل الوظيفة الاعتماد عليها في أداء عمله.
  3. تحديد دقيق للمسنوى التنظيمي لكل وظيفة، وبيان علاقتها مع غيرها من الوظائف على مختلف المسنويات.
  4. الشئ بجميع الظروف الوظيفية التي تخمدل أن يرها شاغل الوظيفة وآثارها على العمل وكيفية التغلب والسيطرة على تلك الظروف.
  5. تحديد المرؤوسين والمساعدين التابعين لشاغل كل وظيفة إشرافية وطبيعة عمل كل منهم.
  6. توفير الإشراف والقيادة المناسبة لكل العاملين وتخطيط أساليب 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.
  9. تحديد أساليب ومعايير تقييم الأداء بأسس موضوعية وقابلة للقياس العلمي السليم.
  10. تحديد مسنويات اتخاذ القرارات والأسس والمعايير التي يستند إليها في اختيار القرارات المناسبة.
- ثانياً: تخطيط وتنمية القوى العاملة:**



الأمر الثاني الذي يكفل تنمية علاقات إنسانية سليمة وفعالة هو الالتجاء إلى أسلوب تخطيط القوى العاملة بمعنى تحديد الأعداد اللازمة من العاملين لشغل وظائف المشروع على أساس من الثبوت بخبر 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 جوًا من العلاقات الإنسانية السليمة، حيث يوضع كل فرد في مكان يتناسب مع مؤهلاته وخصائصه، وحيث تعمل الإدارة على أن توفر له المناخ الصالح للعمل والإنتاج. أن تنمية القوى العاملة تهدف إلى تحقيق النتائج الآتية:

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

### ثالثا: تنمية العمل الجماعي:

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

1. القيادة المرنة التي تعمل على خلق جماعات متعاونة يسودها روح الفريق المتعاون الفعال.
2. نظم الاتصالات التي توفر الارتباط الكامل بين أجزاء التنظيم، وتخلق وحدة في الفكر والهدف بين العاملين.

3. نظم المشاركة في الإدارة التي تساعد على خلق شعور بالانتماء بين العاملين، والإحساس بالالتزام والمسؤولية 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، وتسهر في إحداثه، بدلا من مقاومته وعرقلة أهدافه.

### العلماء والنقاد

أن نقد العلم في القرن العشرين يعتبر أمرا حراما كما كان نقد البابوية في القرن الثاني عشر، ومن الأمور المتنازع عليها أن كل صورة من صور الجهد الذهني باستثناء العلم لها ممارسوها ونقادها، وهؤلاء النقاد في ميادين الشعر والأدب والمسرح والرسم والخف والموسيقى وغيرها لا تقتصر جهودهم على شرح وتفسير أعمال الممارسين للجمهور، ولكنهم كذلك يمارنون ويقيمون أعمال هؤلاء الممارسين.

فالناقد الذي لم يكتب قط قصيدة أو يضع لحنا أو يرسم صورة يؤدي خدمة قيمة، إذا أشار إلى أن قصيدة بعينها أو لحنا أو صورة لا الهام فيها أو أنها معيبة في البناء أو أنها مقلدة، أو أكثر من ذلك فإنه لا يفترض

أحد أن عمل مثل هؤلاء النقاد لا يشكل مراقبة أو قيوداً على الروح الخلاقية للشاعر أو الموسيقي أو المصور...

ولكن العلماء يصرون على أن أي نقد لعملهم يشكل قيوداً عليهم ويعتبرونه فشلاً في تقليد قيمة وضرة البحوث الأساسية... والنتيجة أن كل من يضيف على نفسه صفة العالم يصبح آمناً من كشف أمره لو كان دعياً على هذا العلم.

مقال مرتبط بالموضوع من HBR<sup>46</sup>

## The Human Side of Management

**Thomas Teal**

FROM THE NOVEMBER-DECEMBER 1996 ISSUE

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

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

As for the argument that management is unnecessary, think for a moment about what the world was like before the principles of scientific management rationalized

<sup>46</sup> <https://hbr.org/1996/11/the-human-side-of-management>

production, democratized wealth, commercialized science, and effectively doubled life expectancy. Good management works miracles.

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

In one form or another, managing has become one of the world's most common jobs, and yet we make demands on managers that are nearly impossible to meet. For starters, we ask them to acquire a long list of more or less traditional management skills in finance, cost control, resource allocation, product development, marketing, manufacturing, technology, and a dozen other areas. We also demand that they master the management arts—strategy, persuasion, negotiation, writing, speaking, listening. In addition, we ask them to assume responsibility for organizational success, make a great deal of money, and share it generously. We also require them to demonstrate the qualities that define leadership, integrity, and character—things like vision, fortitude, passion, sensitivity, commitment, insight, intelligence, ethical standards, charisma, luck, courage, tenacity, even from time to time humility. Finally, we insist that they should be our friends, mentors, or guardians, perpetually alert to our best interests. Practicing this common profession *adequately*, in other words, requires people to display on an everyday basis the combined skills of St. Peter, Peter the Great, and the Great Houdini. No wonder most managers seem to underperform.

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

at this second category, great managers, because although their numbers are small, they tend to loom exceptionally large in the lives of the people around them.

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

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

In the course of seven years at this magazine, I was lucky enough to come in contact with a surprising number of great managers. As editor of a department we called First Person, I was in a position to help several such people—many of them entrepreneurs or CEOs—tell their own stories about critical problems they had faced, analyzed, grappled with, and sometimes but not always resolved. Not all those stories ended happily, but all of them showed how extraordinarily difficult first-rate management can be. They all showed something else as well—that management is a supremely human activity, a fact that explains why, among all the preposterous demands that we make on managers, character means more to us than education. We may love and work hard for a manager who knows too little about computers or marketing but is a fine human being. We almost invariably dislike and thwart managers who are stingy or mean-spirited, however great their technical abilities. Look back three paragraphs to that long list of requirements. As it glides upward from acquirable skills to primal virtues, each item on the list grows less and less dispensable. Without courage and tenacity, for example, no manager can *hope* to achieve greatness. Consider a few of the other absolute prerequisites.



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

When Hal Rosenbluth's great-grandfather Marcus opened a travel business in Philadelphia in 1892, he did not see himself as just another travel agent. Unlike his competitors, whose goals were limited to writing and selling tickets, he saw himself in the immigration business. For \$50, he supplied poor Europeans with steamship tickets, assistance clearing the hurdles at Ellis Island, and transport to Philadelphia. And he didn't stop there. Since immigration was not usually an individual affair but involved entire families, Marcus Rosenbluth set himself up as a kind of banker for immigrants as well. When his immigrants were settled and had jobs, he collected their savings, five and ten cents at a time, until there was enough money to bring over a second member of the family and a third and a fourth, until the whole clan was safely in America. From the day it was born, Rosenbluth Travel had the competitive advantage of imagination. Years later, when immigration slowed (and when the company was forced to give up one of its licenses—travel or banking), Rosenbluth Travel moved into the business of leisure travel. Then in the late 1970s, nearly 90 years after the whole enterprise got off the ground, Hal Rosenbluth took over the business and reinvented it once again. Deregulation had just created turmoil out of order and stability. Between any two given cities, two or three standard airfares had suddenly mushroomed into a chaos of new airlines, schedules, and tariffs, all subject to change without notice. Customers were frustrated and angry trying to figure out what the fares really were, and travel agents, unable to cope or make sense of the confusion, were close to desperation. Hal saw it all as a grand opportunity, partly because he saw that the solution lay in another recent innovation—computers. He subscribed to every airline's electronic reservation network (in those days, the airlines charged for access), and he amalgamated all the fares on a computerized system of his own. He bought terminals for his agents and built a new spirit of teamwork using enthusiasm, incentives, and a determination to pay so much attention to his employees' interests that they would feel free to pay attention

to the customers'. He guaranteed clients the lowest airfare on every route, and he set out to nail as many corporate accounts as he could find. But, as Hal put it, "I think our biggest competitive advantage was to understand that as deregulation changed the rules, we were no longer in the travel business as much as we were in the information business." The Rosenbluth imagination was still at work after four generations and nearly 100 years.

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

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

Think of the way Johnson & Johnson dealt with the Tylenol poisoning crisis or how Procter & Gamble withdrew Rely Tampons, a newly launched product, because of an unproved but potentially serious health risk. Compare those cases with the way Johns-Manville handled the asbestos catastrophe. As a Manville manager for more than 30 years, Bill Sells witnessed what he calls "one of the most colossal corporate blunders of the twentieth century." This blunder was not the company's manufacture and sale of asbestos. Companies have been producing deadly chemicals and explosives for hundreds of years. According to Sells, the blunder that killed thousands of people and eliminated an industry was self-deception. Manville managers at every level were simply unwilling to acknowledge the evidence available in the 1940s, when so much of the damage was done, and their capacity for denial held steady through the following decades despite mounting evidence about old and newly identified hazards. The company developed a classic case of bunker mentality: refusing to accept facts; assuming that customers and employees were aware of the hazards and used asbestos at their own risk; denying the need for and the very possibility of change at a company

that had successfully hidden its head in the sand for 100 years. Manville funded little medical research, made little effort to communicate what it already knew, and took little or no proactive responsibility for the damage asbestos might do. Captive to the notion that investments that make no product can make no contribution to success, the company pursued only haphazardly the few safety practices that were in place—with tragic consequences for workers' health and decidedly negative effects on maintenance costs, productivity, and profit. Once when he raised objections, Sells was told by his boss, "Bill, you're not loyal," to which he replied, "No, no, you've got it wrong. I'm the one who *is* loyal."

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

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

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

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

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

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

responsibility in adversity, a piece of courage that in this case led to the eventual recapturing of loyal, experienced employees.

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

Semler swept this old world out the door. He reduced the hierarchy to three levels, threw out the rule book (putting in its place what he called the rule of common sense), initiated collegial decision making, and began submitting certain company decisions—such as a factory relocation and several critical acquisitions—to companywide democratic votes. He set up a profit-sharing plan, and, to make it work, he cut the size of the operating units to which it was tied and opened the company's books to everyone on the payroll. On the theory that he should not be sending people he didn't trust around the world to represent his company; he eliminated expense accounting and simply gave people whatever they claimed to have spent. On the theory that it was indecent to treat people like children who in private life were heads of families, civic leaders, and army reserve officers, he put hourly workers on monthly salaries, did away with time clocks and security checks, and let people on the factory floor set their own work goals, methods, and even work hours. He calculated that people whose bonuses depended on profits were neither going to waste the company's money on luxury hotels and cars nor sit around on their hands at work.

He was right. Sales doubled the first year, inventories fell, the company launched eight new products that had been lost in R&D for years, quality improved (for one product,



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

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

studied the arts of coaching, teaching, and facilitating, and he altered the job descriptions of managers in order to emphasize those skills even above technical expertise.

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

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

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

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

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

Frey himself soon realized that even if his cost-cutting measures had been necessary, his manner had been arrogant, high-handed, and shortsighted. And he quickly tired of lying awake nights wondering if the company was going to survive. He wanted his employees to take on some of that worrying, and to achieve his end, he was prepared to do whatever it took. In fact, the strike had taught him that his contemptuous treatment of his workers had been a case of extremely poor judgment. The work they did was far from easy, as he'd discovered firsthand when he'd tried to do it himself, and he desperately needed their knowledge of equipment, products, and customers. Whatever his mistakes in the past, he was determined to turn his present predicament on its head and win the confidence and involvement of his workforce. He began consulting their expertise, and he started holding monthly state-of-the-business meetings to let them know exactly where the company stood financially. He also began to study profit-sharing plans. By the end of the contract's first year, the business was again making a profit, and he restored a big piece of the pay cut. Toward the end of its second and final year, he announced that he would restore the remainder and immediately begin a profit-sharing plan that would distribute 30% of pretax profits to employees, half of this to hourly workers. To give the plan teeth, he declared that he would open the company's books to union inspection and audit.

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

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

Gradually over the course of several years, the struggle began to pay off. Profits grew (individual profit shares over a four-year period averaged out to a 36% increment to wages), productivity rose 30%, absenteeism fell to nearly zero, and grievances declined to one or two per year. More important for Frey, workers began to make the connection between income and initiative, and today they carry out all the long-term planning and management of labor, materials, equipment, production runs, packing, and delivery. Perhaps best of all from Frey’s point of view, some of them probably lie awake nights worrying about company performance.

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

We want all our leaders—from politicians to movie stars—to stir our souls a little, and we want the same thing from our managers. They have become the most significant figures in our society, with as central a role to play as generals, lords, oracles, or politicians played in centuries past, and we look to them for more than guidance. These few stories can’t possibly paint a comprehensive picture of great management in

action, but they do give us a rough sketch of the objective, which is to magnify the social core of human nature, bring individual talents to fruition, create value, and combine those activities with enough passion to generate the greatest possible advantages for every player.

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

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

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

One of the most striking things about entrepreneurs, for example, is their sometimes awkward resemblance to Romantic heroes—their isolation, the fact that they are perpetually swimming against the current, against the wishes of one or more of their constituencies, against convention, against criticism, against heavy odds. Management at its finest has a heroic dimension because it deals with eternal human challenges and offers no excuse for failure and no escape from responsibility. Managers can be as thoughtless and selfish as any other human beings, but they can also be as idealistic and as noble.



Great managers also bring forth other great managers. William Peace, who confronted the employees he was about to lay off, tells a second story—one about a general manager named Gene Cattabiani, who had been his boss years earlier and who shaped the kind of manager Peace himself became. In the early 1970s, when the story took place, Cattabiani had just taken over the Westinghouse Steam Turbine Division in Philadelphia and faced serious problems. The division was not making money, and to save it, he needed to reduce costs and raise productivity. Yet the greatest room for improvement was on the factory floor, and the animosities between management and labor were intense. Union leaders had a reputation for intransigence, and several strikes had grown violent. On the other side, management saw labor as lazy and selfish, and it tended to treat workers with contempt. Cattabiani felt the time had come to break the impasse. Union cooperation was the key to the kind of change that could save the division, and he was determined to change attitudes and begin treating the workforce with respect and honesty. The method he chose was an unprecedented series of presentations to the entire labor force on the state of the business, with slides and a question-and-answer period. Against the better judgment of his immediate subordinates, he decided to make the presentations himself, and because the workforce numbered in the hundreds, he would have to repeat the talk several times. The first presentation was a trial by fire. He wanted employees to see that the division was in trouble and that their very jobs depended on a new kind of management-labor relationship. But they saw Cattabiani as the enemy. They subjected him to catcalls, heckling, and open abuse, and it was not at all clear that they heard a word of his careful explanations. Peace and his colleagues were convinced he would see that the presentations were a mistake and cancel the rest of the series or ask someone else to do them. But with obvious dread, he persisted. Again and again, he exposed himself to the insults and epithets of people who didn't seem to believe a word he said. Afterward, he began to make regular visits to the shop floor, a thing none of his predecessors had ever done, and to banter and reason with the worst of his hecklers. As the weeks went by, the workers he spoke to began to nod to him when he appeared, to listen to what he had to say, and then to argue with him face to face. Gradually, in the midst of open animosity, the change that Cattabiani wanted began to take place. He ceased to be an ordinary useless manager and became a creature of flesh and blood. He acquired

credibility, and a dialogue developed where before there had been nothing but grim silence or hostility.

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

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

The image shows a YouTube video player interface. At the top left, there is a circular icon with a lowercase 'g' and the text 'Trends in Human Resource Management'. To the right of this are icons for 'Watch later' and 'Share'. The main title of the video is 'TRENDS IN HUMAN RESOURCES', with 'TRENDS IN HUMAN' in green and 'RESOURCES' in white on a dark green rectangular background. Below the title is a 'MORE VIDEOS' button. Underneath that is the text 'FOUNDATIONS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT'. At the bottom of the player, there is a progress bar showing '0:08 / 10:19 · Intro', a play button, a volume icon, and icons for 'YouTube' and a full-screen button.

<https://youtu.be/GispTGprtCA>

## 2. تأثير التقنيات الحديثة في هيكل ومتطلبات تنمية الموارد البشرية

### مقدمة

يعيش العالم الآن مرحلة مختلفة تماماً عما سبقها من حيث أنماط الحياة ووسائل الإنتاج وأساليب العمل والفاعل على المستويات المحلية والإقليمية والعالمية وذلك بفعل الثورة التقنية الهائلة التي تنصاع آثارها باستمرار.

ويصنف العالم المعاصر بمجموعة من السمات الرئيسية التي تميزه تماماً عما سبقه، إذ يوصف بأنه:

- عصر العلم والتقنية.
- عصر المعلومات والمعرف.
- عصر العولمة أو الكونية.
- عصر المنافسة الشرس.
- عصر المنظمات عابرة القارات.
- عصر التغيير المستمر غير المنصل.

