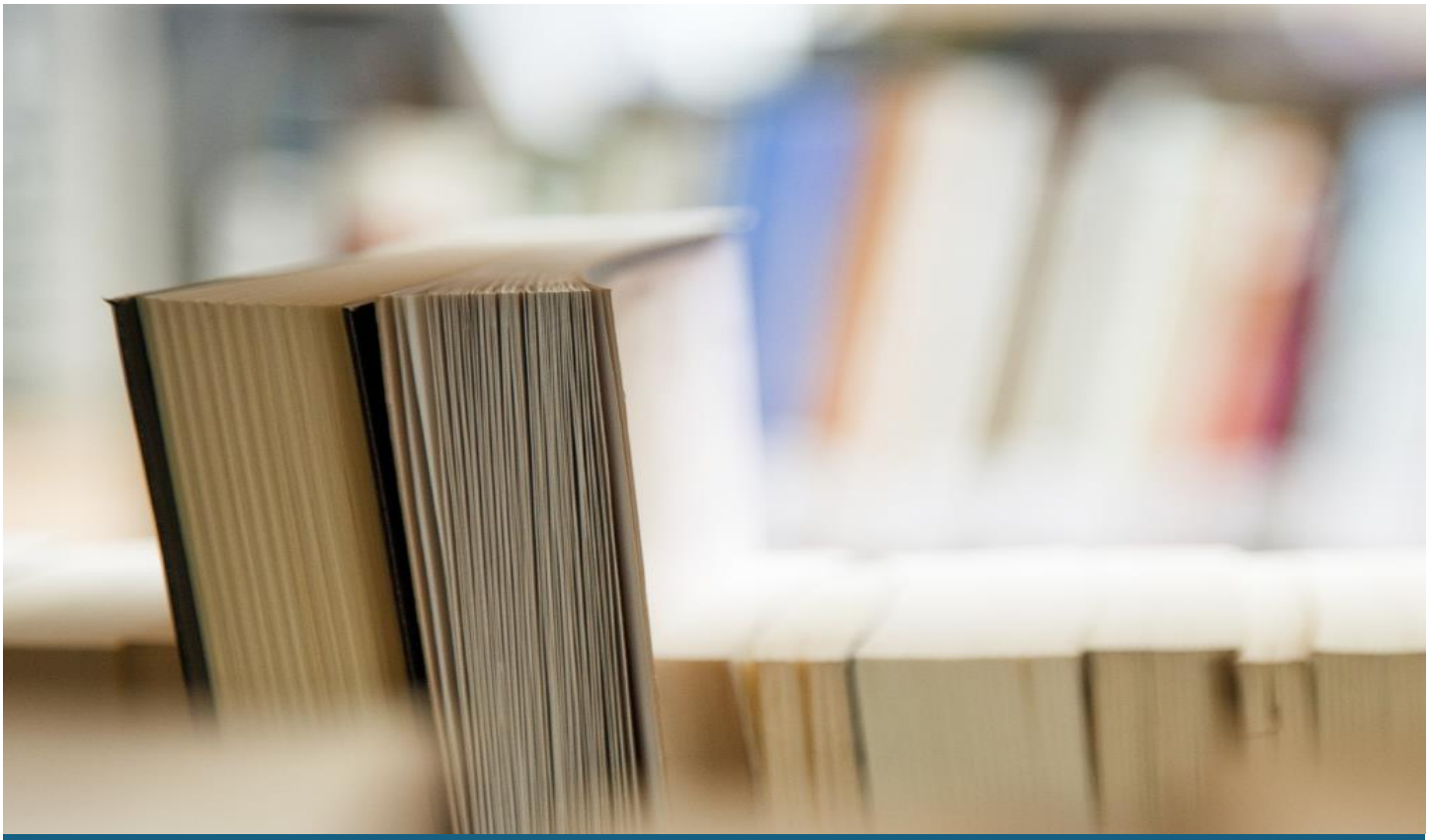


قراءة جديدة لمقالات قديمة

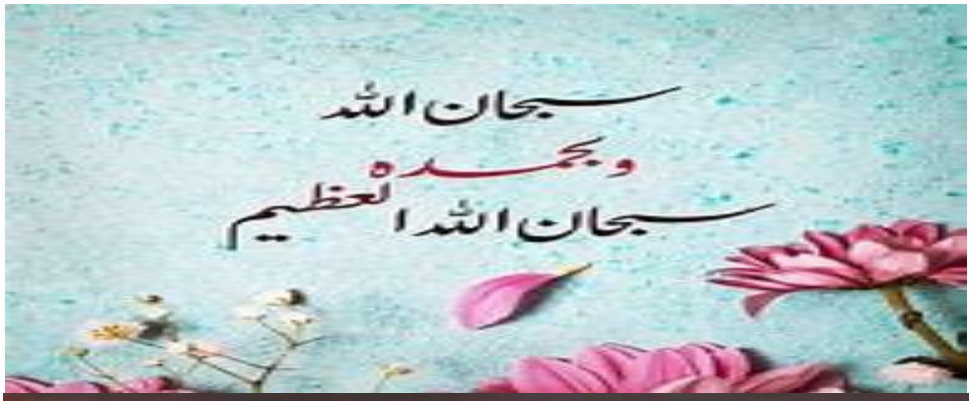
في "الأهرام" !!!

دكتور علي السلمي

2024

بسم الله الرحمن الرحيم

وبه نستعين



المحتويات

الفصل	الموضوع	الصفحة
المقدمة	عن مقالاتي في "الأهرام"	3
الأول	مقالات عن قضايا مصرية ومصيرية !	5
الثاني	مقالات عن قضايا إدارية عربية	151
الثالث	قضايا إدارية عن التغيير والتطوير	187
الرابع	دراسات ورؤى إدارية معاصرة	243

المقدمة

عن مقالاتي في "الأهرام"

على مدى رحلتي مع الإدارة – والتي استمرت بفضل من الله عز وجل حتى الآن إلى ما يزيد عن خمسين عاما – فقد كان اهتمامي الأساسي هو توظيف العلم الإداري الحديث في خدمة قضايا مصر المحورية ووضع أساس قوي من مفاهيم الإدارة وتقنياتها تستند إليه جهود ومشروعات التنمية المجتمعية الشاملة في مصر.

لذا لم تكن جهودي منحصرة في التدريس أو التدريب والعمل الجامعي المحدود، بل كنت دائماً مهموماً بالشأن العام المصري، أتابع ما يجري على الساحة الوطنية وأبادر بتقديم الرأي القائم على الفكر الإداري بأمل أن يسهم في إنارة الطريق والتبصير بما ينبغي الأخذ به من حلول تحقق للوطن أهدافه.

وقد كانت الوسيلة الرئيسية التي توفرت لي في هذا المجال هي نشر مقالاتي في جريدة "الأهرام" التي أشهد أنها فتحت صفحاتها لي ولم تصادر يوماً على رأي قدمته.

وعلى طول الرحلة كتبت في صحف "الوفد" و"الوطن" و"المصري اليوم" مئات المقالات التي تناولت فيها قضايا وشئون مصر والوطن العربي بقدر ما أتيح لي من قدرة.

كذلك كانت المشاركة في اللقاءات العلمية والمؤتمرات التي كانت تنظمها "الجمعية العربية للإدارة" و "جمعية الهندسة الإدارية" وغيرها من الهيئات الجادة في خدمة الإدارة المصرية والعربية وسيلة أخرى للوصول بفكري إلى الجماهير ذات المصلحة.

كما كانت مؤتمرات "جماعة خريجي المعهد القومي للإدارة" أو "جماعة الإدارة العليا" كما تسمى الآن، واحدة من المخارج التي عاونت في إتاحة الفرص لكثير من آرائي أن تصل إلى النطاق العام. كذلك شاركت في حوارات تليفزيونية مثل "دائرة الحوار" و "صالون فلان" وغيرها كي أطرح ما أريد التعبير

عنه من آراء وأفكار. وأعرض في هذا الكتاب عدداً من تلك المقالات التي نشرت في جريدة "الأهرام" خلال الفترة من 2000 حتى 2007 والأوراق التي قدمتها في لقاءات بمصر وخارجها والتي أعتقد بصدق أنها لا تزال تعبر عن قضايانا ولا تزال تحمل فكراً قابلاً للتطبيق حتى يومنا هذا برغم مرور ما يقرب من خمس وعشرين عاما !!!!

وقد قسمت هذه المقالات والأوراق إلى ثلاث مجموعات:

1. مقالات وأوراق تهتم بقضايا مصرية
2. مقالات وأوراق تهتم بقضايا عربية
3. مقالات وأوراق تركز على محاور ومداخل الفكر الإداري المتجدد

وفي جميع تلك المقالات والأوراق كنت أتوخى المصلحة العامة محاولاً باستمرار التنبيه إلى مشكلات ومخاطر تمس الصالح العام حتى ولو اختلفت سياساتهم وقراراتهم المعلنة مع مضمون ما أثيره من قضايا.

ولعلي أضرب مثلاً واحداً هو المقال الذي نشرته حول قضية أموال التأمينات الاجتماعية وما كانت الحكومة قد روجت له بشأن تحويل ملكية بعض الشركات العامة إلى هيئة التأمينات الاجتماعية تعويضا لها عن الأموال التي اقترضتها الحكومة من الهيئة ولم تسددها. فقد كان هذا المقال بداية لحملة واسعة شاركت فيها مختلف شرائح المجتمع ضد هذا التفكير الحكومي حتى اضطرت الحكومة إلى التراجع عنه. وعلى الله قصد السبيل.

الفصل الأول

مقالات عن قضايا مصرية ومصيرية!

1. محنة مصر وكيفية الخروج منها ![1]

مصر في محنة، والجميع يشعر بوطأتها . والشعور بالمحنة يتعلق بمختلف نواحي الحياة: الاقتصاد والسياسة والتعليم والصحة والثقافة والعلاقات الاجتماعية، ونوعية الحياة بصفة عامة، ومركز مصر في العالم العربي، وفي العالم ككل.

فيما يتعلق بالاقتصاد

يشعر الناس بوطأة البطالة، خاصة بين المتعلمين وبارتفاع الأسعار بسرعة بالمقارنة بالدخول، واتساع الفجوة بين مستويات المعيشة وارتفاع أسعار المساكن وانتشار العشوائيات، واعتماد الواردات على مصادر للدخل تتسم بالتقلب وعدم الاستقرار، واستمرار تردى نصيب الصناعة التحويلية في الناتج القومي، وغلبة قطاع الخدمات كمصدر للناتج القومي والعمالة. . الخ.

وفيما يتعلق بالسياسة

يشكو الناس من استمرار تزوير الانتخابات والاستفتاءات، وانفراد حفنة صغيرة باتخاذ القرارات الأساسية والمصيرية دون الرجوع الى الناس، بما في ذلك تعيين الوزراء ورؤساء الوزراء بل ومنصب رئيس الجمهورية نفسه، وسيطرة هؤلاء على وسائل الإعلام وتوجيهها لخدمة مصالح شخصية للممسكين بمقاليد الحكم.

فيما يتعلق بالفساد

يتفشى الفساد في مختلف المجالات، في اتخاذ القرارات الاقتصادية وإدارة القطاع العام وعرضه للبيع ، وفي إدارة الصحف والتلفزيون وسائر وسائل الإعلام، ويندهور مستوى التعليم وتتموازدواجية مخيفة في

---

[1] كُتب هذا المقال في 2007/6/11 من كاتب مجهول ولكني حصلت عليه بالصدفة، وبما قرأته وجدته يعبر بصدق عما يجول في نفسي من أمور مصرنا المحروسة، فرأيت أن أضمنه كتابي هذا .

التعليم الخاص بل وفي داخل بعض مؤسسات التعليم الحكومية، مما يزيد من حدة انقسام المجتمع المصري الى أمتين، وتنمو الفجوة بين نمطية من أنماط الحياة ونوعية من الانتماء.

في مستوى الخدمات الصحية

تتدهور الخدمات الصحية التي تحصل عليها عامة الناس، ويزيد الاستغلال في القطاع الخاص من المؤسسات العلاجية، وتتعمق الازدواجية هنا ايضا مع ميل متزايد الى تحويل الخدمات الصحية من يد الحكومة الى يد القطاع الخاص فتزيد وطأة الأعباء الملقاة مع عاتق الفقراء.

في الحياة الثقافية

يعم الفساد ايضا على نحو يؤدى الى غلبة الثقافة الرديئة مع الثقافة الأمنية، وينولى إدارة شئون الثقافة أشخاص ليسوا أكفأ الناس لتوليها. كما يسيطر بعض من أقل الإعلاميين كفاءة مسؤولية الصحف وسائل وسائل الإعلام بحسب مدى قربهم من الممسكين بالسلطة.

أما عن السكن والحياة بصفة عامة

تتردى نوعية الحياة في السكن (فتنمو العشوائيات وتتدهور أحوالها)، وفي الشوارع حيث تعم الفوضى ويسام الناس العذاب لصالح مرور مواكب المسئولين وضيوفهم. وفي المدن الكبيرة والصغيرة حيث يزداد تلوث الهواء ومياه الشرب يزداد شعور الناس بوطأة تردى الأحوال الاقتصادية وخاصة ارتفاع معدل البطالة وتدهور نوعية الحياة، يزيد التوتر في العلاقات الاجتماعية فيزداد الميل الى العنف وترتفع معدلات أنواع جديدة من الجرائم المرتبطة بتدني الدخل أو اليأس من زيادته، وبالشعور بالإحباط بسبب تزايد الفجوة في الدخول وفي أنماط ومستويات المعيشة، وبسبب تأخر سن الزواج وعجز نسبة متزايدة الشباب عن تلبية حاجاتهم الطبيعية وتدهور أحوال السكن وزيادة الازدحام والتنافس مع

موارد وسلع تزداد ندرتها مع ازدياد سوء الأحوال الاقتصادية والضغط السكاني الذى يفوق قدرته الممسكين بالسلطة على التصدي له.

وفيما يتعلق بالخطاب الديني

في كل هذه كله كان لابد أن طرأت على الخطاب الديني تغيرات مؤسفة تنطوي هي أيضا على التدهور، فمن ناحية أدى تدهور أحوال الناس الاقتصادية ونوعية الحياة الى ميل متزايد الى استخدام الدين كمسكن للآلام وكوسيلة للمعاونة على تحمل ما يصعب احتماله، وقد كان التدين يؤدي دائما هذه الوظيفة ولكنه كان ايضا في فترات الحيوية والتفاؤل بالمستقبل عاملا قويا في إعلاء الهمم وفي إشاعة النشاط في جسم الأمة ودعم روح التعاون والتضحية.

لقد تحول الناس في ظل هذه الظروف الاقتصادية والاجتماعية غير المواتية الى التمسك بشكليات الدين وطقوسه وعاملوا هذه الشكليات والطقوس وكأنها هي كل الدين، إذ لم يعد في النفوس طاقة وقدرة أكثر من ذلك ولا في المناخ الاجتماعي ما يساعد على فهم الدين فهما ايجابيا وباعثا على النهضة.

بل تدهور التدين الى حد شيوع تفسيرات للدين تتعارض مع ابسط مقتضيات العقلانية وتأثر الناس بهذه التفسيرات وردودها دون محاولة للخوض فيما وراء التصدي والبحث عن الحكمة منها. بل أدى التوتر الاجتماعي العام الى استخدام الدين في التعبير عن مشاعر غير سوية تجاه أصحاب الأديان الأخرى واقترن هذا التعبير بأعمال العنف التي لا يمكن أن يرضى عنها أى دين من الأديان.

ومن ناحية أخرى اخترطت المؤسسة الدينية في هذا المناخ الاجتماعي الردي، فإذا بالآمال الفردية للقائمين على هذه المؤسسات تحل محل الأهداف السامية للدين، وينشط هؤلاء لتحقيق أغراض دنيوية تتعارض مع المثل العليا التي تدعو إليها الأديان، ولو تطلب هذا مسايرة الدولة الظالمة وتبرير

تصرفاتها والبحث في النصوص الدينية عما يمكن استخدامه لإسباغ المشروعية على أسوأ هذه التصرفات.

إن كثيرا من سمات المناخ الاقتصادي والاجتماعي والسياسي والثقافي التي يعاني منها المصريون الآن، هي ايضا من سمات ما يمكن تسميته بالدولة الأخرى"، وهي الدولة التي تخلت عن كثير (أو معظم) مسئولياتها وتركته لمختلف أنواع المنافسة والصراع الفردي التي ينتصر فيها القوى وليس صاحب الحق، وفقد فيها القانون سلطاته فعبث به الناس والحكام تحقيقا لمآرب خاصة.

وهذه الدولة الرخوة تضافرت فيها عناصر خارجية قوية مع عناصر داخلية في المشهد المصري ساهمت في أضعاف الدولة المصرية تحقيقا لمصالح اقتصادية هامة لشركاتها ولمصالح سياسية مهمة لنفسها وللدولة التي تمنح حمايتها (إسرائيل)، مع سمات شخصية في المسؤولين في مصر، تتعلق بتغلب المصالح الخاصة على المصلحة العامة، وبضعف تكوينهم السياسي والثقافي، فضلا عن تحقيق المصالح والنزعات لعناصر مصرية ساعدت في إيجاد الدولة الرخوة في مصر واستمرارها.

وقد قام كل من العوامل "الخارجية والداخلية" بتغذية الآخر، فالمصالح الخارجية عملت كل ما في وسعها لمنع وصول شخصيات وطنية ولمنع تسلمهم مسئوليات مهمة في مجالات التعليم والثقافة والإعلام، بينما عمل اصحاب الداخل ومن أوكلت لهم تلك المسئوليات كل ما في وسعهم لإرضاء القوى الخارجية التي تساندهم!