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

وحيث تعتبر التطورات التقنية والعلمية المصدر الأول للمؤثرات الداعية إلى إعادة تشكيل الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، فإنه يقع على القمة منها تقنيات المعلومات والاتصالات التي وفرت فرصاً

غير مسبوقه للإنسان والجماعات المجتمعية المختلفة في تحقيق مستويات من الإجاز المعلوماتي،  
والرافاهة الاقتصادية، والظهور الفكري، والثقافي.

وفي نفس الوقت طرحت وبقوة قيماً وأفكاراً جديدة ومخالفة لكثير من الرصيد القيمي للإنسان  
وهددت توازنه واستقراره النفسي والفكري.

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

وقد شمل التغيير كل مجالات نظام الأعمال الذي تأسس ونمى على عص الثورة الصناعية، ونشأ نظام  
أعمال جديد يوافق عص المعرفة والعولمة والأعمال الإلكترونية **E-Business**.

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

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

ويصبح من المنطقي، أن تنشأ " إدارة الموارد البشرية الإلكترونية " **E-HR Management** لإيجاد  
التكامل والتوازن بين عناصر المنظمة المختلفة.

وتعرض الورقة الحالية لتأثيرات التقنيات الحديثة، ممثلة في تقنيات المعلومات والاتصالات، على تشكيل وأداء الموارد البشرية، وضرة تطوير مفاهيم وآليات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية باعتبارها التطور الأحدث الذي يجمع تأثيرات المتغيرات جميعها ويبلورها في إطار منظومي متكامل يوجه أعمال وفعاليات تنمية الموارد البشرية للنكامل مع التوجهات التقنية للمنظمات المعاصرة.

ومن ثم "إعادة اختراع إدارة الموارد البشرية" **Reinventing Human Resources Management**، وتنمية فكر مماثل في قطاعات التعليم والتدريب والتنمية البشرية على المستوى المؤسسي والوطني للوصول بالموارد البشرية إلى المستويات المناسبة مع تحديات ومتطلبات التقنية الجديدة.

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

### ملاح الثورة التقنية المعاصرة

تتركز أهم التقنيات المعاصرة في ثورات متعددة أهمها:

The Telephone Revolution	1	ثورة الهاتف
The Computer Revolution	2	ثورة الحاسب الآلي
The Internet Revolution	3	ثورة الشبكة العالمية
The ITC Revolution	4	ثورة اندماج الثورات الثلاث
Virtual Reality [VR]	5	الحقيقة التخيلية
Artificial Intelligence	6	الدكاء الاصطناعي
Bio-Technology	7	البيولوجيا الحيوية
Genetic Engineering	8	الهندسة الوراثية



Bar Coding	التكود العمودي	9
Smart Chips/Cards	الشرائح والبطاقات الذكية	10

وقد انعكست تلك الثورات في مجالات كثيرة وأُنجت أنماطاً جديدة من الخدمات والمنتجات والمنظمات وأنماط الأداء المؤسسي<sup>47</sup>:

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

<sup>47</sup> Dixon, P. Future wise, six faces of global change, HarperCollins Publishers,1998.[

## آثار التقنيات الحديثة في منظمات العمل

انعكست التقنيات الجديدة على منظمات العمل بكافة أشكالها ومجالاتها، وأُنجت أوضاعاً وممارسات جديدة على أقطاب أفكار وممارسات وأساليب عمل واهتمامات كانت سائدة فيما قبل ظهور تلك التقنيات المعاصرة.

وكما سنرى سيكون لتلك الأوضاع تأثيراتها على هياكل وفعالية الموارد البشرية في تلك المنظمات.

### وتبليور أهم تلك الآثار التقنية فيما يلي:<sup>48</sup>

1. اختفاء المسافات وتضاؤل تأثيرها في حركة الأعمال [والأفراد والأموال والمنتجات]، في نظر العمل حيث يمكن الوصول إلى مكان في العالم بوسائل الاتصال الحديثة *The Death of Distance*.
2. تضاؤل أهمية المكان [الموقع] في نشاط المنظمات، إذ يكفي أن تتحقق للمنظمة أيًا كان موقعها آليات الاتصال ليتمكنها أداء عملياتها بنفس الكفاءة دون النظر للموقع *The Fate of Location*.
3. عدم أهمية الحجم الكبير في تحديد كفاءة أو قدرة المنظمات، إذ تستطيع المنظمة الصغيرة أداء الخدمات بنفس كفاءة المنظمة الكبيرة باستخدام تقنيات المعلومات والاتصالات، في حقيقة الأمر كثير من أهم وأجح المنظمات المعاصرة لا يزيد حجمها عن بضعة أفراد مع بيئة تقنية متطورة *The Irrelevance of Size*.
4. سرعة وكفاءة النواصل بين المنظمات والعاملين فيها والعلاء والمورددين بغض النظر عن المسافات واختلاف النوقيت *Improved Connections*.
5. القدرة على تعديل المنتجات والخدمات بحسب طلبات الزبائن *More Customization*.
6. زيادة القدرة على الحركة والانتقال باستثمار التقنيات المحمولة *Increased Mobility*.

<sup>48</sup> Cairncross, F., *The Death of Distance*, Orion Business Books, London, 1998.

7. الميل للتركيز على الشرائح المتخصصة في الأسواق نتيجة قدرة الحاسبات على فحص وتحليل وتصنيف المعلومات عن تركيب الأسواق وبيان مميزات الشرائح المختلفة **Increased Value in Niches** .
8. التطور إلى أنماط الإدارة المرنة وهياكل التنظيم المنكيفة **Adaptive**، وظهور المنظمات التي تربطها تقنيات الاتصالات أكثر من القواعد والنظم الجامدة **The Loose-Knit Corporation** .
9. تداخل البيت والمكتب كأماكن للعمل نتيجة وازدياد أعداد البش الذين يعملون من منازلهم بفضل إمكانيات تقنيات المعلومات والاتصالات المتاحة للجميع **The Inversion of Home and Office** .
10. تتمكن التقنيات من تخليق مواد جديدة وتغلب على نقص الخامات والموارد الطبيعية، ومن ثم يكون الإنسان هو المورد النادر الحقيقي

### **The Human Resources are the Ultimate Scarce Resource**

11. التحول من أساليب الرقابة الخارجية على البش إلى الذاتية **The Shift to Self-Policing** .
12. ارتفاع معدلات رواتب ودخول العاملين ذوي المعرفة وتقارب مسنوباتها في أسواق العمل المختلفة، وانخفاض مسنوبات الرواتب للعاملين العاديين الذين يعملون في الأعمال الروتينية وبالتالي إعادة توزيع الرواتب على أساس مدى المعرفة الداخلة في تصميم الوظيفة **Redistribution of Wages** .
13. انخفاض وقت العمل للفرد وزيادة أوقات الفراغ في نفس الوقت الذي يسمن العمل بالمنظمات على مدار الساعة **Shorter Work Week [Less than 30 Hours] / 7x24x365 Organization**.

وييلور ويليام بانذ<sup>49</sup> تأثيرات التقنية على قطاعات الأعمال على النحو التالي:

✓ التحول نحو التجارة في الخدمات المعرفية **A Shift To Knowledge** .

<sup>49</sup> Band, W.A., Touchstones, Ten New Ideas Revolutionizing Business, John Wiley & Sons, Inc. N.Y., 1994, p.125

✓ انخفاض تأثير وقوة الهيكل الكبيرة حيث تنشئ القوة المعلوماتية والمعرفية بين أعداد متزايدة من البشر

### . A Shift To Smaller Hierarchies

✓ قفزة هائلة في النواصل والارتباطات الشبكية A Surge in Networking نتيجة ثورة الاتصالات.

✓ النمو المتصاعد لتطبيقات تقنية المعلومات والحاسبات الآلية في المنظمات وتضخم الاستثمارات في بناء

منصات Platforms الحاسبات ونظم الربط الداخلي Intranet والنحول إلى أنماط العمل المعتمدة على

### . Huge Growth In Infotech تقنية المعلومات

✓ تغير هيكل قدرات ومهارات الموارد البشرية لتركز بالأساس في مجالات المعلوماتية والمعرفة

### . Shift in Employee Capabilities

✓ اختفاء الحواجز والموانع No Country is an Island أي تحولت بلدان العالم جميعها إلى سوق واحدة.

### تأثيرات التقنية المعاصرة في هيكل وأداء الموارد البشرية

تتبلور آثار التقنيات الحديثة في كونها اختزلت فجوات الوقت والمسافة، وحققت المزيد من الترابط بين مكونات المنظمة وأسواقها والموردين المتعاملين معها، كما أكدت سرعة الاستجابة لمغيرات السوق والوفاء الآني لطلبات الزبائن.

وقد انعكست تلك الآثار على هيكل الموارد البشرية في منظمات العمل الحديثة على النحو التالي:

1. الاتجاه الواضح لتقليص حجم القوى العاملة نتيجة الاحتياج إلى أعداد أقل من العاملين لأداء ذات الأعمال وبكفاءة أعلى.

2. الاتجاه الواضح لاختفاء فئة الإدارة الوسطى المخصصة في أعمال الوساطة intermediaries بين الإدارة العليا وفئات التنفيذيين على اختلاف مواقعهم التنظيمية.

3. كذلك الاتجاه إلى اختفاء الوسطاء بين المنظمة وبنائها أو مورديها حيث تحل محلهم تقنيات الاتصالات والمعلومات مثل التوريد في الوقت **Just-In-Time** أو التعامل عبر الإنترنت **E-Business** .

4. ضمور الاحتياج إلى العاملين متوسطي وعديمي المهارة الذين كانوا يشغلون أعمال تتطلب قدرات عضلية دون الاحتياج إلى مهارات ذهنية حيث حلت التقنيات الجديدة محلهم بكفاءة أعلى [الروبوت **Robots** على سبيل المثال].

5. تنامي الاحتياج إلى فئات جديدة من العاملين ذوي المعرفة المتخصصة في أعمال البرمجة للحاسب الآلي وغيرهم من أصحاب المهارات الفكرية والقدرات الذهنية القادرين على استيعاب التقنيات الجديدة وتطبيقها في أعمال الإدارة وأنشطة المنظمات المختلفة.

6. تزايد الاحتياج إلى الموارد البشرية القادرة على تفعيل الصلاحيات التي تعهد إليهم في المنظمات المعاصرة المنهجية بدرجات متزايدة إلى أنماط اللامركزية **Decentralization** والنمكين **Empowerment** ، وأصحاب القدرة على العمل في الفرق ذاتية الإدارة **Self - Managed Teams** .

7. تزايد الحاجة إلى موارد بشرية تتمتع بقدرات هائلة على تنويع الأعمال **Flexible Specialization** والانتقال السريع بين مواقع العمل المختلفة على اتساع العالم، والقدرة على التكيف مع الثقافات المتعددة **Cultural Adaptability** التي تتعامل معها المنظمات العولمية.

8. أهمية تمنح الموارد البشرية الجديدة خصائص مهمة تتناسب مع واقع ظروف العمل الجديدة ومن أهمها:

▪ الرغبة في الإجازة **Achievement Motivation**

▪ السعي إلى التميز **In Search of Excellence**

▪ تحمل المخاطر **Risk Taking**

▪ الابتكار والتجديد **Creativity & Innovation**



Service Oriented	الاستعداد للخدمة
Results Focused	التركيز على النتائج
Quality Oriented	الاعتناء بفكر الجودة
Work in Real Time	العمل في الوقت الحقيقي
Managing Change	تقبل واستيعاب التغيير

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

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

وتصور دراسة حديثة<sup>50</sup> أنماط الموارد البشرية الجديدة في منظمات عص التقنية الفائقة وتقنيات المعلومات والاتصالات على النحو التالي:

1. Self-directed information specialists working in flexible, responsive, boundaryless and networked enterprises where groupware proliferates.
2. Knowledge workers staff relatively flat hierarchy, team-based, and project-centered work environment.
3. Everyone having a home set-up and carrying a laptop, so being able to be anywhere and do their work.

<sup>50</sup> Ruhleder, K, Brigitte, J., and Elmes, M., Wiring the New Organization: Integrating Collaborative Technologies and Team-Based Work., Paper presented at the 1996 Annual Meeting of the Academy of Management. Reprinted from www.brint.com“

4. They work on a pay for performance system where salaries are fixed with end-of-year bonuses based on project completion.
5. Knowledge workers utilize databases for planning, monitoring and generally executing their tasks using phones, faxes, e-mail, accessing all relevant files on the databases. It is more or less "Open Book Management".
6. Extensive utilization of ITC.

"إدارة الموارد البشرية الإلكترونية"

المدخل للتعامل مع متطلبات التقنية الحديثة

إدارة الموارد البشرية الإلكترونية E-HR - E-Human Resources Management -E- Human Resources Management مظهر جديد من الفكر والممارسة الإدارية يبنى معطيات عصم المتغيرات السريعة، ويسنوعب تقنياته المنجدة، ويطبق آلياته الفاعلة وتشتمل تقنيات المعلومات والاتصالات في أداء وظائفها، وتتمثل أهم خصائصها فيما يلي:

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

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

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

4. تيسير التعلم واستثمار الخبرات والمعرفة المترأمة للموارد البشرية، وتوظيفها لشمية القدرات الشافسية للمنظمات من خلال مفهوم "إدارة المعرفة" Knowledge Management بأبعادها الثلاثة:

Knowledge Creation

■ خلق المعرفة

▪ توزيع المعرفة Knowledge Distribution

▪ استخدام المعرفة Knowledge Application

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

6. الاعتماد على تقنيات العصر الأساسية وهي:

▪ الحاسب الآلي.

▪ تقنيات المعلومات.

▪ تقنيات الاتصالات.

▪ البريد الإلكتروني.

▪ شبكة الإنترنت.

▪ شبكات الربط الداخلية Intranet .

كذلك تعتمد [E-HR] مجموعة آليات إدارية من أهمها: "إعادة الهندسة Reengineering" ،

"القياس المرجعي Benchmarking"، "التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning"، "التقويم المتوازن"

Balanced Scorecard، "تخطيط موارد المشروع Enterprise Resources Planning"، "تخطيط الجودة

لمنع الخطأ" Zero Defect / Six Sigma Quality

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

1 السرعة Speed

2 الشبكية Networking

3 التوزيع Diversification

4 تجاوز الوسطاء Disintermediaries

Customization	النصير حسب الحاجة	5
Adaptation	النكيف السريع	6
Integration	النكامل	7
Continuous Improvement	النطوير المسنم	8
Flexibility	النصر من القوالب	9
Teleworking	العمل من بعد	10
Paperless	النصر من المعاملات الورقية	11

8. تستشم " إدارة الموارد البشرية الإلكترونية " تقنيات المعلومات والاتصالات في مباشرة وظائف مهمة منها على سبيل المثال:

- البحث والاستقطاب الإلكتروني في أسواق العمل العالمية عبر شبكة الإنترنت **E- recruiting**.
- المفاضلة والاختيار من بين المتقدمين من أماكن ودول مختلفة عبر وسائل الاجتماع من بعد **Remote Meeting Technologies** مثل مؤتمرات الفيديو **Video-Conferences**.
- تطبيق وسائل التدريب المستندة إلى الحاسب الآلي **Computer-Based Training**، وأساليب التدريب الشاعلية **Interactive**، والتدريب عبر الشبكة العالمية الإنترنت **Web-Based Training**.
- تطبيق وسائل التوجيه والمساندة للأفراد وفرق العمل من بعد باستخدام البريد الإلكتروني والهواتف المحمولة وإرسال الرسائل الصوتية **Voice Messages** وغيرها من تقنيات الاتصال الحديثة.
- تشجيع نمط العمل من المنزل **[ Teleworking ] Home-Based Work**.
- تطبيق أساليب ربط الراتب بالإجازة **Pay for Performance** واستخدام إمكانات التسجيل والمناجعة الإلكترونية للتحقق من منجزات الفرد وتحديد العوائد الخاصة به بدقة.

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

### خلاصة

1. مع التغييرات التقنية الحاصلة، جرت تغييرات ملحوظة في تركيب ومتطلبات الأداء للموارد البشرية.
2. تركز النوجهات الجديدة في هيكل الموارد البشرية على الطاقات الذهنية والقدرات الإبداعية للفرد، وإمكانيات العمل في فرق ذاتية الإدارة، مع قدرة هائلة على تحمل الشوع واختلاف الثقافات وتعدد الأماكن وتداخل النوقينات التي مارس فيها الأفراد أعمالهم.
3. يصبح من المهم إحداث تطویر مماثل في مفاهيم وتقنيات إدارة الموارد البشرية عند اختيار وتشغيل وتنمية المورد البشري للمنظمات المعاصرة، وذلك لمواكبة متطلبات التقنيات الحديثة المطبقة في المنظمات المعاصرة.
4. تبلورة مفهوم "إدارة الموارد البشرية الإلكترونية" ليعبر عن تلك النوجهات الجديدة في إدارة وتنمية الموارد البشرية.