في ظل هذه الدولة الرخوة كان طبيعيا أن تفقد مصر الكثير مما حظيت في فترات ازدهارها الاقتصادي والسياسي من مركز متميز في العالم العربي، وأن تتدهور مكانتها في النظام الدولي، وأن تتضاءل دور مصر الثقافي في البلاد العربية، سواء كمصدر للبحث النار تخي والعلمي أو للإنتاج الأدبي أو للتفسير الديني، أو كمستقبل للمواهب والكفاءات العربية التي كانت تعتبر حسن استقبالها في مصر شرطا

لانتشارها في سائر العالم العربي. كما فقد الإسلام المصري تميزه على مصادر الإسلام في البلاد العربية الأخرى، سواء عن طريق الصحف أو الإذاعة أو التلفزيون. وضعف اهتمام العالم بمصر كنتيجة لهذا التدهور في مركزها في العالم العربي وازدياد تبعيتها للولايات المتحدة وزال ما يمكن ان تشكله من تهديد لإسرائيل.

ولدت كل هذه المظاهر من مظاهر التدهور والعنف، شعورا عميقا بالإحباط لدى المثقفين المصريين، ولدى شرائح اجتماعية واسعة من قليل الحظ من الثقافة والتعليم، لما يشعرون به من أعباء اقتصادية وتدهور في نوعية الحياة.

ومن الممكن تتبع نشأة هذا الشعور القوى بالإحباط وتطوره ابتداء أواخر السبعينات من القرن الماضي، أي منذ نحو أربعين عاما.

وكان هناك بالطبع ما يشكو منه المصريون قبل أواخر السبعينات، وكان يتعلق أساسا بافتقاد المثقفين والسياسيين المصريين لحرية التعبير وغياب الديمقراطية السياسية، ولكن الهزيمة العسكرية في 1967 كانت بداية لعهد طويل من الإحباط الذى استمر وازداد حدة طوال الأربعين عاما الماضية.

فمن ناحية لم ينجح ما أخذه أنور السادات من إجراءات صوريه لها شبه سطحي بالديمقراطية، في إقناع الناس بان شمولية العهد السابق قد انتهت، وأضيف الى أسباب الإحباط تدشين السادات لسياسة من الانفتاح الاقتصادي اتسمت بالتهور في فتح أبواب الاقتصاد أمام الواردات من السلع ورؤوس الأموال الأجنبية، دون مراعاة للحاجات الحقيقة للاقتصاد المصري، وما أبداه من تبعيه سياسيه ونفسيه لكل ما يأتي من الغرب، وكذلك، وعلى الأخص لما أبداه من استعداد للتخلص من الانتصار للقضية الفلسطينية وللصلح مع إسرائيل دون ان تقدم أي تنازل للفلسطينيين.

لم تنجح حرب أكتوبر 1973 في انتشال المصريين من حالة الإحباط إلا لفترة قصيرة للغاية إذ سرعان ما تبين العجز من استثمار الانجاز العسكري في تحقيق مكاسب سياسية، وسرعان ما أعقب هذا الانجاز تنازلات متواصلة لصالح إسرائيل والولايات المتحدة وعلى حساب مصالح مصر والفلسطينيين .

عاد الأمل للمصريين في احتمال تحسين الأحوال لشهور قليلة في أعقاب مقتل الرئيس السادات في 1981 ، أفرج خلالها من المعتقلين السياسيين وسمح للصحف المغلقة بالظهور وعقد مؤتمر وطني لمناقشة سبل الإصلاح الاقتصادي، ولكن هذه الفترة سرعان انتهت فخيبة الأمل، إذا استمر عهد الرئيس مبارك في تطبيق سياسات سلفه الاقتصادية (دون مراعاة لحاجات الاقتصاد الحقيقية أو لمعاناة نسبة عالية من المصريين)، وفي تزوير أرادة الناس في الانتخابات والاستفتاءات، وفي حرية التعبير في دائرة ضيقة تزداد ضعفا ولا تشكل أى خطر على النظام، كما استمر موقف التبعية الذليل لرغبات الولايات المتحدة وإسرائيل.

وظلت قوى المعارضة المصرية تلعب دورا نبيلا، وان كان ضعيف الأثر في مواجهة حكم طاغ ومدعوم بقوة من الخارج، منذ السبعينات حتى الآن، ولكنها في العشر سنوات الأخيرة إصابتها أوجه ضعف خطيرة فمن ناحية أدى توالى تزييف الانتخابات والاستفتاء الى فقدان قوى المعارضة تدريجيا لأى أمل جدى في تغيير النظام أو إصلاحه، إذ بدا أن النظام يسمح للمعارضة هامش معين للتعبير الحر عن الرأي بشرط ألا يؤدى هذا الى أي تغير في مسار الحكم وسياساته.

وعندما بلغ الأمل في إحداث أي تغيير جدي الى مستوى متدني للغاية، انسحب بعض المعارضين من الساحة والتفتوا الى أمورهم الشخصية، بل وقبلت بعض فصائل المعارضة عقد صفقات مع النظام تكف بمقتضاها عن توجيه أي نقد حيوي للنظام وتحويل النقد الى مسائل فرعية لا تؤثر في قوى النظام، مقابل مكاسب شخصية. أما من بقى في صفوف المعارضة فقد اعترى كثير منهم ما يشبه الهستيريا جعل

المعارضة تتحول على يديهم إلى صريخ وسباب وكأنهم وقد فقدوا الأمل في إحداث أي إصلاح، اشتبكوا مع النظام في عراك بالأيدي والأرجل زاد من ضعفهم دون أي تأثير في عضد النظام، فبدأ الكثيرون من المتعاطفين مع المعارضة ينصرفون عنها ويفضلون عليها حركات تستخدم أساليب أقل حدة في نقد الأوضاع القائمة وأكثر وقاراً.

في السنوات الأخيرة وعلى الأخص في إعقاب إحداث 11 سبتمبر 2001 حدث تطور مهم في الساحة السياسية، يعود في الأساس الى تغير طرأ على العلاقة بين النظام الحاكم في مصر والقوى الخارجية التي تدعمه وهي الولايات المتحدة، إذ بدأت الولايات المتحدة تنفيذ مخطط جديد لمنطقة الشرق الأوسط، يتضمن احتلال العراق وافغانستان وتحقيق، ما اسمته "بالشرق الأوسط الجديد"، رأت من المفيد الضغط بقوى على النظام المصري (ونظم عربية أخرى) لإجباره على مسايرة هذا المخطط الجديد، والقيام بالدور المناط به لتنفيذه، وقد تطلب ذلك إشعار القائمين على النظام المصري بأن استمرار نظام مهم أمر غير مضمون إذا لم يسايروا المخطط الأمريكي، والضغط عليه لفتح الأبواب بعض فصائل المعارضة، كوسيلة من وسائل إرهاب النظام بإمكانية إحلال بعض هذه الفصائل محله، وقد برعت الولايات المتحدة في وسائل الإعلام، هذا التدخل نخر صها على "تعميق الديمقراطية" في الشرق الأوسط في ظل هذا الضغط الأمريكي من ناحية، ويأس شرائح واسعة من الرأي العام المصري من أحزاب المعارضة في مصر بسبب ما أصابها من ضعف وظهور عجزها عن إحداث التغير المطلوب، من ناحية أخرى. وقد ظهرت بعض حركات المعارضة الجديدة التي حصلت على تأييد الرأي العام ونمت بسرعة وقدمت دعما لبعض الانتفاضات القومية في شركات القطاع العام وفي الجامعات والنقابات، مما بشر بإمكانية بزوغ نوع جديد من المعارضة في مصر قد تنجح حيث فشلت أحزاب المعارضة التي نشأت في السبعينات وأصابها الهزال والضمور منذ السبعينات.

هذا الأمل في بزوغ قوى معارضة جديدة ، تنجح في اكتساب ثقة الناس وفي تعبئتهم، وتتمتع بمصداقية فقدتها قوى المعارضة القديمة ، يتوقف تحققه على توفر عدد من الصفات أو الشروط:

أولا:

الوعي بما طرأ على العالم من تغيرات في العشرين سنة الأخيرة وبمغزى هذه التطورات فيما يتعلق بمصر. أن الملاحظ، والمؤسف، على قوى المعارضة التقليدية في مصر، التي ظهرت في السبعينات من القرن الماضي (أي منذ نحو ثلث قرن) أنها لازالت خاضعة لأفكار ثابتة اكتسبتها من أيديولوجيات لم تعد قادرة على مواجهة العالم الجديد دون أن تجرى عليها تعديلات جوهرية، أو من تقديس فترة ذهبية من تاريخ مصر يصعب جدا تصور عودتها في ظل ظروف العالم الجديد، أن هذا الخضوع لأفكار ثابتة طبع خطاب هذه القوى من قوى المعارضة بطابع لا يعبر عن حقيقة الأوضاع في العالم الجديد، فيثير من الآمال ما يصعب تحقيقه، ويتجاهل العقبات التي تقف في وجه تحقيقها ، أو يكتفي بالكلام في العموميات دون ترجمتها الى أهداف محددة ووسائل عملية للوصول إليها . وقد أدى هذا الى إحداث فجوة بين هذه القوى وبين المتطلعين الى الإصلاح والتغير في مصر، وهى فجوة تزداد اتساعا يوما بعد يوم. لا يمكن إذن لقوى المعارضة الجديدة، من أجل أن تظفر بتأييد الشرائح الواسعة من المتطلعين الى الإصلاح، إلا أن تتعامل مع ظروف العالم الجديدة بدرجة عالية من الفهم والواقعية، وأن تدرك قلة جدوى التمسك بأفكار عتيقة كانت تنجح في تعبئة الناس في فترة زمنية سابقة ، ولكنها لم تعد قادرة على ذلك الأمر وكذلك خطأ الاعتقاد بإمكانية إعادة عجلة التاريخ الى الوراء.

ثانياً:

اتخاذ موقف واضح وينسم بالعقلانية من قضية العلاقة بين العلمانية والدين، يتفق مع أهداف الإصلاح والنهضة دون أن يضعف من ثقة الأمة بنفسها ودينها . أن الاستقطاب القائم حاليا بين أنصار العولمة،

المعادين صراحة أو ضمنا للدين ، وبين أنصار إخضاع أمور السياسة والمجتمع لما تقضى به النصوص الدينية، استقطاب حاد يعمل الكثيرون من الجانبين على زيادته حدة والتهاباً .

والملاحظ من ناحية أخرى أن هناك شرائح واسعة من الشباب المصري، يزداد حجمها يوما بعد يوم، على استعداد لقبول موقف من العلاقة بين العلمانية والدين ، أكثر تسامحا ولا ينسم بالتطرف والتشنج .

إن هذه الشرائح الجديدة من الشباب المصري تنتظر أن تسمع خطاب جديداً في هذه العلاقة، يوفق بين أهداف النهضة ومقومات الثقافة الوطنية، يقبل التجديد دون الإطاحة بتراث الأمة أو الاستخفاف به، ومن ثم يجمع بين المسلمين والأقباط في وحدة حقيقية حول أهداف النهضة دون الشكل لحق هؤلاء أو أولئك في التمسك بتراثهم الديني واحترامه.

ثالثا :

الحذر من الاستسلام لليأس ومن إشاعة الاعتقاد بأن الصورة لعامة في مصر تخلو من أى شيء إيجابي. فالحقيقة أن المناخ العام في مصر رغم ما يسيطر عليه قتامة، مليء بالجوانب المضيئة الكفيلة بتقوية الآمال في إحداث النهضة المنشودة. فمن المهم أن نعتبر الفترة الحالكة التي تمر بها مصر الآن ، مهما طالت واشتدت وطأتها ، مجرد فترة قصيرة في تاريخ مصر الطويل. وتاريخ مصر الحديث، خلال القرنين الماضيين هو تاريخ تقلب بين الصعود والهبوط ، بين الازدهار والتدهور، وهو تقلب يعكس الى حد كبير تقلبات المناخ الدولي وموقع مصر منه. والحالة الحالية في مصر هي أيضا انعكاس لفترة قاتمة من تاريخ العالم، لها ملامح من فترة التدهور الاجتماعي والسياسي في مصر في أعقاب الحرب العالمية الثانية، ومن فترة الأزمة الاقتصادية العالمية في الثلاثينات من القرن الماضي، ومن فترة الهجوم الاستعماري في الربع الأخير من القرن السابق عليه. وانحسار دور الدولة القائدة في مصر في الثلاثين عاما الماضية له شبيه تدهور مركز الدولة فيما بين 45 – 1952 وبانحسار دور الدولة في العقدين التاليين لانتهاء حكم محمد على في

منتصف القرن التاسع عشر، ثم في أعقاب سقوط الخديوي إسماعيل في 1879 . وعلى الرغم من كل ما اشرنا إليه ونحس به كل المصريين من مظاهر التدهور التي تدعو الى الكثير من الإحباط ، فان هذا التدهور نفسه كثيرا ما نختلط به، بل وأحيانا تنتج عنه، تطورات ايجابية تدعو الى التفاؤل .

فمهما قلنا من تدهور نظام التعليم في مصر، في مختلف مراحله، خلال الثلاثين عاما الماضية، فإن مجرد تخريج هذا العدد الهائل من المتعلمين ، سنة بعد أخرى، ينطوي على شعور إيجابي مهما كان تدهور مستوى الخريجين.

والأهم من ذلك أنه وسط هذا البحر الواسع من المتعلمين تعليما ناقصا لابد أن تظهر هنا وهناك جزر من أصحاب المواهب والإرادة القوية القادرين على تحويل معدن رديء الى ذهب. إن من هؤلاء من تحاول عبور البحر المتوسط في قوارب مطاطية بحثا عن فرص أفضل للعمل وللتقدم فيفشل بعضهم وينجح آخرون، ومنهم أيضا من يقاوم القوى التي تجذبه الى القاع داخل مصر فيصارعها بساعدين قويين فيصل الى هدفه وتحقق أمله، أيا كان نوع هذا الهدف أو الأمل .

بل إن التوترات الاجتماعية نفسها ، التي زادت بشدة في الثلاثين عاما الأخيرة ، تفجر بطبيعتها من قوى المقاومة ومن المواهب ، لابد أن يسفر (بل وأسفر بالفعل) عن أعمال لابد أن تجني المجتمع ثمارها أجلا أو عاجلا .

يساعد على ذلك ما اقترنت به الثلاثون عاما الماضية من ارتفاع كبير في معدل الحراك الاجتماعي في مصر وهو ما يقترن عادة بسبب ما تخلقه من طموحات جديدة ومن توترات واحباطات ، بتقوية الميل الى المعاصرة وتفجير المواهب، وكذلك ما اقترنت به هذه الفترة من تغيير في التركيب العمري للسكان لصالح الشباب وصغار السن، مما تجعل المجتمع أكثر فتوة وأكبر قدرة على الإبداع والتجديد، بالإضافة إلى ما

اقترنت به هذه الفترة من انفتاح على العالم كان له بلا شك بعض الآثار المدمرة ، ولكنه كان أيضا شاحذا للفكر وعاملا من عوامل إشاعة حيوية جديدة .

في هذه الفترة أيضا طرأ تطور مهم يمكن أن يكون مصدرا لبث مزيد من الحيوية في المجتمع المصري، ونمى من قدرته على النهوض من جديد . واقصد بذلك ما طرأ من تغير على مركز المرأة المصرية نتيجة ارتفاع نصيبها في القوى العاملة واتساع دورها في الحياة العامة .

إن المرأة المصرية الآن لها وجود محسوس يزيد بدرجة ملحوظة عما كان لها قبل أربعين عاما ، أي قبل اشتداد حركة الهجرة وارتفاع معدل التضخم اللذين اضطر المرأة الى أن تلعب دورا أكبر في الاقتصاد والحياة العامة .

لقد أصبح للمرأة هذا الوجود المحسوس في الجامعات وفي الوظائف الحكومية والشركات ووسائل الإعلام ، وزاد اختلاطها بالذكور في أماكن العمل وفي النوادي وفي أماكن الترفيه، فأشاع وجودها درجة أعلى من الحيوية في العلاقات الاجتماعية وتقوية الحافز على الإبداع ، إننا نصادف أمثلة كثيرة لتفجر المواهب وللإبداع والتجديد في السنوات الأخيرة في مجالات مختلفة اقتصادية واجتماعية وثقافية . فهناك أمثلة كثيرة لمجموعات من الشباب نفذت مشروعات اقتصادية جديدة ناجحة في الصناعة الصغيرة واستصلاح الأراضي ، أو تعاونت لتقديم خدمات عالية المستوى لشرائح الدخل المخفض، أو أنتجت أفلاماً سينمائية خلابة وذات مستوى راق فكريا ، أو أضافت أعمالا أدبية رائعة لم نألف مثلها منذ أيام تألق نجيب محفوظ ويوسف إدريس . . الخ

إن من الخطأ الشديد أن تلجأ قوى المعارضة الى استغلال موجة الإحباط العالية السائدة الآن، لتحقيق مكاسب وقتية بتلبية حاجة الناس الطبيعية الى سماع من يردد شكاويهم وغيرهم بمادة متجددة

للبكاء والنحيب. إن الخطأ في هذا لا يكمن فقط في تجاهل الجوانب المضيئة والواعدة في الحالة المصرية الراهنة، ولكن يكمن أيضا في تعطيل تحول هذه الجوانب المضيئة والواعدة الى عمل إيجابي.

فما أسهل الاستسلام لليأس والبكاء على الإطلال، بالمقارنة بمحاولة النهوض والبدء في تشييد بناء جديد.