### 3. آليات تطوير التعليم العالي في مصر من أجل المستقبل<sup>51</sup>

#### تمهيد

تواجه الجامعات ومنظمات التعليم العالي المصرية 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، نُس 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

تعاني منظمات التعليم العالي المصرية من عوامل ضعف وقصور ذاتية تمثل التحديات الأساسية والمهددات الرئيسة التي تقلل من فعاليتها وتبدد كبيراً من طاقتها.

#### التحديات والمهددات

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

<sup>51</sup> عمان - أكتوبر 2001

2. تقادم الأطر التنظيمية العامة للجامعات والمعاهد العليا، وانحصارها في أنماط هيكلية تهمش دور أعضاء هيئات التدريس والأقسام والوحدات العلمية، وتركز الصلاحيات في أجهزة إدارية تفرس سطوها على العلمين أساس العمليات التعليمية والبحثية.
3. انقراض مؤسسات التعليم العالي للصلاحيات الكاملة وحرية اتخاذ القرارات الأكاديمية والعلمية، وهشاشة استقلالها المالي والإداري وسيطرة أجهزة حكومية فوقية على أمورها الإستراتيجية.
4. تقادم نظم وتقنيات التعليم واعتمادها على عمليات تلقين ينحصر دور الطالب فيها في التلقي السلبي لمحتويات المقررات دون اختبار أو تنمية لقدراته الفكرية وطاقاته الذهنية.
5. تقادم المحتوى العلمي للمناهج والمقررات التدريسية، وانقراض آليات منظمة وفعالة لتحديث وتطوير المحتويات العلمية ومواكبة التطورات العلمية في العالم.
6. انقراض نظم منظومة لإعداد وتنمية أعضاء هيئات التدريس، وموالاهم بمصادر المعلومات المنجدة وفرص الاحتكاك العالمي مع نظرائهم في الجامعات والمعاهد العليا المتقدمة.
7. 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] في العالم المصري تدرس هذا المعيار أيضاً وتسنبل به القدرة على سداد الرسوم الدراسية المرقتة.
8. انفصال وتباعد العمليات التعليمية عن متطلبات وتطورات سوق العمل واحتياجات منظمات قطاعات الأعمال والخدمات من الموارد البشرية ذوي المهارات والقدرات المناسبة مع الحالة التقنية المتوقعة السائدة في أغلب تلك القطاعات، والتي لا تجارها مناهج الدراسة ومحتويات المقررات في مؤسسات التعليم العالي.

9. غياب منهجية إدارة الجودة الشاملة، وافتقاد آليات ضبط جودة الأداء في العمليات التعليمية والبحثية والأنشطة الأكاديمية المساندة، وكذا ضبط جودة الأداء المالي والإداري
10. غياب نظم شاملة لتقويم الأداء لأعضاء هيئات التدريس والوحدات التعليمية والأقسام العلمية، وكذا افتقاد نظم تقويم الأداء والمؤسسي، وعدم توفّر شروط ومتطلبات الاعتماد المتعارف عليها في مؤسسات التعليم العالي في العالم المتقدم.

### التحديات والمهددات الخارجية

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

1. النظورات العلمية الهائلة الناجمة عن حركة منظمة للبحث العلمي الرصين تقوم عليه مؤسسات ومجموعات عمل ترصد لها ميزانيات هائلة وتستخدم تقنيات متطورة. إن حركة التقدم العلمي في العالم تعتمد العمل المؤسسي المنظم بعكس النمط المصري القائم على الجهود الفردية المنعزلة لباحثين غير منشغين يقبلون على إجراء البحوث من أجل الترقية وليس من أجل إثراء المعرفة وتقديم العلم.
2. النظورات الهائلة في تقنيات التعليم المستندة إلى الحاسب الآلي **Computer-Based Instruction**، والوسائط المتعددة **Multi-Media**، وانشاء تقنيات التعليم من بعد، والتعليم على الإنترنت **Web-based Education**. إن جميع تلك النظورات تغير من حالة العملية التعليمية السلبية المعتمدة على التلقين والاتصال في اتجاه واحد من الأسناذ إلى الطلاب، إلى عمليات تفاعلية **Interactive** يقوم فيها الطلاب بدور رئيسي وينحول دور الأسناذ إلى ميسر **Facilitator**.

3. اتجاه الجامعات ومؤسسات التعليم العالي في العالم العربي، والمتقدمة 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 للتشغيل مهمتها الأساسية استجلاب الطلاب العرب للدراسة فيها بنظم ميسرة ودون مغادرة بلادهم. وتسعين هذه المؤسسات الأجنبية في معظم الأحيان بعناصر من مؤسسات التعليم العالي المصرية ذاتها.

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

5. تزايد عزوف قطاعات الأعمال عن استخدام خريجي منظمات التعليم العالي، وإقبال أعداد متزايدة من مؤسسات الأعمال الكبرى على إنشاء معاهد تابعة لها أو المشاركة في إقامة جامعات خاصة بغرض إعداد وتأهيل أحيانا جاتها من الموارد البشرية وفق معاييرها وباستخدام تقنيات تعليمية تخرج بين إكساب المعارف والمهارات التطبيقية، وهي تتجاوز بذلك منظمات التعليم العالي التقليدية. تلك التحديات والمهددات تضع منظمات التعليم العالي المصرية 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 التنموية والتطويرية الوطنية.

## المحور الثاني

### 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 لإذن التطوير يجب أن يشمل المقومات المساعدة لتلك المنظمات على مواجهة التحديات والغلب على المهددات حتى تسنم البقاء. ونعرض فيما يلي تلك المجالات ذات الأولوية القصوى<sup>52</sup>:

#### 1. 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 تقتص 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.
- تطوير وتحديث الإطار التنظيمي العام للجامعات والمعاهد العليا وأسس توزيع الاختصاصات والمسؤوليات وسلطات اتخاذ القرار بين وحدات ومسئوليات الهيكل التنظيمي الوطني للتعليم العالي.



- تحديد أسس التوزيع المكاني للجامعات والمعاهد والوحدات التابعة لها ومدى تناسبه 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 للسيئار يوهات البديلة لإعادة تنظيم وهيكلية التعليم العالي بالدمج والفصل والإلغاء والإنشاء وإعادة تحديد مجالات الاختصاص، وإعادة ترتيب التوزيع المكاني [ الجغرافي ] بين الجامعات والمعاهد العليا .
- تحديد الحجم الأمثل لمنظومة التعليم العالي ممثلاً في درجة الاستيعاب للسكان في سن التعليم والتي تحقق المستوى الأمثل من الأداء والناسب 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 هيكلة المجالس العليا المختصة بالتنسيق والإشراف على مؤسسات التعليم العالي، وتطوير اختصاصاتها وأنماط علاقاتها بالجامعات والمعاهد بما يكرس استقلاليتها ويؤكد معايير الجودة وشروط الاعتماد المتعارف عليها عالمياً.
- توضيح الأسس والمعايير الموضوعية الواجب تضمينها في التشريع 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 المتنامي على خدمات التعليم العالي والتطورات المسننة في الأنماط والنظم.

## 2. تطوير نظم وتقنيات التعليم

- مراجعة وتطوير نظم القبول في الجامعات والمعاهد على أسس من الدراسة الموضوعية لمطلوبات التأهيل للدراسة في كل مجال وعدم الاقتصار على معيار مجموع الدرجات في شهادة الثانوية العامة، مع السماح بمساحة معقولة من حرية الحركة ومسئولية القرار للجامعات والمعاهد العليا في تقرير أعداد ونوعيات المقبولين للدراسة لها.
- مراجعة وتطوير البرامج التعليمية والخصصات والمناهج ومعايير تطويرها وضمان تحديدها 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 احساب متطلبات الحصول على الدرجات العلمية.
- تعميق التزاوج بين التخصصات العلمية وإبراز أهمية تيسير الدراسات البينية التي تجمع بين العلوم والتخصصات ذات العلاقة.
- تأكيد أهمية تكامل مجموعات المقررات التي يدرسها الطلاب في أي مجال لنجع بين المقررات ذات الصفة الأساسية العامة التي يجب على الجميع دراستها [ متطلبات الجامعة أو المعهد ]، والمقررات

الواجبة على جميع طلاب كلية أو شعبة بذاتها [متطلبات الكلية]، ومتطلبات التخصص التي يطالب بها الدارسون في تخصص معين، ثم مقررات الثقافة العامة والقومية والدينية، وأخيراً المقررات الاختيارية سواء من داخل نفس القسم أو أقسام أخرى بالكلية أو المعهد، أو من كليات 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 عضو هيئة التدريس من التلقين 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 تقويم الطلاب وتحديد مدى إنجازهم لمتطلبات الحصول على الدرجة العلمية.
- تطوير أنماط منجدة من التعليم المفتوح والتعليم من بعد تسنجيب لاحتياجات شرائح المختلفة من أفراد المجتمع، وتستثمر التقنيات التعليمية ووسائل الاتصال ونقل المعلومات الحديثة.
- تطوير نظم الامتحانات والتقويم، وتأكيد أهمية تنويع واسنم آليات التقويم للوصول إلى تقويم عادل ومنكامل يشمل الأداء الأكاديمي والنشاط الطلابي والرياضي والمسئول الخلقى للطلاب.

- دراسة إمكانية قص برامج الدراسات العليا للماجستير والدكتوراه في جامعات محددة تتوفر لها الإمكانيات العلمية والموارد البشرية القادرة على تقدير مسنويات مراقبة من الدراسات العليا تقارب المسنويات العالمية وتميز بالقدرة على تطوير تلك البرامج وتدير إمكانياتها.
  - دراسة فكرة تجميع الدراسات العليا على مستوى الجامعة الواحدة في كلية مخصصة **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 مخصصة.
  - دراسة متطلبات التوسع في برامج الدبلومات المهنية والخصخصة ذات الطابع التطبيقي والشيق في ذلك فيما بين الجامعات وبينها وبين المعاهد العليا.
  - تطوير نظام للمنع والمساعدات المالية يسمح لأعضاء هيئات التدريس بالقيام بأبحاث تطوير للمناهج 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 الترقية المستمرة الهادفة إلى مواءمة تزيدهم بمصادر المعرفة المتجددة.
  - تطوير آليات وحوافز الترقية الذاتية لأعضاء هيئات التدريس ومعاونيهم.
  - تطوير نظم وآليات وحوافز ربط أعضاء هيئات التدريس بواقع المجتمع ومشكلاته واحتياجاته التكنولوجية، وتنظيم وتفعيل مساهماتهم العلمية في حل تلك المشكلات.

- تطوير أساليب وقواعد مشاركة أعضاء هيئات التدريس في المؤتمرات العلمية المحلية والإقليمية والدولية.
- تطوير نظام لفتح أعضاء هيئات التدريس للقيام ببحوث مبتكرة في مجالات اختصاصهم، ووضع الضوابط الكفيلة بضمان الجودة واستثمار ناتج تلك البحوث في استخدمات أكاديمية وتطبيقات إنتاجية.
- تنمية قواعد لحث أعضاء هيئات التدريس على تطوير المناهج والمقررات العلمية، وتشجيع العمل المشترك بينهم.
- تطوير إمكانيات للنشر العلمي المنظم تشرف عليها وتعاون في دعمها الجامعات والمعاهد العليا ومجالسها العليا.
- إرساء أسس وقواعد نظام متكامل لتقويم أداء أعضاء هيئات التدريس بصفة دورية يشارك 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 لها.
- تطوير قواعد الترقية في وظائف هيئة التدريس ومنطلقاتها بخلاف الإنتاج العلمي المتميز، وتوضيح وتأكيد ما يترتب على مخالفة عضو هيئة التدريس لقواعد ومنطلقات التميز في الأداء بكافة عناصره، ونحث مبدأ ارتباط شغل الوظائف الأكاديمية باستمراره توفيق شروط الأداء المتميز.
- إرساء قواعد عامة تنظم عمليات توزيع الدروس على أسس تحترم التخصص العلمي ونتائج تقويم الأداء لأعضاء هيئات التدريس، واقترح أسس لتحقيق التداول في التدريس للمقررات والفرق



الدراسية المختلفة وذلك لضمان التجديد وفتح أبواب المنافسة العلمية لتحسين الأداء الأكاديمي ومناجعة النظومات 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 الندب والإعارة لأعضاء هيئات التدريس ضمان الوفاء أو بالأحرى باحتياجات جامعاتهم ومعاهدهم، واقتراح نظام تحقق ربطهم 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 المسنويات 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 للتقسيمات الداخلية، والمسئوليات التنظيمية المختلفة بما يتناسب والمسئوليات والأهداف المطلوب تحقيقها.
- توضيح أبعاد الاستقلال المالي والإداري للجامعات وتقنين النظم والقواعد الكفيلة بتحقيق هذا الاستقلال وتوفير أسس المتابعة والتقويم والمساءلة على أساس النتائج.
- دراسة أسس وآليات تفعيل دور المجالس في مؤسسات التعليم العالي وضمان مباشرتها لاختصاصاتها خبرية، مسؤولة، ومعايير متابعة وتقويم نتائج أعمالها.
- تطوير مجموعة النظم والأساليب المحققة لوظائف التخطيط الاستراتيجي، والتطوير المستمر، وتنمية العلاقات العلمية محلياً وإقليمياً ودولياً، وذلك على مستوى الجامعة والكليات التابعة، وعلى مستوى المعهد العالي في إطار من قواعد الشئيق 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 التابعة.
- مراجعة أوضاع فروع الجامعات ومدى توفر المقومات الأكاديمية والتعليمية والمادية والبشرية والتنظيمية لقيام تلك الفروع بواجباتها على وجه يحقق النميز والجودة العالية.
- تأكيد وجود مقومات وآليات التدريب والتنمية 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 المسئوليات 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 لمصر من حيث الأوضاع والمستويات الاقتصادية والاجتماعية، وأنماط توزيع الإنفاق على مجالات وعناصر النظام التعليمي المختلفة، وموسط نصيب الطالب مباشرة [ ما تخص العملية التعليمية والخدمات الطلابية]، ودراسة تكلفة الإنفاق على التطوير والتحديث في النظام التعليمي كنسبة من إجمالي الإنفاق.

■ 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.

■ تقدير الاحتياجات الكلية للتمويل اللازمة لتنفيذ برامج التطوير والتحديث، ومدى قدرة مصادر التمويل الحالية على تديرها ودراسة مصادر التمويل البديلة واحتمالات تنمية دخول الجامعات والمعاهد العليا من خلال استثمار إمكانياتها العلمية والبحثية في تقديم الخدمات الاستشارية والتدريبية والبحثية وتطوير التقنيات لمنظمات الإنتاج والخدمات ونحت سبل وآليات تعظيم مساهمات قطاعات الإنتاج والخدمات في التمويل .

■ تصميم النظر والآليات الكفيلة بتطوير قدرات مؤسسات التعليم العالي في توفير فرص التعليم للطلاب من خارج مصر وتأکید دور التعليم العالي باعتبارها نشاطاً تصديرياً مهماً يسهم في تحقيق مصادر دخل إضافية للاقتصاد القومي.

- دراسة قضية مجانية التعليم في الجامعات والمعاهد العليا الحكومية وإمكانيات ترسيدها لتحقيق مزيد من الفعالية والالتزام من جانب الطلاب، وتحقيق العدالة في توزيع فرص التعليم المجاني بالشاسب مع القدرات الذهنية للطلاب وكما هم في الأداء .
- دراسة العائد الاقتصادي والاجتماعي لمخرجات التعليم العالي بالقياس إلى التكلفة والاستثمارات التي وضفت في الجامعات والمعاهد، واستشراف مجالات التطوير لتحسين ذلك العائد .
- تصميم وتفعيل نظام للتقويم المستمر للأداء الكلي للمؤسسة التعليمية وكذا لكل عنصر من عناصر الأداء .