رابعاً:

الاعتراف بان قضية النهوض من جديد في مصر هي في الأساس قضية مدى طويل، على عكس ما توصى به معظم قوى المعارضة الحالية من إمكانية تحقيق الأهداف في يوم وليله بمجرد تغيير بعض الوجوه أو استبدال مجموعة من المسئولين بغيرهم.

إن هدف النهضة، وان لم يكن من المستحيل تحقيقه، فإنه بعيد المنال. وكما استغرقت مسيرة التدهور والانحطاط نحو أربعين عاما فإن المسيرة العكسية قد تحتاج الى مثل هذا الزمن أو أكثر.

فتحقيق الأهداف المرجوة لا يتوقف فقط على حدوث بعض التغيرات المواتية في المناخ الدولي واشتداد قوى التغير في هذا المناخ التي بدأت بالفعل، ولكنه يتوقف أيضا اشتداد سواعد قوى الإصلاح في الداخل، التي لازالت ضعيفة ومشتتة، ومفتقدة للرؤية الواضحة وللتميز الكافي بين المطلوب والتغيير ممكن، بل ومن بين القوى الوطنية وغير الوطنية بين المناصرة لقضية النهضة والمعادين لها. كل هذا لا يمكن أن تحدث إلا بالتدريج، والاستعجال قد يؤدى الى تكرار خيبة الأمل، ومن ثم يضر بقضية النهضة المنشودة أكثر مما ينفعها.

خامسا:

أن الدخول في مواجهة عنيفة مع القوى المسئولة عما نحن فيه من تدهور، قد لا ينتهي بهزيمة قوى التغيير بسبب ما تحظى به القوى المسيطرة من أساليب القمع والدعم الخارجي ما لا تحظى به قوى الإصلاح. تجنب

أن نتعلم كيف نستأصل من أذهاننا ذلك الاعتقاد غير العقلاني والمترسخ فيها منذ القدم، فإن الحق وحده كفيل بالانتصار على الباطل لمجرد كونه حقا وغير باطلا . فإذا كان الباطل يملك من وسائل القوة ما لا يملكه صاحب الحق، فإن من الخطأ الاستمرار في سياسة المواجهة وجها لوجه ولابد من الاعتماد على سياسة النفس الطويل المدعمة ببعض الدهاء وأساليب المناورة دون أن تفقد قوى التغيير، بسبب ذلك، وضوح الرؤية لما ينبغي والوصول إليه في نهاية المطاف.

بتعبير أخر، إن من الممكن إضعاف النظام السائد بمناوشات محدودة، وبالدخول في معارك صغيرة ، تتعلق بتحقيق أهداف جزئية، ذات أثار مهمة في المدى الطويل ولكنها لا تستنفر النظام كما تستفزه المواجهة المباشرة أو المطالبة الشاملة بسقوطه.

إن من الخطأ الاستهانة بالنجاح في هذه المعارك الصغيرة، لمجرد أنها لا تضع نهاية حاسمة لمعاناة المصريين ، بل ولا تجب الاستهانة بالجهود التي تبدو وكأن أقصى ما يمكن أن تسفر عنه المحافظة على بعض قوى التغيير حية، وحمايتها من عوامل الذبول والموت.

إن مجرد الدفاع عن جمعية تدافع عن استقلال الجامعات مثلا ، وتكسب جولة صغيرة بعد أخرى في هذا الميدان، أو حركة لمنع بيع شركة ناجحة من شركات القطاع العام ، أو حركة لمنع مزيد من التدهور في برامج التليفزيون والصحف، أو لحماية اللغة العربية من مزيد من التراجع والانحسار ، أو للدفاع عن أموال التأمينات الاجتماعية من النسرب الى أصحاب الشركات الخاصة لا تستهدف إلا الربح، أو لحماية مؤسسة كالأزهر من ضغوط تستهدف إضعاف دوره في مساندة الحركة الوطنية . . الخ، كل هذه وأشباههما من أمثلة الجهود المبذولة من أجل تحقيق أهداف في مجالات صغيرة ومحددة ، قد يبدو أنها بعيدة عن تحقيق الهدف الشامل المتعلق بإحداث نهضة عامة ، ولكن الحقيقة أن هذه الجهود التي تبذل

في مجالات صغيرة ومحددة قد تكون في الظروف التي تمر بها مصر والعالم الآن ، هي أكثر الوسائل فاعليه للوصول الى الأهداف النهائية.

تعقيب 2024

مضت ما يقرب من عشرين سنة على كتابة هذا المقال الذي يمكن وصفه " المتجدد"، فالأحوال في "المحروسة" إن لم تكن أسوأ مما كانت عليه عام 2007 ، فهي لم تتحسن أو تتغير قيد أنملة، وهذا رصد سريع لأحوال مصر في يوليو 2024:

1. تفاقم مشكلة الدين الخارجي[2]

نشر 1/ 1/ 2024

بعد عام صعب سواء بسبب الأزمات الداخلية أو الخارجية، وخلاف الحديث عن فجوة تمويلية ضخمة تواجهها مصر خلال الفترة المقبلة، تشير البيانات الرسمية إلى ارتفاع إجمالي الالتزامات الخارجية بما في ذلك الأقساط وفوائد الديون لتسجل نحو 42.3 مليار دولار خلال العام المقبل.

وقد تضاعف إجمالي الديون الخارجية المستحقة على مصر خلال السنوات العشر الأخيرة. حيث بلغ إجمالي الدين الخارجي بنهاية الربع الأول من العام الماضي نحو 165.4 مليار دولار.

جاء تضاعف الدين نتيجة زيادة الاقتراض من المقرضين متعددي الأطراف وأسواق الدين العالمية.

ويعادل هذا الرقم نحو 40.3% من الناتج المحلي الإجمالي للبلاد، أي أقل من حاجز الـ 50% المقدر من جانب صندوق النقد الدولي لمستويات الديون التي يمكن السيطرة عليها . وتمثل الديون المقومة بالدولار أكثر من ثلثي الديون الخارجية للبلاد.

[2] كم يبلغ حجم الالتزامات الخارجية المستحقة على مصر في 2024 ؟(alarabiya.net)

وفق بيانات "المركزي المصري"، فإنه سيتعين على مصر سداد نحو 32.8 مليار دولار والتي تعادل نحو 20% من إجمالي الديون الخارجية للبلاد، ديون متوسطة وطويلة الأجل مستحقة خلال 2024 . ويمثل هذا زيادة قدرها 3.6 مليار دولار عن تقديرات البنك في سبتمبر، وهو ما يرفع إجمالي الديون المتوسطة والطويلة الأجل المستحقة على البلاد إلى 29.2 مليار دولار العام المقبل.

سداد 9.5 مليار دولار

فيما يتعلق بالديون قصيرة الأجل، فإنه سيتعين على مصر سداد نحو 9.5 مليار دولار أخرى من أقساط الديون والفوائد قصيرة الأجل خلال النصف الأول من 2024 . ومن المقرر سداد الجزء الأكبر من تلك الديون خلال شهري فبراير ومارس. لا تتجاوز توقعات التقرير بشأن هذه الفئة من الديون سقف شهر يونيو المقبل.

وبنهاية العام المالي الماضي، سجل الدين الخارجي لمصر نحو 164.7 مليار دولار، بانخفاض عن 165.4 مليار دولار في مارس الماضي، لكنه لا يزال أعلى بنحو 9 مليارات دولار من الرقم المسجل بنهاية العام المالي 2022/2021.

وقبل أيام، كان صندوق النقد الدولي، قد كشف أن مصر سوف تسدد للصندوق نحو 261 مليون دولار في يناير 2024، وذلك ضمن 6.7 مليار دولار مديونيات يتعين عليها سدادها للمؤسسة الدولية خلال 2024.

وسددت مصر نحو 564 مليون دولار للصندوق خلال شهر ديسمبر الماضي، ليرتفع إجمالي ما تم سداده إلى نحو 3.764 مليار دولار، لكنها ما زالت ثاني أكبر مدين للصندوق بعد الأرجنتين.

وارتفعت مديونية مصر للصندوق خلال جائحة كورونا بعد حصولها على حزمة مساعدات تقترب من 8 مليارات دولار تخلاف نحو 12 مليار دولار قيمة برنامج التمويل الذي تم الاتفاق عليه في 2016 والذي نفذت مصر بموجبه برنامج الإصلاح الاقتصادي.

الودائع الخليجية

فيما يتعلق بالودائع الخليجية، فقد مددت الإمارات أجل استحقاق وديعة بقيمة مليار دولار كانت تستحق في يوليو الماضي، ليصبح تاريخ استحقاقها في يوليو 2026 . ووفقا للبيانات، يبلغ إجمالي ودائع دولة الإمارات لدى البنك المركزي 5.7 مليار دولار.