## 5. تطوير وتفعيل العلاقات مع قطاعات الإنساج والخدمات وتنمية برامج خدمة المجتمع والبيئة

- دراسة مدى مناسبة البرامج والمناهج والنخصصات والمقررات وأساليب التعليم والتدريب لاحتياجات قطاعات المجتمع المختلفة وتطوراتها المستقبلية .
- دراسة مدى مناسبة أنماط التعليم العالي وشرط الالتحاق ومنطلقات 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 منطلقات وتحتيات العمل في مؤسسات المجتمع المختلفة .
- رصد ومنابعة توزيع الخريجين ومدى استخدامهم في أعمال تتفق مع أنواع ومسئوليات الدراسة التي حصلوا عليها ومدى توفر نظم وآليات في الجامعات والمعاهد العليا لتقويم جودة مخرجاتها ورضا المستخدمين عنها، ومن ثم إمكانية التعديل والتطوير السريع والإيجابي للتلاميذ أو جهه التصور في مسئوليات 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 يحقق الاستجابة السريعة والإيجابية لتلك التحولات.
- دراسة مدى توفير برامج كافية ومناسبة للدراسات الحرة [ لا تؤدي إلى درجات علمية] توجه لفئات المجتمع الباحثة عن فرص الاستزادة من العلم والمعرفة دون أن ينوف فيهم الشروط [ أو الرغبة [ اللازمة للدراسة النظامية.
- دراسة النوسع في استثمار تقنيات التعليم المفتوح والتعليم من بعد والتعليم المسنن للوصول بالتعليم العالي لكل من يريد ذلك وينحصر 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 والارتقاء بمسئول الإنسان المصري ثقافياً وفكرياً وإتاحة مصادر المعرفة والتثوير.

## 6. تفعيل العلاقات الخارجية وبرامج 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 عربية أو أجنبية وتقويم مدى تطبيقها ومسئول 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 أئهم في الجامعات والمعاهد الأجنبية.
- التوسع في تيسير مشاركات أعضاء هيئات التدريس في المؤتمرات والفعاليات الدولية.

## 7. تحسين منظومة الحياة الجامعية

تنمية الأنشطة الطلابية على الأصعدة الرياضية والثقافية والعلمية والتقنية، وتطوير نظم الريادة والنوجيه للطلاب من جانب أعضاء هيئات التدريس، وزيادة دور الطلاب في إدارة وتشغيل المرافق الطلابية والمشاركة في اتخاذ القرارات ذات الصلة بالطلاب .

## المحور الثالث

### آليات التطوير المقترحة ومقومات تطبيقها

إن تحقيق التطوير المستهدف في المجالات المختلفة السابق يياها يتطلب فكس إداري جديد وتقنية إدارية مثوقة. وقد تكاملت في السنوات الأخيرة نماذج منظورة 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 الاخبارات.

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 نظام لتقويم الأداء المؤسسي.

8. تعميق استخدامات تقنية المعلومات وتطوير نظم دعم اتخاذ القرار.

9. تطوير نظم وآليات الإدارة المالية وتنمية مصادر إضافية ومنجدة للنمويل.

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



<https://youtu.be/wkVGyz3XiDM>

دكتور علي السلمي يقدم رؤية جديدة للمورد البشري

4

## رؤية جديدة للموارد البشرية

0:01 / 3:20

دكتور علي السلمي - رؤية جديدة للمورد البشري - موقع الدكتور علي السلمي (alislam.com)

دكتور علي السلمي يحاضر عن إدارة التنافسية

## إدارة التنافسية مدخل منظومي أ.د. علي السلمي

0:03 / 7:15

<https://youtu.be/edBo9rLq6fA?si=8rXgD-9Db8loftU>



# أسس وأساليب إعادة الهيكلة الإدارية

مؤتة استراتيكية  
للنظور ومواجهة المتغيرات



0:03 / 3:00



<https://youtu.be/gfalLVtA4iA?si=niyWkoxNNBfnlnQ>

## تجديد الإدارة العربية في عصر المعرفة والتقنية العالية

أ.د. علي السلمي  
رئيس الجمعية العربية للإدارة

<https://youtu.be/acGpXOfqqjE?si=8njWEA9-WuJaE667>







طريق الإدارة المصرية للتقدم والنطور ..

هو الالتزام بمنهجية الإدارة الاستراتيجية!

✓ حيث تواجه الإدارة مواقف تتسم بصعوبة تحقيق الأهداف نتيجة لتعدد وتداخل العوامل الفاعلة في الموقف،

✓ حين تواجه الإدارة مواقف تزيد فيها القيود والمعوقات وتتداخل وتشابك المؤثرات والضغوط الآتية من المناخ المحيط،

✓ حين تواجه الإدارة مواقف تنجم فيها [أو تتراجع] الموارد المتاحة [أو المحتملة]،

✓ حين تواجه الإدارة مواقف تضام فيها الفرص النسبوية [وغيرها] الساخنة،

✓ حين تنصارع قوى المنافسة المتزايدة للفوز بالفرص القليلة المتاحة،

✓ حين تواجه الإدارة مواقف تنصاعد فيها قوى التغيير الضاغطة وتتفاعل تأثيراتها وتنصارع عوامل التغيير وتعدد مصادرها بحيث تمنع صورة الحاضر وتقل القدرة على استكشاف المستقبل،

في كل تلك المواقف تحتاج الدولة أو المنظمة إلى

"الإدارة الاستراتيجية"



الإدارة الاستراتيجية  
لمدير القرن 21.ppt

لفتح الملف اضغط على الإطار

Strategic Management

STRATEGIC MANAGEMENT

# STRATEGIC MANAGEMENT

[Music]  
in thinking strategically about

0:10 / 9:37

<https://youtu.be/eDFqekDF9ZI>

The importance of strategic management

# 90%

## OF ALL STRATEGIES

0:03 / 0:52

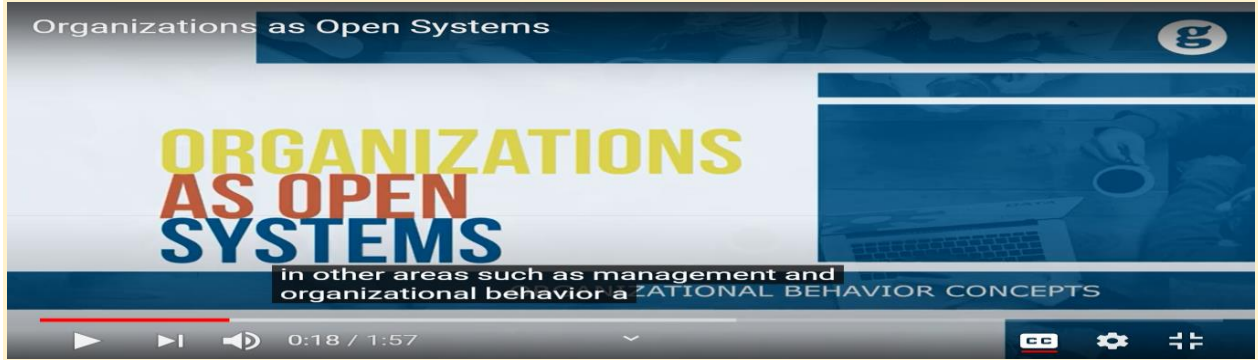
<https://youtu.be/2KMoPeVy82E>

BENEFITS OF STRATEGIC MANAGEMENT

# BENEFITS OF STRATEGIC MANAGEMENT

0:05 / 2:15

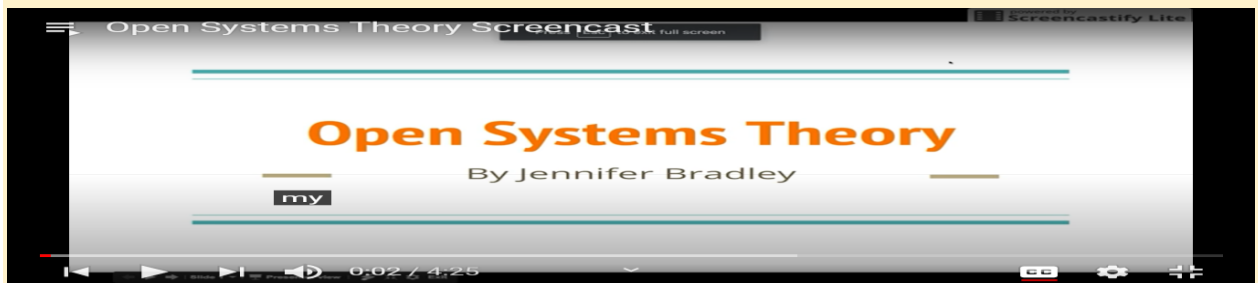
<https://youtu.be/dKzNoL6ISJw>



<https://youtu.be/WxqDqJBPZA4>

خصائص المنظمة كنظام مفتوح

-  تتأثر الإدارة في عملها ب"المنافسة المحيطة"
-  تعمل الإدارة لتحقيق أهداف المنظمة
-  تصدر المنظمة إلى المنافس المحيطة إنتاجها من السلع والخدمات
-  تحصل المنظمة من "المنافس المحيطة" على الموارد اللازمة
-  يتوقف نجاح الإدارة على تحقيقها التوافق بين أهدافها وعملياتها وتقنياتها وبين "المنافس المحيطة"
-  تستخدم الإدارة "تقنيات" في عملياتها الإنتاجية التسويقية، المالية والإدارية
-  تتأثر إدارة المنظمة بما يحدث في المنافس المحيطة "متغيرات"



<https://youtu.be/dVEDYVuwWYM>



المناخ المحيط

المخرجات

العمليات

الموارد

الشكل السابق يدلنا على حقائق مهمة بالنسبة للمنظمة وإدارتها .. ما هي؟

1. تكون الإدارة باعتبارها نظاماً مفتوحاً متفاعلاً مع المناخ **Open system** في حالة توازن طالما حققت النواقب بين أجزائها الثلاثة - الموارد، العمليات، الأهداف أو المخرجات - بينها وبين المناخ. فهو نظام يميل إلى التوازن، وهو في ذات الوقت متفاعل ذاتياً.
2. تخلق المتغيرات التي تحدث في المناخ المحيط، وكذلك ما يحدث من متغيرات داخلية لها، بتوازن المنظمة.
3. اختلال توازن المنظمة يعني أنها تصبح غير قادرة على تحقيق أهدافها كلياً أو جزئياً بحسب نوع المتغيرات ومصادرها وقوة تأثيرها ومدى استمراريةها.
4. عند اختلال توازنها، تسعى المنظمة، سواء بسبب المتغيرات الخارجية أو الداخلية، لاستعادة ذلك التوازن.

5. تحاول المنظمات استعادة توازنها عن طريق أي من السبل التالية [أو كلها]:

- تعديل الموارد أو المدخلات.
- تعديل الأهداف أو المخرجات.
- تعديل الأنشطة أو العمليات.
- تعديل في المناخ الخارجي.



إن تعديل أحد عناصر المنظمة أو جميعها هو الأسلوب الأمثل لتحقيق التوازن المرغوب، ومن ثم يتم تطوير الأداء من خلال أي [أو كل] من:



## 2. وماذا عن الأهداف الرئيسة للمنظمات المعاصرة؟

تهدف المنظمات المعاصرة إلى تحقيق نتائج إيجابية تتمثل بالدرجة الأولى في:

- ✓ الحصول على شريحة متزايدة في السوق، وتأكيد تميزها النسبي على المنافسين، ويحقق ذلك بإرضاء العملاء وتحقيق رغباتهم وإشباع احتياجاتهم بما تقدمه المنظمة من سلع وخدمات.
- ✓ تأكيد تواصل المسيرة، وتحقيق **النمو المتواصل Growth** بالاستمرار في الحصول على رضا العملاء.
- ✓ التحسين المستمر في الكفاءة ورفع مستويات الجودة الشاملة في جميع عمليات ومخرجات المنظمة.
- ✓ التحسين المستمر في الإنتاجية ورفع مستويات الأداء وضبط التكلفة واستثمار الوقت أفضل استثمار لتحقيق السبق في الأسواق.

وتتكمّل هذه الأهداف السابقة جميعاً في الهدف الأساسي الذي تقوم منظمة الأعمال من أجله

..... وهو تحقيق المنافع والعوائد الاقتصادية، والاجتماعية، والإدارية.

مزايا للعملاء

منافع للمعاملين

الدخل للعاملين

الربح للمالكين

المجد والشراء للمدينين

Business Objectives (Introduction)

tutor 2u



BUSINESS TOPIC VIDEOS

# Business Objectives (Introduction)

A Level Business

hi there let's spend a few minutes  
looking at a really important topic the

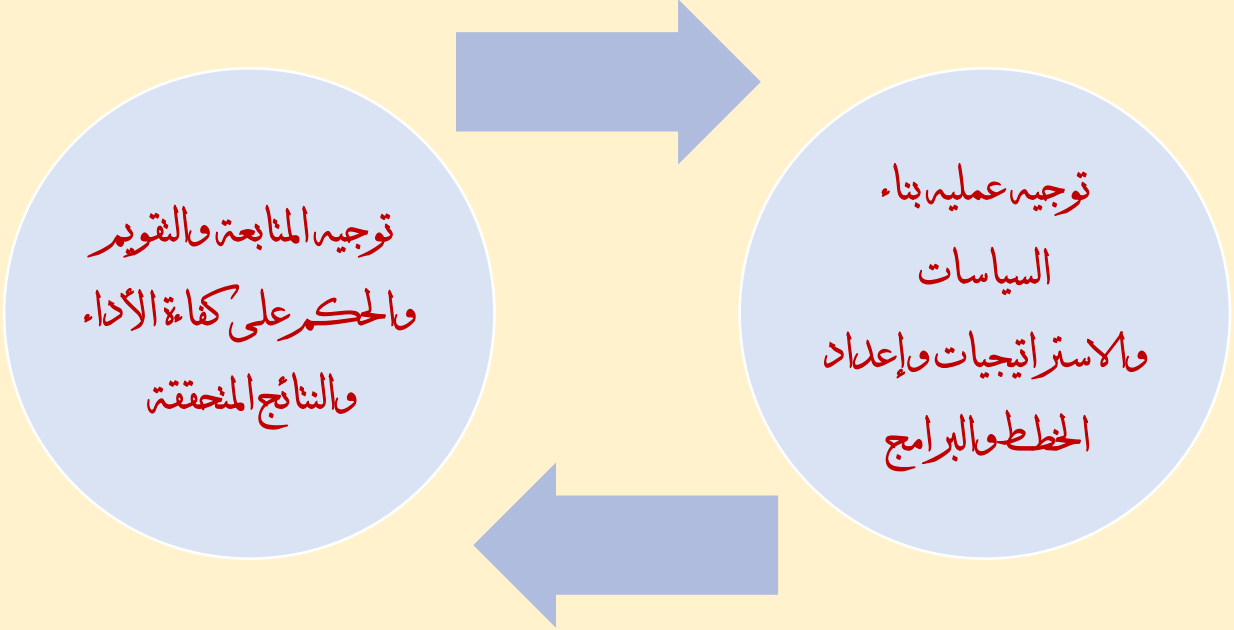
Hosted by Jim Riley

0:04 / 4:08



<https://youtu.be/RdQuKwhCzGU>

وحتى تلك الأهداف وظيفتين للمنظمة المعاصرة



3. مازق المنظمات المعاصرة

## المأزق

نتج عن تطور تقنيات الاتصالات والمعلومات وسرعة وتعدد المتغيرات في المناخ المحيط أن أصبحت كل مفاهيم وأساليب الإدارة متقادمة وغير متناسبة مع ظروف العولمة وعصر التنافسية الشرسة والنظير والابتكار المستمر.

OBSOLITE

هذا هو المأزق الذي تواجهه المنظمات المعاصرة والذي نتحدث مظاهره فيما يلي:

✓ سرعة وشمول وتصاعد المتغيرات

كل ما تتعامل به وفيه الإدارة لم يعد كما كان، الموارد أصبحت أعلى تكلفة وأكثر ندرة، الأسواق أصعب منلاً، المستهلكون أشد قوة وأكثر تطلعا نحو الأحسن والأفضل، القوى العاملة تغيرت أهدافها ومهارتها وتطلعاتها الاجتماعية، النظر السياسية والاقتصادية أكثر انفتاحاً.

وبشكل عام



✓ تصاعد وتسامع حركات التطوير التقني

بما يعني اضطراب الإدارة لتوجيه الجانب الأكبر من الاستثمارات نحو استيعاب تلك التقنيات الجديدة لكي تستطيع المحافظة على مركزها التنافسي. كذلك تحتاج الإدارة إلى مواصلة البحث والتطوير للمحافظة على تميزها التقني في مواجهة المنافسين. والنتيجة الأساسية أن الإدارة لا تستطيع المنافسة في أسواق اليوم اعتماداً على تقنيات قديمة!

## ✓ الهيار التير والمفاهيم التقليدية

حدث الهيار واختفاء للتير والمفاهيم التقليدية في السياسة والاجتماع والاقتصاد، وحنى في الفنون والآداب. معنى ذلك ظهور مجمع جديد له قيم وتقاليد مسنحة وأعراف منظورة، الأمر الذي يجعل الإدارة في عزلة وغربة، إن هي استمرت في الاستناد إلى منظومة التير القديمة **Value Systems** والبناء الفكري التقليدي **Conceptual Scheme** التي اعنادات الثعامل لها في مواقف سابقة.

لقد تغيرت قيم العمل والإجاز والعطاء والثوق والتميز

وأكسبت معان وأبعاد جديدة تتناسب مع معطيات المناخ الجديد.

## ✓ ظهور مجمع الخيارات المتعددة

لقد اثار مجمع الخيارات المحدودة [أو الخيار الأوحد حيث ينكم البائع أو الصانع في المشتري وينمى بمزايا الاحتكار الكامل أو شبه الكامل، أي تخفي أو تضعف المنافسة]. وفي المقابل ينمو مجمع الاختيارات المتعددة، حيث تناح للمشتري الآن فرصاً متعددة وبدائل مشوعة وتنوف لهم المعلومات المترأمة عن الأسواق والمنتجات والأسعار وغيرها مما يساعدهم في المفاضلة والاختيار، ومن ثم ممارسة الضغط على البائعين للحصول على أفضل الشروط. تلك الظاهرة الجديدة تلقي أعباء متزايدة على الإدارة التي لا تستطيع أن تركز الآن إلى أساليبها التقليدية، فالسوق مشوق إلى البدائل، والمنافسون ينصارعون من أجل إرضاء المستهلكين بتقدير أحسن ما تنتجه الآلة التقنية الجديدة.





لا يستتير مجتمع الخيارات المتعددة مع المركزية الإدارية الشديدة  
والبيروقراطية التقليدية وأوتقراطية السلطة. فالجمع الجديد ديمقراطي  
بالدرجة الأولى.

### ✓ الدور الجديد للمنافسة

تلعب المنافسة في مناخ الأعمال الجديد دوراً خطيراً أيؤدي إلى تصعيب مهمة الإدارة، حيث تشد المنافسة المحلية والعالمية نتيجة الأخذ بسياسات تحرير التجارة وإزالة الحواجز من أمام تدفق السلع والخدمات بين الأسواق والدول. كما يمنع المبتكرين من المنجحين من إياها تنافسية هائلة تسمح لهم بإكساح منافسيهم والسيطرة على الأسواق.

يعود العالم بشكل عام

إلى تقبل الأفكار الاقتصادية الأساسية

التي تحبذ إطلاق المنافسة وتقييد الاحتكارات

### ✓ سيطرة المستهلك

تنضاف عوامل كثيرة الآن لنجعل المستهلك في وضع أفضل نسبياً. فزيادة الطاقات الإنتاجية الناشئة عن التطوير التقني الهائل، وتعاظم المنافسة، مع انتشار حالات من الكساد أو الركود الاقتصادي، تجعل المنافس شديداً للتعامل مع المستهلك والاقتراب منه والبحث عن رغباته وتطوير السلع والخدمات وأساليب البيع والشعير بما يحقق رضاها هو الهمة الأكبر للإدارة.

يسود الفكر الإداري المعاصر توجه مهيمن يركز على ضرورة انطلاق فعاليات المنظمة في ضوء اتجاهات السوق ورغبات العملاء وتطلعاتهم

## Market/Customer Driven

✓ حتمية التطوير

تقرض العوامل السابقة على الإدارة الجديد المسنن، والشروع في الأساليب والمنجات، والاستثمار في الطاقات الجديدة لضمان النوفق في خدمة العملاء ولتحقيق ميزات تنافسية تسمح لها بالدخول في حلبة المنافسة والصراع على النميز والثوق في الأسواق ليس فقط المحلية، بل والعالمية.

إن الوصول إلى ميزة تنافسية واستثمارها

## Competitive Advantage

هو النجاح الحقيقي للإدارة

✓ حتمية المبادرة بالهجوم

إن كل شيء ينجير وبسعة، ومن ثم لا تجدي الأساليب الدفاعية التقليدية التي كانت الإدارة تلجأ إليها سابقاً [مثل بدء حملة إعلانية، إذا انخفضت المبيعات]، وأصبح النوجه الهجومي محمناً إذا أرادت الإدارة أن تجد لها مكاناً على الساحة بين المنافسين [أو قل المنصارعين].

تستند الإدارة المعاصرة في ظل ظروف المنافسة، إلى مفاهيم مستمدة من  
الإستراتيجيات الحربية. الإدارة في حقيقتها معركة من أجل البقاء.

WORLDWIDE BESTSELLER

# COMPETING FOR THE FUTURE

WITH A NEW PREFACE BY THE AUTHORS

"One of  
the year's best  
management  
books."  
—BUSINESS WEEK

"Arguably the two most influential thinkers on strategy in the Western world."  
—PETER M. SENGE

"If there is room for only one management book on your reading shelf each year, this is it."  
—STEVEN PEARLSTEIN, WASHINGTON POST

**GARY**  
**C.K.** **HAMEL**  
**PRAHALAD**

[Download PDF - Competing For The Future \[PDF\] \[7e26t5tha190\] \(vdoc.pub\)](#)

Gary Hamel - We can build better organizations (N... Watch later Share

1		Cognitive	Guard against denial
2		Strategic	Generate more options
3		Political	Create internal markets
4		Emotional	Find a bigger dream
5		Ideological	Reinvent control

MORE VIDEOS

0:11 / 1:37

YouTube

<https://youtu.be/SnVhperDhQ>

TOP 20 Gary Hamel Quotes Watch later Share

Innovation is the only insurance against irrelevance.

Gary Hamel

MORE VIDEOS

0:09 / 2:20

YouTube

<https://youtu.be/9bBJi5IPXSO>

✓ **الدور الجديد للموارد البشرية**

مرغم الصعوبات التي تواجهها الإدارة الآن في الحصول على الموارد اللازمة [مروءوس الأموال، الثقيات المنظورة، المعلومات والمعرفة. . .]، فهناك مزيد من الصعوبات تبدو في تغيير تركيب الموارد البشرية في المنظمات وزيادة تطلعاتها نحو مستويات أعلى من الأجور والمزايا ودرجة أكبر من المشاركة مع الإدارة في صنع القرارات. لقد تغير هيكل المهارات والمعارف لدى الأغلبية من العاملين وأصبحوا من ذوي المعرفة Knowledge Workers يتميزون بطاقات فكرية وقدرات إبداعية توفر للمنظمات القدرة التنافسية التي تسعى إليها، ومن ثم يربطون بعوائد مادية ومعنوية متناسبة.

## • الإدارة والمغيرات

يواجه المدبرون في العصر الحالي تحديات هائلة نتيجة للمغيرات التي تشمل كل النظر والمؤسسات والعلاقات على كافة الأصعدة وفي مختلف المجالات.

وفي الوقت التي تناعد فيه قوى التغيير الاقتصادي والسياسي والاجتماعي والتقني، فإن تطلعات البشر نحو حياة أفضل، وتوقعات العاملين لمسنويات أعلى من الدخل والر فاهية ترض ضغوطاً هائلة على الإدارة من أجل تدبير المصادر التي توفر إشباع وتحقيق تلك التطلعات والنويعات.

## كل شيء حول الإدارة في تغيير

☒ التحول من التعامل في أسواق مغلقة [محمية] تتمتع فيها الإدارة بالأمن والاستقرار... إلى أسواق مفتوحة، ينصارع فيها المتنافسون.

☒ التحول من حالة التأكد النسبي [الاطمئنان إلى النتائج]... إلى حالة من عدم التأكد والمخاطرة.

☒ التحول من الأساليب والأنماط المنحفظة [المجربة والجامدة] إلى الأساليب والأنماط المرنة والمنظورة باستمرار.

ماذا تعني هذه المشكلة؟

ليس لها إلامعنى واحد... على الإدارة تغيير مواقفها وأساليبها،

والسؤال المهم هو ما هي المواقف والأساليب التي تغيرها الإدارة

لكي تتوافق مع متطلبات العصر الجديد؟



تجد الإدارة نفسها مضطرة إلى تغيير ما يلي:

أسس وأنماط هيكلية المنظمة  
ومعايير توزيع الصلاحيات و  
تقنيات الاتصال وأنماط القيادة  
وتوجيه الأداء

التقنيات والمنهجيات الإدارية  
وأساليب ممارسة وظائفها  
الأساسية، ونماذج التخطيط  
وبناء الإستراتيجيات

لسفحة الإدارة وتوجهاتها  
الفكرية والقيم والمعايير  
الرئيسية التي تعتمدها في اتخاذ  
القرارات

## أي أن الإدارة تتغير شكلاً ومضموناً

والغاية الرئيسة من هذا التغيير أن تتمكن الإدارة من تحسين الإنتاجية حتى تقوى على مواجهة المنافسة، وتتمكن من إرضاء العملاء.

ولكن تحسين الإنتاجية لا يلي من فراغ، ولا يتحقق بالتمنيات، بل يحتاج إلى جهود مضمّنة في البحث والتطوير R&D والاستثمار في معدات وتقنيات متطورة، وتدريب وتنمية للموارد البشرية.

أي بذل الجهد في إعداد الخطط والبرامج

والاستثمار الطاقات المتاحة وتوظيفها بكفاءة

ولكي توضع نتائج البحوث والتطوير في التطبيق العملي المنتج، ولكي يتحقق عن استخدام الأصول والمعدات المتطورة والتقنيات العالية **High Tech** ما يُتوقع من زيادة في الإنتاجية، ومن أجل أن يكون للتدريب وتنمية الموارد البشرية تأثير إيجابي على الإنتاجية، من أجل كل ذلك فإن درجة من السيطرة الإدارية تصبح ضرورية، ودرجة من التأكد بما سنكون عليه أوضاع المناخ المحيط تصبح أساسية، أي المطلوب:

زيادة درجة السيطرة الإدارية، أي تخفيض درجة عدم التأكد.

ويكون المدخل الإداري المناسب في هذه الحالة، هو المواجهة الشاملة:

✓ البحث عن مصادر القوة لاستثمارها أي زيادة درجة السيطرة الإدارية.

✓ البحث عن مواطن الضعف لتجنبها أو تحييدها أي تخفيض درجة عدم التأكد.

ويدخل كل ذلك نقض المفاهيم والأساليب التقليدية في الإدارة وابتكار مفاهيم وأساليب جديدة.

إن المواجهة المقصودة تتطلب إحداث تغيير كامل وشامل ومخطط في هيكل ومؤسسات وعناصر وآليات

الإدارة، ومن ثم فهي تتضمن عناصر هامة هي:

✓ توضيح الهدف [الأهداف].

✓ توضيح الفلسفة والنهجيات الفكرية للعمل الإداري.

✓ توضيح ارتباطات وتفاعلات الإدارة مع عناصر وأجزاء المجتمع الأخرى، ومدى التكامل والتجانس

بين المؤسسة الإدارية وغيرها من مؤسسات وهيكل المجتمع.

✓ تحديد خطوات وآليات العمل وتوقيتاته لتحقيق القدرة على المواجهة.

✓ تحديد معايير وآليات المراجعة للتأكد من اتجاهات التحقيق الفعلي للمواجهة الإدارية للتحديات

القادمة.

هي مواجهة إدارية شاملة

تسند إلى التخطيط الاستراتيجي

والعمل الجماعي الهادف

كما تتطلب هذه "المواجهة الشاملة" إدراك حقيقة المتغيرات الحاصلة على المستوى العالمي، وأن العالم يعيش الآن مرحلة مختلفة نوعياً عن كل التاريخ السابق، وأن الإدارة تواجه تحديات ومنطلقات للعمل والإجازة تحتاج كل طاقاتها الإبداعية والأداء المتميز المنحصر من قيود السليبات والاختصاص في الماضي أو التوقع في الجزئيات والقضايا المحلية، وتظهر أن العالم يعيش [والإدارة] حركة هادئة أساسها المنافسة الشريسة المستندة إلى الثوق العلمي والثقة بالدرجة الأولى.



## الواقع الجديد

نظام اقتصادي عالمي جديد

مناطق جذب جديدة لرؤوس الأموال والاستثمارات

عالم الأجواء المفتوحة

تعلم اقتصاديات وآليات السوق

النجارة " حرة " والصراع على الأسواق العالمية بين الكبار

ارتفاع قيمة الموارد البشرية

عصر المعرفة

الثورة التقنية

ينسهر العصر الجديد الذي تعيشه منظمات الأعمال بمجموعة من السمات تمثل في ذاتها تحديات للإدارة وتطلب منها مواجهة الموقف بتقنية ومنهجية إدارية جديدة:

تأكيد أهمية المعرفة

تأكيد الجودة الشاملة

السعي إلى التميز

تأكيد النزعة الهجومية

المرونة وسرعة التكيف

السرعة واستثمار الوقت

## لا بديل

### عن ابتكار وتفعيل منهجية إدارية جديدة!

#### خلاصة القول

- ✓ تتداخل المتغيرات الحاصلة على المستوى المحلي مع المتغيرات الإقليمية والدولي وتترك آثارها المشابهة على كافة مجالات الحياة العصرية، حيث يمسه التغيير [سواء كان ملموساً بشكل مباشر أو غير منظور]. كما يمس التغيير قيم وتوجهات ومعايير الأفراد والجماعات بما يشكل مزيداً من الضغوط والتحديات على الإدارة.
- ✓ هناك واقع سياسي واجتماعي واقتصادي جديد أخذ في الشكل وإعادة الشكل بصفة مستمرة مؤثراً بذلك [إيجاباً وسلباً] على فرص الإدارة لتحقيق النجاح.
- ✓ أن العنصر البشري هو الأهم في تحقيق القدرة الإدارية على مواجهة التحديات الجديدة، وأن الإنسان هو المورد الحقيقي الذي يجب على الإدارة استثماره بكفاءة وفعالية لتحقيق أهدافها.
- ✓ نشأت عن الثورة التقنية فرص هائلة تمكن الإدارة من تجاوز كثير من السلبيات السابقة والاختصار غير المبرر في ممارسات أقل إنتاجية وأضعف مردوداً.



✓ وتتركز أهم تلك الفرص في:

تقليل درجات الاعتماد على الموارد  
والخامات الطبيعية بإنتاج بدائل صناعية  
أوفر كمية وأقل تكلفة

تخفيض قيود الزمان واختلاف النوقيتات  
بين مناطق العالم  
**Any Time all the Time**

تخفيض قيود المكان وتباعد المسافات  
**Any Place**

تطويع الإنتاج لتحقيق مزايا الإنتاج الكبير  
وخصوصية طلبات العملاء في ذات الوقت  
**Mass Customization**

وتتجرم تلك الفرص إلى



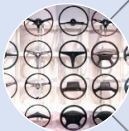
إمكانيات للإنتاج تنحصر في قيود الوقت



إمكانيات للإنتاج تنحصر في قيود المكان



إمكانيات للإنتاج تنحصر في ندرة الموارد الطبيعية



إمكانيات للإنتاج تسمح بالتوفيق بين  
المتطلبات الخاصة للعميل واقتصاديات الإنتاج  
**Mass Customization** الكبير

## أهمية المناخ للمنظمات المعاصرة

تسعى الإدارة إلى تحقيق أهداف المنظمة بالعمل على تحقيق أعلى درجة ممكنة من التوافق بين عنصر المناخ [الخارجي والداخلي] وبين قدراتها ومواردها المتاحة، بتفعيل "الأداء Performance" المتمثل في جهود وابتكارات الموارد البشرية لها [أفراد وجماعات].

### عناصر المناخ الخارجي

تحديات  
ومخاطر

فرص

### عناصر المناخ الداخلي

قيود ومحددات

موارد وإمكانات

## تأثير تغير الظروف المحيطة بالمنظمة

تواجه المنظمات ظروفاً متغيرة، وتعمل في ظل أوضاع متقلبة، وتعرضها معوقات وتحديات تجعل تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها أمراً غير مؤكد.

### إن مواجهة

التغير والتقلب في الأوضاع المحيطة بالمنظمة

يعتبر من طبيعة عمل الإدارة

لذلك

يكون أحد مظاهر مشكلة الإدارة في أي منظمة، هو محاولة الشبّ بالتغيرات والتقلبات في أوضاع المناخ المحيط بهدف زيادة قدراتها في استثمار الفرص وتحقيق أو ما قد تنعرض من مخاطر وتحديات. كذلك تختلف أوضاع وإمكانات وقدرات منظمات الأعمال الذاتية وما يتوفر لها من موارد، وما تخضع له من ضغوط وقيود نابعة من ظروفها الداخلية. وبفس المنطق، فإن هذه التحولات الداخلية قد تزيد أو تقلل من فرص تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها المنظمة.

لذلك

يكون المظهر الآخر لمشكلة الإدارة في أي منظمة هو السيطرة على القدرات والإمكانات المتاحة لها وتحقيق أو تحييد ما تخضع له من قيود.