كما مددت الكويت أجل استحقاق وديعة بقيمة ملياري دولار لدى البنك المركزي كانت تستحق في أبريل/2023 لمدة عام جديد لتستحق في أبريل 2024 . ويبلغ إجمالي ودائع الكويت نحو 4 مليارات دولار، وقد أشارت تقارير محلية الشهر الماضي إلى أنه تم تمديد أجل استحقاق وديعة أخرى بقيمة ملياري دولار إلى سبتمبر 2024.

اقرأ أيضاً ديون مصر

2. ارتفاع الأسعار وصعوبة الحياة[3]

تواجه الحكومة المصرية الجديدة، العديد من الملفات الاقتصادية الهامة والتحديات الجسام، والتي تأتي في ظل ظروف عالمية صعبة تتميز بارتفاع معدلات التضخم وتباطؤ النمو الاقتصادي وتشديد السياسات النقدية من قبل كبري الدول. وكشفت دراسة للمركز المصري للفكر والدراسات أنه تأثر الاقتصاد المصري سلبًا خلال الفترة من عام 2020 حتى نهاية عام 2023 بسلسلة من الأحداث العالمية لم تكن إيجابية، بدءًا من تفشي وباء كورونا وتبعاته من إغلاقات الحدود وتوقف وسائل النقل والسفر والتجارة الدولية، مرورًا باندلاع الصراع الروسي الأوكراني في بداية عام 2022 الذي أثر سلبًا على سلاسل التوريد والإمداد بالسلع الضرورية مثل الطاقة والغذاء، وانتهاءً بحرب غزة في أكتوبر 2023 . جميع هذه

[3] أبرز الملفات الاقتصادية وتحديات الحكومة الجديدة . . دراسة حديثة تؤكد: الدولة المصرية حريصة على رفع المعاناة عن كاهل المواطنين رغم الأزمات العالمية الكبرى - اليوم السابع(youm7.com)

الأحداث تسببت في إلحاق الضرر بالنشاط الاقتصادي العالمي فنباطأت معدلات النمو، وزادت من عدم وضوح الرؤية المستقبلية. من الممكن إبراز التحديات الاقتصادية أمام الحكومة الجديدة على النحو الآتي:

ارتفاع معدلات التضخم:

أظهرت بيانات الجهاز المركزي للتعبئة والإحصاء أن التضخم وصل إلى 27.4% في مايو 2024 وعلى الرغم من تباطؤ مسنويات التضخم إلا أن مازال لم يتم لمس هذا التباطؤ فى الأسواق وذلك بسبب ضعف وجود الرقابة فى الأسواق والتحكم فى جشع التجار كما يُمكن تفسير معدلات التضخم الحالية باتجاه كبرى الشركات والمؤسسات العاملة بالسوق المصرية بتسعير منتجاتها بسعر صرف جنيه مقابل الدولار أعلى من السعر المتداول في السوق الرسمية والمعلن من جانب البنك المركزي المصري والبنوك العاملة بالسوق المصرية، فعادة ما يميل التجار إلى اتخاذ قرارات تسعير منتجاتهم بناء على توقعاتهم لاتجاه سعر الصرف وليس سعر الصرف الحالي.

عجز الموازنة العامة:

:تعاني مصر من عجز متزايد في موازنتها العامة، مما يتطلب اتخاذ إجراءات لخفض الإنفاق الحكومي وزيادة الإيرادات الضريبية. ازداد الإنفاق العام في مصر بشكل كبير خلال السنوات الماضية، خاصة على بنود مثل الرواتب والدعم والتحويلات الاجتماعية. كما انخفضت الإيرادات العامة في مصر خلال السنوات الماضية، خاصة بسبب الأزمات العالمية وتراجع الصادرات المصرية. وبلغ العجز الكلى للموازنة 848.81 مليار جنيه للعام المالي 2024/2023 ، بنسبة زيادة 36.8% عن العام الذي يسبقه مع توقعات بوصول العجز الكلي إلى 1.2 تريليون جنيه.

تباطؤ نمو الاحتياطي النقدي:

شهد الاحتياطي النقدي المصري نموًا متباطئًا خلال عام 2023 بعدما سجل تراجعًا ملحوظًا خلال عام 2022 ليسجل نحو 35.1 مليار دولار، حتى ارتفع فى مايو لأعلي مستوي على الإطلاق وذلك بفضل صفقة رأس الحكمة والشراكة مع الاتحاد الأوروبي ، وعلى الرغم من زيادة الاحتياطي بالصورة الكبيرة واستقرار سعر الصرف إلا أنه لم ينعكس على الشارع المصري

حل أزمة انقطاع الكهرباء:

وفقًا لتصريحات رئيس مجلس الوزراء إن الحكومة سددت نحو 1.18 مليار دولار لاستيراد شحنات من المازوت والغاز لإنهاء قطع الكهرباء، ومن المقرر وصول هذه الشحنات في الأسبوع الثالث من الشهر المقبل، كما تم وضع خطة لترشيد الاستهلاك لتجاوز الأزمة. وعليه يجب على الحكومة القادمة أن تسرع فى إيجاد حل لتلك الأزمة.

استقرار الأسعار وتأجيل رفع الدعم:

العمل على تفعيل دور مبادرات خفض الأسعار ومراقبة الأسعار وتأجيل رفع الدعم على الكهرباء بشكل تدريجي على مدار الـ 4 سنوات المقبلة، وفقًا لما صرح به المتحدث باسم مجلس الوزراء مشيرًا إلى أنه سيتم مراعاة البعد الاجتماعي بمراعاة الفئة التي تمثل الفئة الأكثر احتياجًا في المجتمع.

معدلات البطالة:

يواجه سوق العمل المصري تحديات عديدة تحد من قدرته على توفير فرص عمل كافية للمواطنين، فمصر من البلدان ذات الفائض في القوى العاملة، وعلي الرغم من انخفاض معدل البطالة في الربع الأول من العام 2024 إلى 6.7%، بانخفاض 0.2% عن الربع السابق كما أن حجم قوة العمل سجل 31.397 مليون فرد مقابل 31.101 مليون فرد خلال الربع السابق بنسبة زيادة مقدارها 1,0% . وبلغت قوة العمل في الحضر

حوالي 13 مليون فرد، بينما بلغت في الريف 17.639 مليون فرد إلا أنه مازال هناك عجز فى توفير فرص عمل للشباب.

العمل على استقرار سعر الصرف:

حيث خسر الجنيه المصري أكثر من 50% من قيمته مقابل الدولار الأمريكي منذ بداية عام 2022، مما أدى إلى تفاقم أزمة نقص العملة الصعبة. ونتيجة لذلك، ظهرت السوق الموازية للعملة، حيث يتم تداول الدولار بأسعار أعلى بكثير من السعر الرسمي. وأدت هذه الظاهرة إلى فوضى عارمة في الاقتصاد المصري، حيث اعتمد التجار على أسعار السوق الموازية لتجنب الخسائر، مما تسبب في زيادة أسعار السلع. كما أدى نقص العملة الصعبة إلى حجز البضائع في الموانئ، مما أدى إلى نقص المعروض من السلع وزيادة التضخم. كما تشهد مصر حاليًا العجز الداخلي والخارجي الذي ينعكس على أزمة ديون، ويمتد الصدى إلى أزمات أخرى أهم تجلياتها التضخم، ولا تزال قائمة؛ لأنه لم يتم التحرك بعد فى الإصلاح الهيكلي، كما أن الصعوبات الهيكلية ما زالت قائمة لكن الصعوبات المرحلية تشهد شيئا من الانفراج.

العمل على تقليل الواردات للسلع غير الضرورية :

يُعتبر قطاع التجارة الخارجية مؤشرًا حاسمًا لقياس مستوى التطور الاقتصادي في الدول وعاكسًا للهيكل الإنتاجي ومدى تقدمه ويشمل الميزان التجاري صادرات وواردات مصر من السلع. وبالنظر إلى أداء الميزان التجاري المصري لعام 2023/2022 حيث بلغ إجمالي صادرات مصر من السلع البترولية وغير البترولية 39.6 مليار دولار (13.8 مليار دولار صادرات بترولية، و25.8 مليار دولار صادرات غير بترولية) . وبلغت الواردات 70.8 مليار دولار فهناك عجز بقيمة 31.2 مليار دولار.

جهود حثيثة

وعلى الرغم من التحديات التي تواجهها مصر حاليًا إلا أن الحكومة السابقة سعت لتخفيف كاهل التضخم عن المواطن حيث خصصت موازنة 2024/2023 زيادة في مخصصات الدعم والحماية الاجتماعية لنحو 529.685 مليار جنيه بزيادة عن 425.993 مليار جنيه المخصصة في الموازنة السابقة، إيمانًا من الدولة بأهمية مساندة القطاعات والفئات الأكثر تضررًا من الموجة التضخمية التي يعاني منها الاقتصاد المصري منذ عام 2022، على نحو يُساعِد في الحد من آثارها السلبية.