# The Business Environment



CREATED USING  
**BwToon**

0:05 / 2:21

<https://youtu.be/PCBcdk9hAFO>

تأثير المتغيرات على المنظومة الإدارية

تحدث المتغيرات على مستويات عدة، وبدرجات متفاوتة من الشدة والاستمرارية، فبجد المتغيرات تحدث



عالمياً

اقتصادياً، سياسياً، تكنولوجياً، ثقافياً



إقليمياً

اقتصادياً، سياسياً، تكنولوجياً، ثقافياً



محلياً

اقتصادياً، سياسياً، تكنولوجياً، ثقافياً

...

ومن ثم نجد أن



إذن المنظومة الإدارية كلها تتغير من حيث:



Managing in a Global Economy - Unit 6: Organization in International Bus...

Organization in International Business

Study Goals

By the end of this lecture you will be able to understand:

- the **different approaches** to business organization
- **traditional understandings** of organizational structures
- contemporary approaches to organization
- which **methods and mechanisms** are used in organizational practice

approaches to business organization and we

IUBH

0:33 / 14:44

CC

<https://youtu.be/rvNYIW7tTZk>

السوق يتغير محلياً، إقليمياً، عالمياً:

المستهلكون في تغير وتطلع إلى الأحسن

المستهلك هو القوة الحقيقية في السوق

المنافسة تشد وتفاعل وتتخذ أشكالاً مختلفة  
ومجددة

وسائل التسويق وآلياته في تطور مستمر

قوى السوق هي الحكم في تحديد الأحسن والأصلح



## الركائز الأساسية لمجتمع الأعمال بتغير:

النوجه نحو التحالفات الاستراتيجية

النوجه نحو أشكال من التكامل والاندماج

PRIVATIZATION النوجه نحو التخصيص

GLOBALIZATION النوجه نحو العالمية

MARKET ECONOMY النوجه نحو آليات واقتصاد السوق

TOTAL QUALTY النوجه نحو الجودة الشاملة

النوجه نحو إزكاء روح الأعمال في المنظومة الإدارية

## التقنيات في تطور وتغير:



## سيطرة شبه كاملة لتكنولوجيا المعلومات

انتشار استخدام

شبكات

الاتصالات لنقل

وتداول

المعلومات

انتشار استخدام  
الحاسبات لرد أجزاء  
المنظومة الإدارية

انتشار استخدام  
الحاسبات الآلية في  
تطبيقات منجدة

الانتقال من

التعامل مع

البيانات

إلى المعلومات

ثم المعرفة

## نماذج للتحويلات في المناخ المحيط بالمنظمات

✓ تغير الأوضاع والنظم الاقتصادية المحلية، الإقليمية والعالمية.

✓ تغير الأسعار وشروط التعامل والبنادل في الأسواق بالنسبة للسلع والخدمات التي تتعامل فيها الإدارة.

✓ تغير الأوضاع والنظم الاجتماعية [القيم، العادات، الأعراف...].

- ✓ تغير الأوضاع والنظم السياسية [العلاقات بين الدول، الأوضاع المحلية في دولة ما، الاتجاه للحالف أو الصراع بين الدول والنجمعات الإقليمية].
- ✓ تغير الأوضاع والإمكانيات والاتجاهات العلمية، التعليمية، الثقافية محليا وإقليميا وعالميا .
- ✓ التطورات التقنية والمبتكرات والاختراعات في مختلف المجالات.
- ✓ التغيرات والمفاجئات الطبيعية [الكوارث، الزلازل، البراكين، اختلاف الأحوال والخصائص المناخية في العالم...].

## أهم التحولات

ثورة المعرفة

ثورة الاتصالات  
والمعلومات

### نماذج للتغير في عناصر المنظمات استجابة للمتغيرات

- ✓ تطور المنظمة من حيث الحجم، واختلاف معدلات النمو.
- ✓ اختلاف أعداد وخصائص الأفراد العاملين بالمنظمة.
- ✓ تطور السلوك الإنتاجي والعلاقات الإنسانية بالمنظمة.
- ✓ اختلاف أنماط وأساليب وقدرات القيادات الإدارية.

- ✓ اختلاف الشظير، وتطور النظر وقواعد العمل.
- ✓ اختلاف الموارد المادية والمالية المناحة للمنظمة.
- ✓ تطور المستوى التقني للمستخدم بالمنظمة.
- ✓ تطور مستوى استغلال الطاقات الإنتاجية بالمنظمة.
- ✓ تطور إنتاجية [كفاءة] عناصر الإنتاج بالمنظمة.

المورد الأهم في تطور للمنظمات هم

الموارد البشرية من ذوي المعرفة

وينبوع تأثير المتغيرات في عمل الإدارة على النحو التالي:

- ✓ ظهور فرص جديدة للإنتاج والسوق وتحقيق الأرباح.
- ✓ تعمل الإدارة على تطوير تقنيات جديدة لاستثمار الفرص الجديدة والمنجدة.
- ✗ ظهور معوقات أو أخطار لم تكن قائمة أو تزداد شدة وتأثير ما كان موجودا فعلا
- ? الإدارة البحث عن تقنيات جديدة للتعامل مع تلك المعوقات والمخاطر.

المطلوب تطبيق

منهجية الإدارة الإستراتيجية

## الإدارة الإستراتيجية والتوجه بالنتائج

### Strategic Management and Results Orientation

<https://youtu.be/MhCvQSi7CWs?si=3dwCqcr9U4cs6TN6>

#### أساسيات البناء الاستراتيجي للمنظمات

يمكن للمنظمة بناء وتمييز هيكل إستراتيجي يسمح لها بتطبيق منهجية الإدارة الإستراتيجية حال توفر العناصر والمقومات التالية:

1. أهداف واضحة معقولة [قابلة للتحقيق]، ومرنة [قابلة للتعديل].
2. سياسات واضحة معقولة ومتناسبة مع الواقع... ومرنة.
3. هيكل تنظيمي عملي واقعي، بسيط... ومرن.
4. قواعد ونظم وإجراءات مدروسة، مخططة، ومبرمجة بقدر الإمكان... وقابلة للتعديل... ومرنة.
5. أفراد تم اختيارهم بعناية، يتمتعون بالصفات والقدرات المناسبة لأنواع العمل وعلى استعداد لقبول التغيير، أي من أهم صفاتهم... المرنة.
6. صلاحيات محددة بدقة، وموزعة بين الأفراد بما يتناسب ومسئولياتهم... مع وضوح معايير المحاسبة والمساءلة... وكذا معايير تقييم الأداء والثواب والعقاب.

7. نظم وإجراءات ومعايير لاتخاذ القرارات تتناسب مع أهمية المشاكل .. وتنطور مع تغيير الأوضاع ..  
أي تنصف بالمر ونة.

8. نظم لاستثمار وتنمية طاقات الموارد البشرية ... وتوجيه العلاقات الوظيفية تتناسب مع الظروف،  
والندرة .. المر ونة.

9. معلومات مندقفة، ونظم وقنوات للاتصال الفعال.

10. تجهيزات ومعدات، ومواد مادية، تراخيها بعناية، وتوظيفها بعناية لتحقيق أقصى عائد ممكن  
منها في ظل الظروف السائدة والموقعة.

### 11. تقنيات مناسبة **Appropriate Technologies**.

12. كل ذلك في إطار من الفهم والإحاطة بظروف ومعطيات المناخ المحيط [ومن ثمر التفاعل والالتحام  
والعامل مع عناصره]، والرؤية المستقبلية الواضحة، والنصور الشامل لوضع المنظمة [والصناعة كلها]  
في حركتها التطور المستقبلي.

### المحركات الأساسية للنجاح في الإدارة الاستراتيجية

يقصد بالمحركات تلك القوى التي تدفع المنظمات إلى تبني منهجية الإدارة الاستراتيجية، من أهم تلك القوى  
ما يلي:

### محركات ناشئة عن المنافسة

- المنافسة هي القوة المحركة الأساسية نحو أعمال مفاهيم الإدارة الاستراتيجية.
- المنافسة هي أساس النجاح أو الفشل في مؤسسات ومنظمات الأعمال.
- المنافسة هي الحكم على كفاءة ما تقوم به الإدارة من أنشطة، ومدى تناسبها مع متطلبات الموقف  
وتحدياته.



وإذا كان الأمر كذلك، فإن على الإدارة أن تضع لنفسها " استراتيجية تنافسية "



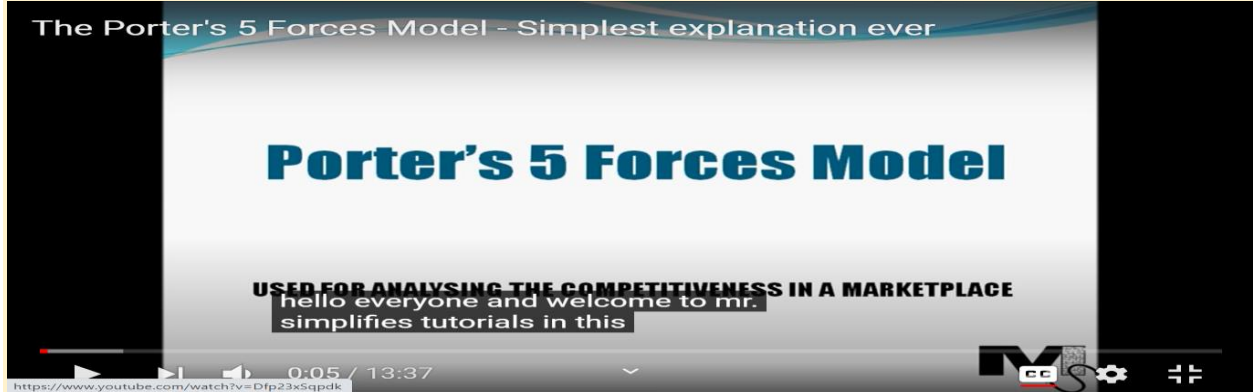
<https://youtu.be/CHF070ZUZZI>

وتتفاعل الإستراتيجية التنافسية مع العوامل التالية:



من هم المنافسون؟

ليس المنافسين هم فقط المؤسسات الأخرى التي تتعامل في نفس السوق، وتنتج وتطرح ذات المنتجات أو الخدمات وتحاول اقتطاع شريحة العملاء الذين اعتادوا التعامل مع المنظمة، ولكن المنافسين هم كل من يساوم الإدارة ويهددها ويضغط عليها ويحاول أن يتنطع من أرباحها [أو فرصها لتحقيق الربح] أو تخفيضها لسلطانها.



<https://youtu.be/thNIGrpTHIQ>

وعلى ذلك يعرض بورتر<sup>53</sup> فئات المنافسين على الوجه التالي:



هؤلاء المنافسين يعمل كل منهم على تحدي [تهديد] الإدارة بشكل مختلف:

<sup>53</sup> Porter, M.E., Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. The Free Press N.Y.1985, P.5

## 1- المنافسون في نفس الصناعة:

يقدمون للسوق نفس المنتجات ويتنافسون على الجودة، والسعر والخدمات، أو عليها جميعاً في محاولة اقتصاص جانب مما تحقته المنظمة من مبيعات [وبالتالي من أرباح].

## 2- الموردون:

يساومون لرفع أسعار ما يبيعونه للمنظمة، وبالتالي يقللون ما كان يمكن لها أن تحقته من أرباح [أي ينازعون الإدارة في إنجازها].

## 3- المشترون:

يساومون لتخفيض أسعار ما يشترونه، وزيادة الخدمات التي يحصلون عليها، وبالتالي يسهمون أيضاً في تصعيب مهمة الإدارة وتقليل العائد الصافي من نشاطها.

## 4- منتجوا السلع البديلة:

هم مصدر تهديد لسحب المشتريين [بل والموردين أيضاً] من التعامل مع المنظمة وبالتالي عدم مكاها تحقيق أو المحافظة على مبيعاتها وأرباحها.

## 5- المنافسون المحتملون:

هم الذين تغيرهم الأرباح التي تحققتها المنظمة في صناعة معينة فيقررون دخول ذات المجال لتحقيق نصيب من تلك الأرباح [وتكون النتيجة سحب مساحته من السوق وتخفيض المبيعات والأرباح].

**إن تحديد المنافسين هو الخطوة الأولى**

**في بناء إستراتيجية تنافسية تنظر أساليب تعامل المنظمة مع هؤلاء المنافسين**

## مصادر تهديد المركز التنافسي للمنظمة

وثمة مصادر كثيرة للتهديد تجب على الإستراتيجية التنافسية للمنظمة أن تتعامل معها، منها:

- ❑ القوانين والشهادات التي تضيق فرص المنظمة أو تفرض عليها أعباء أكثر مما يتعرض لها المنافسين.
- ❑ الأوضاع والنظر السياسية، والعلاقات الدولية غير الملائمة لأهداف المنظمة.
- ❑ الأوضاع والنظر السياسية، والعلاقات الدولية غير المواتية لنهجيات المنظمة وأهدافها.
- ❑ الأوضاع والنظر والعلاقات الاقتصادية المحلية والعالمية والتي قد لا تتوافق مع إمكانيات المنظمة وأنشطتها.
- ❑ ندرة الثروات الطبيعية والحامات والموارد التي تحتاجها المنظمة أو ارتفاع تكلفتها.
- ❑ قصور الطاقات البشرية، وندرة الكفاءات المناسبة لاحتياجات المنظمة.

Competitive Position



STRATEGIC MANAGEMENT

# COMPETITIVE POSITION



0:08 / 14:17



<https://youtu.be/kMKBel-zgCg>

## ما هي آليات التنافس؟

آليات التنافس هي الوسائل والإجراءات التي تعتمد عليها المنظمة من أجل التغلب على المنافسين والتعامل مع مصادر التهديد . وسوف تختلف الآليات باختلاف الطرف الموجهة إليه، كما تتغير تلك الآليات بتغير الظروف والمواقف سواء الخارجية أو ظروف المنظمة ذاتها .

ويمكن تصور أسلوب بناء هيكل من آليات التنافس وفق الشكل التالي:

مصدر المنافسة	الآليات التنافسية المناسبة
منافسون في نفس الصناعة	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. تطوير المنتجات وطرح منتجات جديدة باستمرار.</li> <li>2. ضبط التكلفة وخفض أسعار البيع للمستهلك.</li> <li>3. تقديم خدمات منطوية للمستهلكين.</li> <li>4. تقديم مزايا أفضل للموزعين وتجارة التجزئة.</li> </ol>
منافسون محتملون	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. التحالف مع الموردین لحجب مصادر الخامات عنهم.</li> <li>2. التحالف مع الموزعين لمنعهم من التعامل معهم.</li> <li>3. تخفيض الأسعار وتقليل هامش الأرباح لتضيق مهمتهم في دخول المجال.</li> <li>4. استيعابهم وإدخالهم شركاء في المنظمة.</li> </ol>
منتجات بديلة لمنجات المنظمة	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. إضافة مزايا وتحسينات في منتجات المنظمة لتعميق الفرق بينها وبين البدائل وزيادة تميزها.</li> <li>2. تنمية وتوثيق العلاقات مع العملاء، وزيادة ولائهم للمنظمة، ومنتجاتها.</li> </ol>
الموردون	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. الدخول في اتفاقات طويلة الأجل مع الموردین.</li> <li>2. التكامل مع الموردین والدخول معهم في تحالفات إستراتيجية.</li> </ol>

3. تنوع مصادر التوريد.	
1. استيعابهم وإدخالهم شركاء في المنظمة. 2. تنوع الأسواق وتقليل الاعتماد على كبار المشترين.	كبار المشترين
1. تنوع مجالات النشاط. 2. التوسع في الأنشطة الخارجية في أسواق أخرى.	التقلبات الاقتصادية المحلية

### محركات ناشئة من إدارة التكلفة Cost Drivers

تعتبر التكاليف أحد أهم المحركات لخوا الأخذ بمنهجية الإدارة الإستراتيجية، حيث تمثل إدارة وضبط التكلفة أحد عناصر الإستراتيجية:

- الوفرة في التكاليف الناشئة من كبر حجم الإنتاج Economies of Scale.
- الوفرة في التكاليف الناشئة من التطورات التقنية.
- الوفرة في التكاليف الناشئة عن تطور، وسائل، وتقنيات النقل، والاتصالات.
- ارتفاع نفقات تطوير المنتجات بالقياس إلى عمرها في السوق.

### محركات من قوى السوق Market Drivers

- التطور في متوسط الدخل الفردي واتجاهه إلى الزيادة.
- ارتفاع مستوى الأذواق وتطلعات المستهلكين.
- ارتفاع الميل إلى الحركة والشفقة وفتح أسواق جديدة.
- توسع وظهور قنوات ومنافذ توزيع جديدة ومنظومة.

### محركات حكومية

- سياسات التعرفة والحماية الجمركية.



- سياسات الدعم للصناعات الوطنية.
- النظر والعلاقات الاقتصادية الدولية.
- الاتجاه نحو ابتعاد الدولة [القطاع العام] عن المجالات الإنتاجية وتركها للقطاع الخاص.
- التحول نحو اقتصاديات السوق.

تلك المحركات وغيرها تدفع الإدارة

إلى تبني أسلوب "الإدارة الاستراتيجية"

من أجل تحقيق درجة أعلى من السيطرة على المناخ

واستثمار الفرص الساخنة والتغلب على المعوقات.

قوى التغيير محرك نحو الإدارة الإستراتيجية

تبدو على الساحة الإدارية الآن عدة قوى تعمل على تصدع البناء الإداري التقليدي وتسهم في الإسراع بإقامة البناء الجديد على أساس مفاهيم "الإدارة الاستراتيجية"، أهم تلك القوى ما يلي:

GLOBALIZATION

1- النوجه نحو العالمية

COMPUTERIZATION

2- ثورة الحاسب الآلي

INFORMATIONALIZATION

3- تكنولوجيا المعلومات

TOTAL QUALITY MANAGEMENT

4- إدارة الجودة الشاملة

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

5- حركة الموارد البشرية

✓ تلك القوى الخمس [بالإضافة إلى عديد من القوى الأخرى] تتكامل في إحداث واقع جديد يفرض على الإدارة النخلي عن مفاهيمها وأساليبها التقليدية التي تنسر بالجزؤ أو النعتيد والنجمد والثولب . . وتلجأ إلى اسنحدات مفاهيم وأساليب تنسر بالنكامل والترابط، والبساطة والمرونة والثاسب مع متنضى الأحوال والظروف .

تواجه المنظمات المعاصرة موقفاً شديد الصعوبة، ينمثل في أن النحولت العالميه والمحليه تؤدي كلها بالضرة إلى:

✗ فتح السوق أمام الواردات الأجنبية .

✗ ضعف وتضاؤل فرص المنتجات المحلية لغزو الأسواق الأجنبية .

✗ استثمار المنظمات في العالم الأكثر قدماً لتفوقها التقني وظروف تحرير التجارة الدولية التي تقودها

منظمة التجارة العالمية، WTO

✗ وفي ضوء بطة اسنجابة المناخ المحلي في كثير من الدول النامية، لمنطليات التحرير وعدم توفير حرية

الحركة اللازمة للإدارة لمواجهة تلك الظروف الجديدة، تصبح الإدارة عاجزة عن التصدي أو

محاولة.

النحدي الرئيس . . . . .

كيف تواجه المنظمات تلك الظروف الجديدة

مع اسنمسا القيود التقليدية؟

تنطلب المواجهة أمرين:

## الأمس الأول

فلسفة واضحة للعمل الإداري المنحصر والمنطلق لتحقيق منافع لجميع أصحاب المصالح Stakeholders في المنظمة، تتميز بسمات منطوية أهمها:

1. اعتماد آليات السوق أساساً في رسم سياساتها واتخاذ قراراتها.
2. استيعاب التطورات التقنية والنحولات الاقتصادية والاجتماعية الجارية في العالم.
3. معايشة عص المعلومات بكل ما تعنيه، ثورة المعلومات من انفتاح وعقلانية وتكامل في النظرية وشمول للاهتنامات.
4. تقبل حقائق السوق والمنافسة والنوجه إلى النميز والثوق باعتبارها السيل الوحيد للبقاء.

## الأمس الثاني

منهج إداري واضح يقوم على الأمر كان التالية:

1. شحذ كل أسلحة وتقنيات الإدارة وحشد إمكانياتها وطاقاتها، والعمل على الاستخدام الأمثل لكل الموارد المتاحة لها وتجنب تعطيل الطاقات وإهدار الموارد.
2. إدارة المنافسة، حيث تحدد الإدارة نقاط القوة والضعف في المنظمة، وتبحث عن نقاط القوة والضعف عند منافسيها، واقتباع آليات تنافسية تستشتم تلك المعلومات لصالح المنظمة.
3. المنافسة على الوقت، بمعنى الإسراع في عمل كل شيء، لتخفيض الوقت المستغرق إلى أدنى حد ممكن، وبذلك تحقق الإدارة سبق في الوصول إلى المستهلك والوفاء باحتياجات السوق قبل المنافسين. وتلعب تكنولوجيا المعلومات والحاسبات الآلية دوراً خطيراً في تمكين الإدارة من المنافسة على الوقت بما توفره من إمكانيات هائلة لمعالجة البيانات، وكذا توفير الخدمات المعلوماتية اللازمة.

4. المنافسة على الإمكانيات والقدرات المتكاملة، بمعنى أن الإدارة ترصد إمكانياتها وقدراتها وتعمل على استغلالها بشكل متكامل بحيث ينبج عنها تأثير أكبر بكثير من مجموع القدرات المتفردة. والإدارة هنا تخلق كياناً متكاملاً مما يباح لها من إمكانيات وتوظفه التوظيف الأمثل لتحقيق أكبر تفوق ممكن على المنافسين.

5. المنافسة بتخفيض النفقات والأموال المعطلة في المخزون السلعي، وإعداد نظم مشوقة لترتيب التعامل مع الموردين بحيث يتم تغذية الإنتاج [أو السوق] بمطلباته بشكل فوري يقلص المخزون إلى ما يقرب من الصفر، وهذه السياسة اليابانية الأصل **JUST- IN- TIME** يترتب عليها وفن في تكلفة الأموال بعدم تجميدها في مخزون سلعي غير مستعمل، وتوفير مساحات وتكاليف عمليات التخزين، ناهيك عن منع الأضرار والخسائر الناشئة عن تلف المخزون أو تقادمه أو تعرضه للسرقة وغير ذلك.

6. تكوين علاقات وطيدة وإيجابية مع الموردين لضمان احنياجات الشركة من المواد والمستلزمات وتأمين وصولها في الأوقات المناسبة بالكميات الصحيحة التي تحقق تنفيذ سياسات " في الوقت بالضبط " وكذا تأمين علاقات وارتباطات إيجابية مع العملاء [في السوق المحلي أو الأجنبي] لضمان تصريف المنتجات بأسلوب منظم يسمح بتدفق السيولة إلى الشركة وتخفيض من أعباء تمويل وإدارة المخزون من السلع النائمة. تلك العلاقات الإيجابية في الاتجاهين إنما تحتاج إلى عقلية إدارية تسنوع حقائق السوق، وغلك إرادة القرار وسلطة النصرف، والقدررة على تحمل المسؤولية، يساندها نظام فعال ومنقدر للمعلومات الإدارية.

7. صياغة استراتيجية متكاملة ترشد العمل الإنتاجي والشوقي وكافة ممارسات الإدارة في مختلف المجالات وفق توجهات واضحة.

8. ولا شك أن العنصر الفارق الآن في تحديد نجاح الإدارة هو قدرتها على استخدام المستحدثات التقنية استخداماً أمثل وتوظيفها في تطوير الإنتاج والمنجات وأساليب السوق والإدارة جميعاً حيث تحقق للإدارة التي تحسن أساليبها واستخدامها ميزات أهمها:
  9. تخفيض الوقت اللازم للقيام، ومن ثم تحقيق إنتاج أكثر في وقت أقل، وسرعة تدوير رؤوس الأموال بكل ما ينحصر عن ذلك من عوائد اقتصادية إيجابية.
  10. تخفيض تكلفة المواد الخام واستبدال مواد رخيصة أو مخلقة بالمواد الطبيعية الأعلى تكلفة أو الأكثر ندرة.
  11. تقليل الأيدي العاملة اللازمة للإنتاج وإحلال عناصر من العاملين الأعلى مهارة وكفاءة في التعامل مع التقنية الجديدة محل العمال الأقل مهارة.
  12. إتاحة فرص لامتناهية لتطوير منجات جديدة وإبتكار استخدامات منجدة للمنتجات المعروفة، بما تحقق توسع وخلق الأسواق الجديدة باستمرار.
  13. إضافة مرونة هائلة في إمكانيات التصير للإنتاج بما تحقق التوسع المستمر مع خفض الوقت والتكلفة.
  14. إعادة صياغة المنظمات الإدارية والنخلص من القوالب التنظيمية الجامدة والتقليدية، والانطلاق إلى خلق تنظيمات حديثة قادرة على المخاطرة ومحاية للإبتكار والإبداع.

## سمات إدارية مناسبة لمنهجية الإدارة الاستراتيجية



### وذلك على النحو التالي:

1. الأخذ بأشكال اللامركزية الإدارية إلى أبعد الحدود، واستثمار تقنيات المعلومات في تحقيق الربط بين تلك الإدارات اللامركزية.
2. إضفاء المرونة الشديدة على الهياكل التنظيمية وتطويع الهياكل لتتكيف وتتوافق مع المتغيرات الداخلية والخارجية.
3. الاعتماد على تكوين فرق عمل متكاملة بدلاً من تكريس الإدارات والأقسام المنفصلة والمبتعدة. ومن ثم التأكيد على الأهداف المشتركة، والترابط في الأداء والمسئولية عن النتائج، وتأكيد روح الجماعة في الإنجاز وعدالة نظم الثواب [أو العقاب].



4. اتباع تخطيطات وسياسات تحقق للأفراد العاملين فرص المشاركة الإيجابية في التخطيط والإعداد للعمل وتحديد أهدافه واختيار مسالك التنفيذ وأدواته. إن المشاركة الإيجابية القائمة على الخبرة والاقتناع والمسؤولية من جانب الأفراد، والرغبة الجادة في الاستفادة من عطاء هؤلاء الأفراد وقدراتهم من جانب الإدارة أصبحت من سمات الشركات الأكس ناجحا في العالم المتقدم.

5. تنمية واستثمار الطاقات الفكرية والقدرات الإبداعية للأفراد، وتوفير الفرص للناهين منهم لتجريب أفكارهم ومشروعاتهم الخلاقة. إن الشركات الأكس ناجحا في العالم المتقدم تحاول أن تجعل من كل فرد عامل لها "رجل أعمال" في ذاته وليس مجرد موظف يؤدي أعمالاً روتينية، بل هو يفكر وينسك ويشترك في المسؤولية ويحمل المخاطر، وكذا يشترك في العائد.

6. تعميق تطبيقات "الجودة الكلية والشاملة" في كل مراحل العمل وكل مستويات الأداء في أي مشروع أو شركة. وهذا يعني الاهتمام بالتفاصيل الدقيقة وتنظيم العمل لاستبعاد كل أشكال ومسيبات ضعف الأداء وانخفاض الجودة. كذلك فإن إشراك العاملين على مختلف المستويات في نظام مستمر لبحث أساليب تطوير وتحسين الجودة في الإنتاج والتسويق والإدارة وكل مرافق العمل يصبح هو الضمان الحقيقي للمواصلة والاستمرارية في تحقيق مستويات متعالية من الجودة.

7. إعادة ترتيب علاقات المنظمة مع الغير، ومن ثم قد نرى حالات مفيدة للاندماج بين بعض المنظمات، أو انسلاخ بعض الوحدات عن منظماتها، أو تكوين تحالفات بين بعض المنظمات للتعاون في مسائل ذات اهتمام مشترك، ولكنها تحتاج إلى تمويل تعجز أي منها عن تحمله منفردة مثل مشروعات البحوث والتطوير، ودراسات التطوير التقني، أو حملات غزو الأسواق الأجنبية والترويج للمنتجات.

**مفهوم "وحدات الأعمال الإستراتيجية" (SBU) Strategic Business Units**

تعتمد الإدارة الإستراتيجية مفهوم " وحدات الأعمال الإستراتيجية " حيث تقسم المنظمة إلى عدد من تلك الوحدات على نحيث تخصص كل منها بمجموعة من الأنشطة وتعامل في مجموعة من المنتجات وفق أحد معيارين:

1. أن مجموعة الأنشطة أو المخرجات تشترك في استخدام ذات التقنيات وتحتاج إلى نفس المهارات والقدرات.

2. أن الأنشطة والمخرجات يستفيد منها شرائح مشتركة من العملاء وتتوجه إلى أسواق متجانسة.

Business unit strategy

## Understanding Business Unit strategy

Strategic advantage

0:01 / 13:41

CC Font Awesome

<https://youtu.be/Yu3KueS8ell>

strategic business unit

**STRATEGIC  
BUSINESS UNIT  
(SBU)**

0:12 / 2:20

CREATED USING  
**PowerToon**

<https://youtu.be/yol5wxMLC9Y>

## النموذج الأساسي للإدارة الإستراتيجية

ما هي الإدارة الاستراتيجية؟

"الإدارة الاستراتيجية" هي الأسلوب الإداري المميز الذي ينظر إلى المنظمة في كليتها **نظرة شاملة** **Comprehensive** لتعظيم "الميزة التنافسية" **Competitive Advantage** التي تسمح بالتفوق في السوق واحتلال مركز تنافسي قوي.

وتتميز "الإدارة الاستراتيجية" بالتركيز على " اتخاذ القرارات الاستراتيجية " التي تنظر إلى الفرص والمشكلات الحالية وتتنظر إلى المستقبل ونس المنظمة كلها .

ما هي "الاستراتيجية"؟

" الاستراتيجية " هي الخطة الرئيسية الشاملة **Master Plan** التي تحدد كيف تحقق المنظمة غرضها **Mission** وأهدافها **Objectives** من خلال تنظيم ما تمنع به من مزايا وتلذذات ما تعانيه من مساوئ، فالمهمة الأساسية للإستراتيجية هي تحقيق النوافق بين قدرات المنظمة وبين متطلبات المناخ المحيط.

مراحل الإدارة الاستراتيجية

Strategic Management Process

NANYANG TECHNOLOGICAL UNIVERSITY

BE2601 MANAGEMENT PRINCIPLES, SKILLS AND COMPETENCIES

Lesson 4: Planning for Business Operations I

Topic: Strategic Management Process

Dr. Kumaran Rajaram

College of Business  
Nanyang Business School

0:01 / 10:54

CC

<https://youtu.be/r7yu2GHiPVU>



<https://youtu.be/CHDbnl2k55c>



<https://youtu.be/EvvnoNAUPSD>



<https://youtu.be/ZhMIJW2Bb8Q>

## مسنويات الاستراتيجية

تفاوتت الاستراتيجية في مسنوياتها من حيث مدى شمولها لاهتمامات المنظمة كلها أو اخصارها في اهتمامات قطاعات محدودة فيها ونستطيع أن نميز بين ثلاث مسنويات:

استراتيجية المنظمة	استراتيجية إدارة/قطاع	استراتيجية وظيفية
<ul style="list-style-type: none"><li>• استراتيجية خمسة سنوات</li><li>• استراتيجية عشر سنوات</li><li>• استراتيجيات التحالفات المحلية</li><li>• استراتيجية الاستثمار الأجنبي</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• الإنعـاج</li><li>• الحسابات والمالية</li><li>• شؤون الأفراد والتدريب</li><li>• الشؤون القانونية</li><li>• المشتريات والمخازن</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• الإعلان والترويج</li><li>• المبيعات المحلية</li><li>• النصـلـين</li><li>• نخـوـث السـوق</li></ul>

وتنطبق تلك المسنويات الثلاث على الدولة، القطاع، المنظمة.

وماذا عن التخطيط الاستراتيجي؟

What IS Strategic Planning

Lesson 1: What IS Strategic Planning?