مصر ترفع أسعار الوقود محليا . .[4]

مصر رفعت سعر بنزين 80 إلى 12.25 جنيه/لتر وبنزين 92 إلى 13.75 جنيه وبنزين 95 إلى 15 جنيها والسولار إلى 11.5 جنيه

أظهرت الجريدة الرسمية أن مصر رفعت، اليوم الخميس، أسعار مجموعة واسعة من منتجات الوقود، قبل أربعة أيام من إجراء صندوق النقد الدولي مراجعة لبرنامج قروض موسع للبلاد بقيمة ثماني مليارات دولار.

طاقة اقتصاد مصر رئيس الوزراء المصري: "استهلاك الكهرباء تجاوز 38 ميغاوات وأكبر من تخيلنا"

كشف عن الاتفاق مع شركة إيني الإيطالية على سداد مستحقاتها

قال رئيس الوزراء المصري مصطفى مدبولي، إن حجم استهلاك الكهرباء تجاوز 38 ميغاوات وهو أكبر مما كنا نتخيل بسبب موجات الحر ما أدى إلى تجاوز استهلاك الوقود خطط الدولة لتأمين الكهرباء بلا انقطاع.

[4] مصر ترفع أسعار الوقود محليا . . تعرف على أسعار البنزين الجديدة(alarabiya.net)

وأضاف مدبولي، خلال مؤتمر صحافي، اليوم الأربعاء، أن "الحكومة في حالة طوارئ مستمرة بسبب درجات الحرارة المرتفعة وهناك أعطال نتعامل معها، واتخذنا اعتمادات مالية كبيرة لحل أزمة الكهرباء والتكلفة الكبيرة لن تستطيع الدولة تحملها حيث سيتم رفع أسعار الخدمات تدريجيا."

وتابع: "نضع خطط لتأمين احتياطيات للصيف المقبل في الكهرباء عبر إدخال الطاقات المتجددة على الشبكة والربط الكهربائي مع دول الجوار."

وكشف رئيس الوزراء المصري، عن الاتفاق مع شركة إيني الإيطالية على سداد مستحقاتها ونضع خطة لدفع مستحقات الشركاء الأجانب ليرفعوا حجم استثماراتهم ومعدلات الإنتاج."

وقال مدبولي: "وقعنا عقودا للطاقة الجديدة والمتجددة وسيدخل الشبكة الكهربائية 2650 ميغاوات قبل الصيف المقبل أما الفجوة التي تقدر بـ4000 ميجاوات من خلال الربط الكهربائي مع دول الجوار."

وكانت وكالة "رويترز" قد نقلت عن رئيس الوزراء المصري مصطفى مدبولي القول أمس الأربعاء إن أسعار المنتجات البترولية سترتفع تدريجيا حتى ديسمبر 2025.

تلك كانت عينة سريعة من مشكلات "المحروسة" ، وفيما يلي عناوين بعض المشكلات الأخرى:

1. نظام الحكم غير الديمقراطي.
2. حكومة فاشلة ومع ذلك يعاد تكليفها وضم وزراء مشكوك في قدراتهم ونزاهتهم؟
3. غياب أي رؤى سياسية واقتصادية للخروج بمصر من أزماتها .
4. العجز المائي وعدم القدرة على التعامل بندية مع إثيوبيا !
5. عدم القدرة على مواجهة العدو الصهيوني وتحرير معبر رفح ومن فيلادلفيا رغم أن ذلك العدوان مخالف لاتفاقية كامب ديفيد.

2. إطار لمشروع استراتيجي لتحديث مصر [5]

طرح موضوع تحديث مصر نتيجة للمناقشات التي دارت في اجتماع الرئيس محمد حسني مبارك مع هيئة الوزارة في منتصف العام الماضي (2000) لبحث قضية اتفاقية المشاركة مع الاتحاد الأوروبي. وقد أثار بعض الوزراء تخوفهم من الآثار السلبية التي ستنشأ عن تلك الاتفاقية وخاصة تهديدها لمستقبل الصناعة المصرية.

وقد كانت توجيهات الرئيس في ذلك الاجتماع أن يتم التوقيع بالأحرف الأولى على الاتفاقية، على أن تقوم الحكومة بإعداد مشروع متكامل لتحديث مصر لمواجهة الآثار والتحديات المترتبة على تفعيل الاتفاقية وكذا آثار العولمة وغيرها من المتغيرات العالمية شديدة التأثير على اقتصاديات الدول النامية ومنها مصر.

ورغم ورود أشهر عديدة على هذا التوجيه لم تطرح الحكومة حتى الآن تصورها لهذا المشروع الوطني الشامل لتحديث مصر، واقتصر الأمر على البيانات المعتادة الصادرة من الحكومة إلى مجلس الشعب في بداية دورات انعقاده.

ونحن نرى أن خطورة الموقف لا تنبع من آثار اتفاقية المشاركة مع الاتحاد الأوروبي أو غيرها من الاتفاقيات التي تفرضها طبيعة النظام العالمي الجديد القائم على تحرير التجارة والتحالفات الإستراتيجية بين الدول في تكتلات تسعى لتأكيد تواجدها في الأسواق العالمية، ولكن الخطورة تكمن أساساً في غياب الرؤية الوطنية الشاملة لمستقبل البلاد وتهيئة مؤسسات الدولة المختلفة للتعامل الإيجابي مع كافة مصادر التحديات.

---

[5] نشر هذا المقال بجريدة الأهرام في 12 إبريل 2001

والأمر يستوجب ضرورة العمل على إعداد مشروع وطني متكامل يتعامل مع قضية التحديث من منطلق واقعي يقوم على الدراسة والبحث الموضوعي، ويستهدف بناء استراتيجية وطنية لإعادة بناء الوطن ومؤسساته، وإعداد الدولة لمواجهة التحديات الصارخة والمستمرة على مختلف الأصعدة الاقتصادية والثقافية والتقنية والسياسية.

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

المعطيات الأساسية

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

1. يتغير العالم حولنا بسرعة فائقة ويتقدم على كافة المحاور محققاً مستويات متعالية باستمرار من الرفاهية الاقتصادية لشرائح متزايدة من المواطنين.
2. يتزايد المد الديمقراطي في كثير من دول العالم الثالث، وتتصاعد الفرص المتاحة لمواطني كثير من الدول المماثلة لنا للمشاركة في الحياة السياسية القائمة على التعددية الحزبية وصناديق الانتخاب الزجاجية.
3. لا تزال مصر تعاني من قضايا أساسية وتقليدية تحررت منها كثير من الدول النامية التي صاحبتنا أو تبعتنا في مسيرة التنمية، وتدور تلك القضايا أساساً حول الثلاثي الشهير الفقر، الجهل، والمرض.

4. لم تحقق جهود التنمية والإصلاح الاقتصادي خلال العقود الثلاثة الأخيرة نتائج ترتفع إلى مستوى التطلعات لرفع مستويات المعيشة وإنجاز نقلة ملحوظة في القدرات الإنتاجية والعدالة الاقتصادية والاجتماعية.
5. مع بدايات الألفية الثالثة وكل ما جرى ويجري من تحولات، تبدو الفجوة هائلة بين توجهات الإصلاح وإدارة العمل الوطني في مصر وبين الأهداف والتطلعات الوطنية من جانب، والتطورات الحاصلة في دول أخرى مشابهة من جانب آخر.
6. تفتقد مصر إطاراً استراتيجياً متكاملاً تحدد توجهات التنمية وأولوياتها ومعايير اختيار وتقويم مشروعات إعادة بناء الدولة وتحديثها.

قضايا مصر الإستراتيجية

وفي ظني أن نجاح أي مشروع وطني للتحديث الشامل ينبغي أن يتعامل بصراحة ووضوح مع القضايا الإستراتيجية التي تشكل في مجموعها حصيلة الهم الوطني ومجمع المشكلات التي تعوق التنمية السليمة والتقدم الوطني بالمعدلات المأمولة.

ونرى أن القضايا التالية واجبة الدراسة والتحليل للتعرف على مضامينها وتأثيراتها في المسيرة الوطنية ومصادر تجذرها في النسيج الوطني، ومداخل علاجها:

قضايا سياسية

1. قضية التنظيم السياسي الأساسي للدولة.
2. قضية القوانين المقيدة للحريات وإنشاء وحركة الأحزاب.
3. قضية تحرير التنظيمات النقابية.
4. قضية استمرار حالة الطوارئ لمدة زادت عن 20 عام.

5. قضية السيطرة الحكومية على الإعلام.
6. قضية الديمقراطية وحرية المشاركة في العمل السياسي.

قضايا اقتصادية

1. قضية الهوية الاقتصادية الأساسية للمجتمع المصري وفق رؤية واضحة لدور الدولة.
2. قضية الإدارة الاقتصادية الكلية وفق استراتيجية شاملة.
3. قضية توزيع الأدوار وضبط العلاقات بين القطاعين العام والخاص، ووضع تعاريف وضوابط واضحة لظاهرة رجال الأعمال.
4. قضية تقويم برنامج الخصخصة وما أنتجه من إيجابيات وما شابه من سلبيات، والتصدي بالبحث الموضوعي لمبدأ الخصخصة في ذاته والأسلوب الأمثل لتحقيقه.