Introduction to Strategic Planning

Debbie Narver

0:07 / 8:24

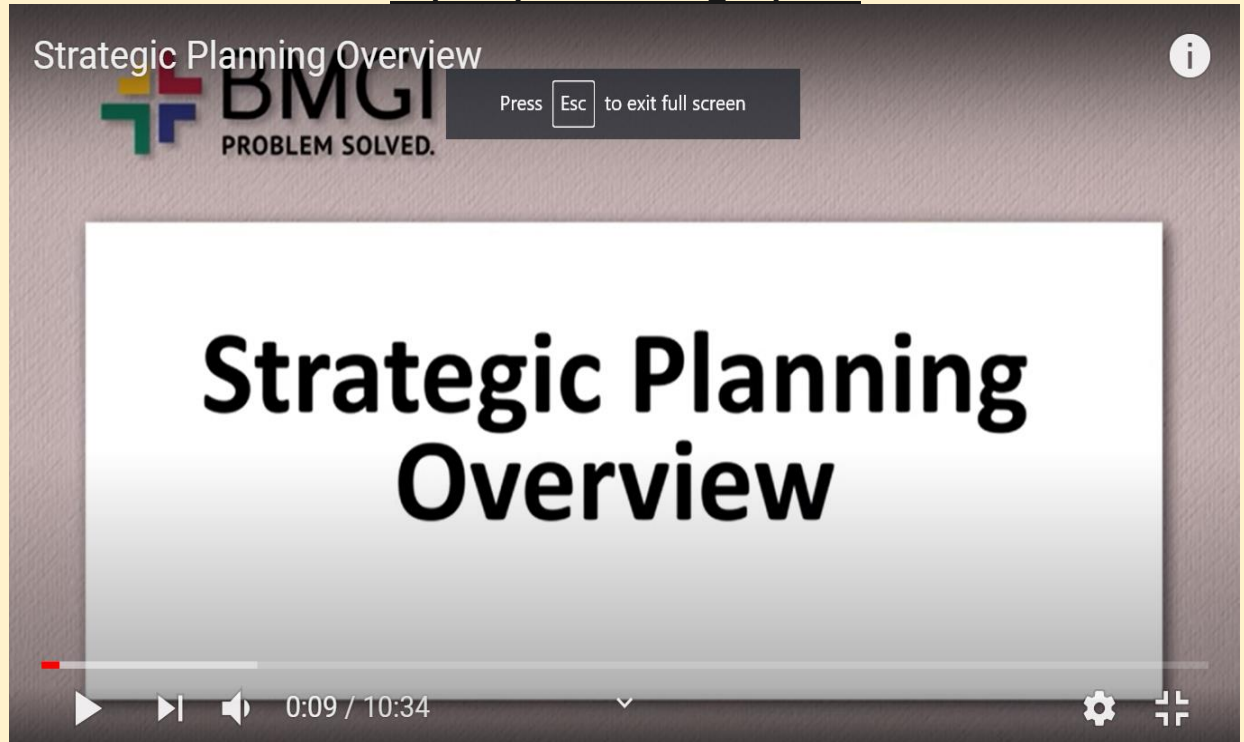
ScreenCast-O-Matic.com

[https://youtu.be/iXzmAou\\_UUA](https://youtu.be/iXzmAou_UUA)



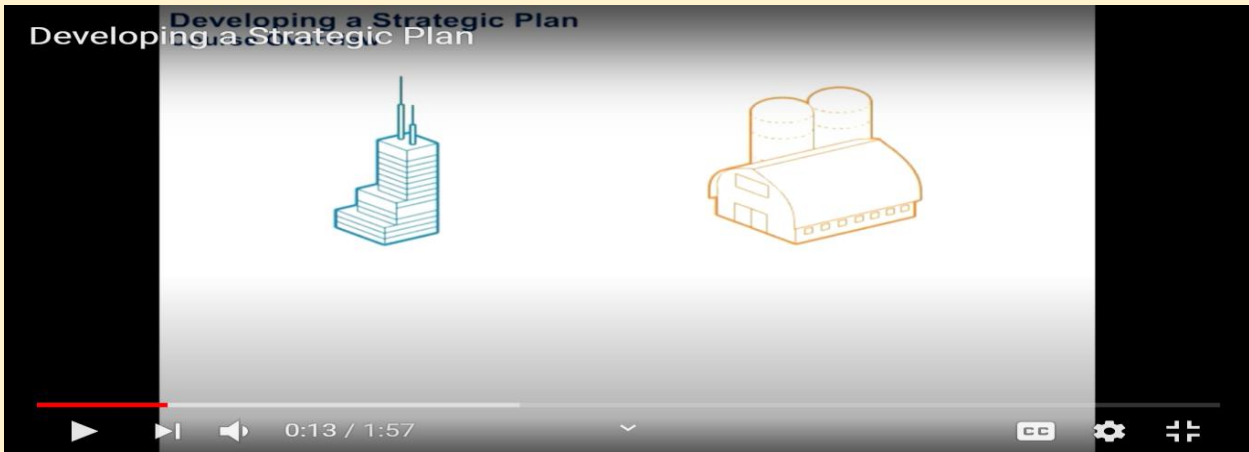
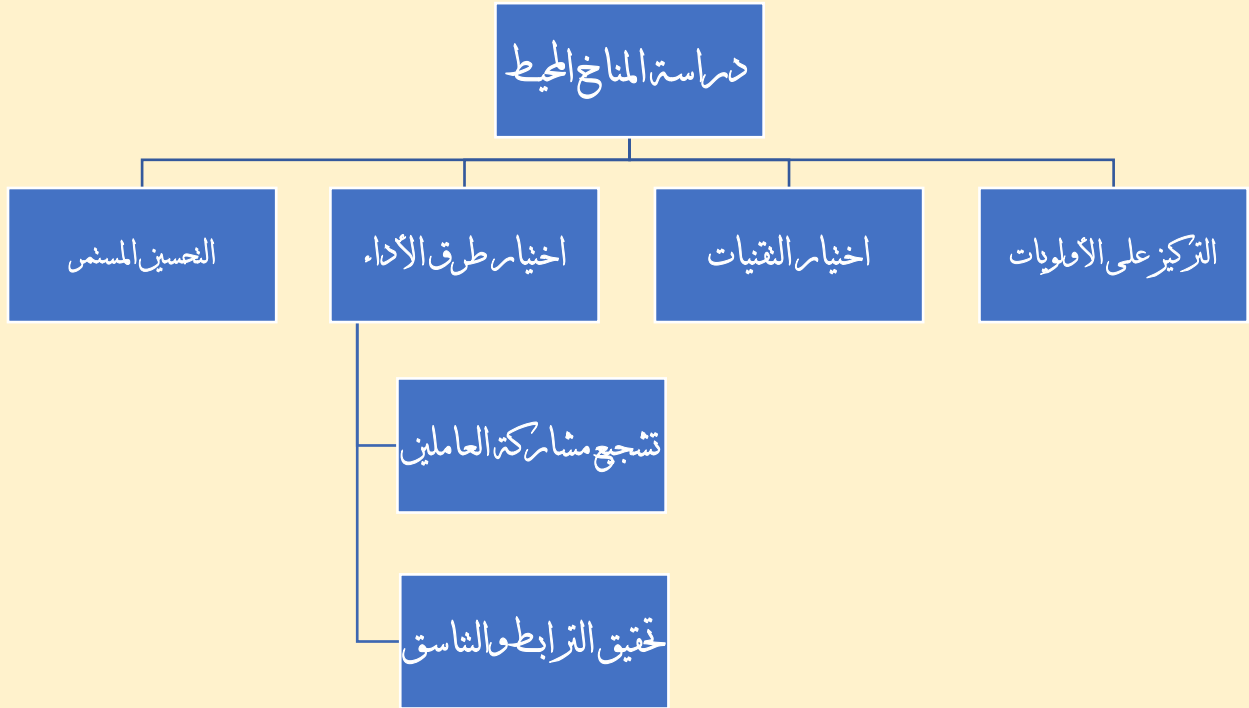


[https://youtu.be/VTH\\_WsyoEeM](https://youtu.be/VTH_WsyoEeM)



[https://youtu.be/qCbSos76\\_lo](https://youtu.be/qCbSos76_lo)





<https://youtu.be/h9Q77vFpSMg>

What is Strategy?

WHAT  
IS  
STRATEGY  
?

0:07 / 8:46

<https://youtu.be/TD7WSLeQtVw>

Strategic Management - Case Analysis of Microsoft



# Microsoft

March 24, 2017

*Presented by:*

Kayla Larsen

*Developed by:*

Frank Campione, Boone Hobbs, Kayla Larsen, Rajeshwar Rajeshwar, Nataraj Venugopal, and Demetrius Walker

here at Microsoft with me today are my fellow team members

MGMT 6722 Strategic Management Dr. Jay R. Kirtner

0:07 / 17:57

<https://youtu.be/WYlvyRAmdYY>

Starbucks SWOT analysis 2020

## STARBUCKS CORPORATION SWOT ANALYSIS 2020



0:01 / 3:09

Strategic Management insight

<https://youtu.be/3PA7WsC5R4>



<https://youtu.be/T1pA2TFElkU>

بمناسبة الحاديث عن سيارات TESLA



<https://youtu.be/PZ8NPeYFPCY?si=Dycd-XQqmlIBSDwX>

وقبل النهاية  
قليل من الفكاهة



## في النهاية

Media Player

0:00:05 0:04:50

تجربة حياة ورؤية مستقبلية (UTC 51\_02\_09 29\_11\_2018)

Type here to search

6:45 PM Saturday 9/16/2023



## تجربة حياة ورؤية مستقبلية (2018\_11\_29)

لمشاهدة الفيديو انقر على علامة الفيديو





سنوات مع زملاء العم في تجارة القاهرة - موقع الدكتور علي السلمي

([alisalmi.com](http://alisalmi.com))



## وأخيراً

### مجموعة من كتيبي الإلكترونية

1. [دكتور علي السلمي - آفاق الإدارة المعاصرة - موقع الدكتور علي السلمي \(alisalmi.com\)](http://alisalmi.com)
2. [دكتور علي السلمي - خواطر في الإدارة المعاصرة - موقع الدكتور علي السلمي \(alisalmi.com\)](http://alisalmi.com)
3. [دكتور علي السلمي - وصف مص بالعربي - موقع الدكتور علي السلمي \(alisalmi.com\)](http://alisalmi.com)
4. [دكتور علي السلمي " -مص المستقبل - "موقع الدكتور علي السلمي \(alisalmi.com\)](http://alisalmi.com)
5. [دكتور علي السلمي يكتب "رسائل لأهل بلدي - "موقع الدكتور علي السلمي \(alisalmi.com\)](http://alisalmi.com)
6. [دكتور علي السلمي يكتب "مرحلتني مع الإدارة - "موقع الدكتور علي السلمي \(alisalmi.com\)](http://alisalmi.com)
7. [دكتور علي السلمي "شخصيات" مصيرتها لها تاريخ - موقع الدكتور علي السلمي \(alisalmi.com\)](http://alisalmi.com)
8. [الملثقى - تقدير علي السلمي وإسماعيل عثمان - موقع الدكتور علي السلمي \(alisalmi.com\)](http://alisalmi.com)
9. [علي السلمي " - مص وحماية الوطن - "موقع الدكتور علي السلمي \(alisalmi.com\)](http://alisalmi.com)
10. [دكتور علي السلمي - مص والنحول الديمقراطي - موقع الدكتور علي السلمي \(alisalmi.com\)](http://alisalmi.com)
11. [مص والجماعة الإبراهيمية - دكتور علي السلمي - موقع الدكتور علي السلمي \(alisalmi.com\)](http://alisalmi.com)
12. ["مص وتحديات الإصلاح الإداري" علي السلمي - موقع الدكتور علي السلمي \(alisalmi.com\)](http://alisalmi.com)
13. [دكتور علي السلمي - التطوير المؤسسي في مص - كدولة جديدة - موقع الدكتور علي السلمي \(alisalmi.com\)](http://alisalmi.com)
14. [مص ومشروعاتها العملاقة - علي السلمي - موقع الدكتور علي السلمي \(alisalmi.com\)](http://alisalmi.com)
15. [علي السلمي - مص والثورتين . . قراءة ثانية للأحداث والنتائج - موقع الدكتور علي السلمي \(alisalmi.com\)](http://alisalmi.com)

16. "كتابي عن" مص ومحمد مرسي و 30 يونيو - موقع الدكتور علي السلمي (alislami.com)
17. مصر وثورة 25 يناير 2011 - موقع الدكتور علي السلمي (alislami.com)
18. مصر وتحديات إدارة الشمية - موقع الدكتور علي السلمي (alislami.com)
19. مصر ومبارك - موقع الدكتور علي السلمي (alislami.com)
20. مصر وسد النهضة - قضية حياة أو موت - موقع الدكتور علي السلمي (alislami.com)
21. الإدارة المعاصرة - رؤية إسلامية - موقع الدكتور علي السلمي (alislami.com)
22. برنامج للتشويق الحضاري في مصر - موقع الدكتور علي السلمي (alislami.com)
23. حوارات لها تاريخ - موقع الدكتور علي السلمي (alislami.com)
24. رحلتي مع الكذب - جزء أول - موقع الدكتور علي السلمي (alislami.com)
25. رحلتي مع الكذب - جزء ثان - موقع الدكتور علي السلمي (alislami.com)
26. سنوات مع زملاء العم في تجارة القاهرة - موقع الدكتور علي السلمي (alislami.com)
27. تجربة حياة ورؤية مستقبلية - موقع الدكتور علي السلمي (alislami.com)
28. جامعات المستقبل - موقع الدكتور علي السلمي (alislami.com)
29. مصر التي نريد - موقع الدكتور علي السلمي (alislami.com)
30. ثورة 23 يوليو 52 - موقع الدكتور علي السلمي (alislami.com)
31. رحلتي مع السيسي - موقع الدكتور علي السلمي (alislami.com)
32. الوثيقة... قضية السنور والديمقراطية 2012 - موقع الدكتور علي السلمي (alislami.com)
33. عام من الإخفاق - موقع الدكتور علي السلمي (alislami.com)

34. عام الفصل الرئاسي يونيو 2012- يوليو 2013 - موقع الدكتور علي السلمي (alisalmi.com)
35. ثورة 30 يونيو 2013 - موقع الدكتور علي السلمي (alisalmi.com)
36. الإدارة الرشيدة .. الوجه الآخر للحكومة - موقع الدكتور علي السلمي (alisalmi.com)
37. الإدارة بالأهل - موقع الدكتور علي السلمي (alisalmi.com)
38. مفاهيم الإدارة الإدارية - موقع الدكتور علي السلمي (alisalmi.com)
39. إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية - موقع الدكتور علي السلمي (alisalmi.com)
40. إشكاليات الدستور والبرلمان - موقع الدكتور علي السلمي (alisalmi.com)
41. مص والديمقراطية - موقع الدكتور علي السلمي (alisalmi.com)
42. مص المحرسة من ثاني مواطن من أجل المستقبل - موقع الدكتور علي السلمي (alisalmi.com)
43. مص المحرسة، رؤية ومنهاج للتغيير الديمقراطي وإعادة البناء - موقع الدكتور علي السلمي (alisalmi.com)
44. مص المحرسة ثورة حتى النص - موقع الدكتور علي السلمي (alisalmi.com)
45. التحول الديمقراطي وإشكالية وثيقة المبادئ الدستورية - موقع الدكتور علي السلمي (alisalmi.com)
46. الإدارة في عصر العولمة والمعرفة - موقع الدكتور علي السلمي (alisalmi.com)
47. إعادة بناء الوطن - موقع الدكتور علي السلمي (alisalmi.com)
48. إدارة السلوك التنظيمي - موقع الدكتور علي السلمي (alisalmi.com)
49. الحلم المصري - موقع الدكتور علي السلمي (alisalmi.com)
50. كتاب إدارة النميز - موقع الدكتور علي السلمي (alisalmi.com)

51. [مئوية عيد الجهاد - موقع الدكتور علي السلمي \(alisalmi.com\)](http://www.alisalmi.com)
52. [الإدارة الجديدة . . طريق النميز - موقع الدكتور علي السلمي \(alisalmi.com\)](http://www.alisalmi.com)
53. [مائة عام على ثورة 1919 - موقع الدكتور علي السلمي \(alisalmi.com\)](http://www.alisalmi.com)
54. [ثورة 1919 - موقع الدكتور علي السلمي \(alisalmi.com\)](http://www.alisalmi.com)
55. [دكتور علي السلمي - كي لانسى - موقع الدكتور علي السلمي \(alisalmi.com\)](http://www.alisalmi.com)
56. [دكتور علي السلمي - مص والنحول الديمقراطي - موقع الدكتور علي السلمي \(alisalmi.com\)](http://www.alisalmi.com)
57. [دكتور علي السلمي - فعاليات وحوارات لها تاريخ - موقع الدكتور علي السلمي \(alisalmi.com\)](http://www.alisalmi.com)
58. [دكتور علي السلمي يعث رسالة إلى شعب المحرسة عام 2006 - موقع الدكتور علي السلمي \(alisalmi.com\)](http://www.alisalmi.com)
59. [دكتور علي السلمي يعث رسالة إلى علماء المحرسة عام 2006 - موقع الدكتور علي السلمي \(alisalmi.com\)](http://www.alisalmi.com)
60. [دكتور علي السلمي - آفاق الإدارة المعاصرة - موقع الدكتور علي السلمي \(alisalmi.com\)](http://www.alisalmi.com)



# وإلى لقاء قريب في كتاب جديد



## نشيد مصر

مصر يا مهد الكرم .... مصر يا أرض الهرم

أنت بدء للحضارة

أنت للعلم منارة

أنت للدين البشارة

هكذا تحكى الأمم ..... هكذا خط القلم

نهرك النيل الجميل

حوله يسمو النخيل

وهو بالخير يسيل