قضايا اجتماعية وثقافية

1. قضية تفعيل دور منظمات المجتمع المدني في خدمة التوجهات والأهداف الوطنية.
2. قضية العشوائية الشائعة في مناحي الحياة المصرية بشكل خطير ومتزايد.
3. قضية تطوير التعليم وتنمية الموارد البشرية على أسس موضوعية ترتبط باحتياجات الوطن ومجالات العمل الإنتاجي المطلوبة.
4. قضية تطوير الخطاب الإعلامي المصري وإعادة صياغته بشكل إيجابي ليسهم في بناء الشخصية المصرية الإيجابية الفاعلة.
5. قضية أنماط السلوك الاجتماعي والاستهلاكي غير المتناسبة مع المستويات الحضارية المتفوقة لمجتمعات أخرى كانت أقل من مصر في مسيرة التقدم.

منهجية مقترحة لإعداد مشروع التحديث

1. . التحليل الاستراتيجي للظروف المحلية والإقليمية والعالمية واستقراء الفرص والمهددات القائمة والمحتملة.
2. التحليل الاستراتيجي للموارد والطاقات والإمكانيات الوطنية، وتقويم القدرات المتاحة للوطن، وتحديد مواطن القوة والضعف في البناء الوطني .
3. صياغة الرؤية الإستراتيجية لمستقبل الوطـــــن.
4. تحديد الأهداف والإنجازات الإستراتيجية على المستويين الوطني والقطاعي.
5. بناء وتفعيل نظام للتخطيط الاستراتيجي، وصياغة مجموعة الخطط الإستراتيجية والبرامج التنفيذية المتوافقة مع الرؤية المستقبلية للوطن والأهداف الإستراتيجية المحددة.
6. بناء وتفعيل نظام شامل للمتابعة وتقويم الأداء والإنجازات على المستويين الوطني والقطاعي.
7. بناء وتفعيل أولويات لتنمية وحفز مشاركة المواطنين والتنظيمات الأهلية وغير الحكومية في تقويم الإنجازات واقتراح مجالات التطوير.

وقد يكون من المفيد اقتراح أن يكون مشروع التحديث الوطني موضوعاً لبحث عميق وشامل في مؤتمر اقتصادي وطني يشابه المؤتمر الاقتصادي الذي دعا إليه الرئيس مبارك في بداية ولايته وانعقد في فبراير 1982 .

تعقيب

نشر هذا المقال في عام 2001 وها نحن الآن في نهاية عام 2004 ومع ذلك لم يتحقق شيء له معنى على خلفية مشروع تحديث مصر. بل إن الحديث في هذا الموضوع قد توقف ولم يعد التعبير مستخدماً في الخطاب الرسمي ولا الشعبي. ولعل استعراض سريع لأنواع المشكلات التي يتداولها الناس الآن يوضح حقيقة الموقف من موضوع "تحديث مصر":

1. في تصريح لوزير التربية والتعليم قال إن ما بين 28% و32% من تلاميذ الصفين الرابع والخامس بالمرحلة الابتدائية والصفين الأول والثاني من المرحلة الإعدادية لا يعرفون القراءة والكتابة، وأن معظمهم يتعثرون في كتابة أسمائهم. وفي نفس الصحيفة نشر عن لسان وزير التعليم العالي قوله إن ما يقوله هو وضيوف المؤتمر الآن حول التطوير هو نفسه الذي طرحه والده قبل ثلاثة عقود عندما كان وزيراً للتعليم، ونسب إليه قوله "أخاف أن يطرح ابني لو جاء وزيراً للتعليم بعد ثلاثة عقود أيضا الأفكار نفسها التي أطرحها أنا حالياً."[6]
2. لا تزال مشكلات نقص اللحوم وارتفاع أسعار السلع الغذائية واستمرار المعاناة من عدم توفر فرص العمل وارتفاع أرقام المتعطلين، وأزمة المساكن وغيرها هي مشكلة المواطن المصري الذي يترقب مقدم العام 2005 حيث يتوقع أن تؤدي منافسة المنتجات المستوردة تهديد الصناعات الوطنية وفقد آلاف العاملين لوظائفهم.
3. مضى على حكومة د. أحمد نظيف خمسة أشهر من دون أن تتقدم ببرنامجها إلى مجلس الشعب !

تحديث في عام 2024

نحن الآن في شهر يوليو 2024 وما تزال مشكلات وقضايا مصر "المحروسة" هي بذاتها السائدة منذ 50 عاما، بل وزاد عليها مشكلات وقضايا لم تكن معروفة في 2001 مثل "تخفيف أحمال الكهرباء" وغلق الصناديق السيادية الخليجية لقطاعات استراتيجية من اقتصاد "المحروسة" وتفاقم مشكلة الديون الخارجية، فضلاً عن "العجز المائي" وضياع حقوق "المحروسة" في مياه نهر النيل بسبب "سد النهضة الإثيوبي" وثمة مشكلة استجدت منذ شهور قليلة ولكنها تسري بقوة غير عادية كما تسري النار في الهشيم، وهي "تجريف القوة الناعمة لمصر وتجنيس الفن المصري بالجنسية السعودية" ! ! ! ! !

[6] هذه الأقوال المنسوبة إلى وزيري التربية والتعليم والتعليم العالي نشرتها جريدة "المصري اليوم" العدد رقم 185 بتاريخ 10 ديسمبر 2004 في إطار خبر عن وقائع مؤتمر إصلاح التعليم الذي استضافته مكتبة الإسكندرية أيام 8–10 ديسمبر 2004.

https://youtu.be/somCqfW09UU?si=2aqrvxSgRJmZyLMV

وماذا قال محمد حسنين هيكل عن قوة مصر الناعمة؟

https://youtu.be/lsXvmhvQDQM?si=GLnagoAI-WsKXfRS

3. الأبعاد الغائبة في مشروع تحديث مصر – قراءة نقدية في تقرير مجلس الشورى[7]

بدأ الحديث عن إعداد مشروع لتحديث مصر بتوجيه من الرئيس محمد حسني مبارك حين تبين تردد الحكومة في التوقيع على اتفاقية الشراكة مع الاتحاد الأوروبي رغم استغراقها ما يزيد عن الخمس سنوات في التفاوض. وكان توجيه الرئيس بالتوقيع على الاتفاقية بالأحرف الأولى في شهر يونيو من العام 2000 على أن تعد الحكومة مشروعاً شاملاً لتحديث مصر يهيئ لها القدرة على مواجهة الآثار السالبة لاتفاقية الشراكة والتي ركز عليها وزير الصناعة السابق[8].

وفي ذلك الوقت نشرت الصحف تصريحات تفيد أن الحكومة ستعد هذا المشروع الشامل وتعرضه على الرئيس في سبتمبر من نفس العام [2000]، ولكن هذا المشروع لم يظهر إلى حيز الوجود حتى الآن[9].

لذا فإن مبادرة مجلس الشورى بإعداد تقرير شامل عن تحديث مصر تعتبر جهداً مشكوراً ومطلوباً.

وانطلاقاً من الأهمية القصوى لفكرة تحديث مصر، فقد رأيت التعليق على مشروع مجلس الشورى والذي تم نشره في عدد يناير 2002 من كتاب "الأهرام الاقتصادي"، ويأتي التعليق في صورة توضيح لأبعاد مهمة لم يتطرق إليها التقرير أو تم التعامل معها بما لا يعكس أهميتها الحقيقية.

وقد حصرنا أربعة عشر بعداً غابت عن التقرير ومن ثم أفقدته الكثير من قيمته:

1. البعد الغائب الأول من التقرير هو الرؤية الإستراتيجية الشاملة التي تنطلق من تصور مستقبلي يرسم صورة مصر التي نريد في العالم الجديد والمتغير. تلك الرؤية الغائبة كان عليها أن تحدد الأهداف

---

[7] مقال نشر بجريدة الأهرام بتاريخ 27 يناير 2002.

[8] نقصد د مصطفي الرفاعي وزير الصناعة في حكومة أ.د. عاطف عبيد التي تشكلت في أكتوبر 1999.

[9] لم يظهر هذا المشروع حتى وقت كتاب هذا الجزء في سبتمبر 2004.

الإستراتيجية لمصر المستقبل مع الأخذ في الاعتبار التطورات الاقتصادية والسياسية والتقنية المتسارعة.

كذلك من المفترض أن توفر تلك الرؤية الإستراتيجية المعايير الأساسية في المفاضلة بين سياسات ومداخل التحديث الوطني المختلفة. كذلك فإن غياب تلك الرؤية الإستراتيجية جعل التقرير مجموعة من التقارير المنعزلة تفتقد الرابط الذي يجمع أفكارها وتوجهاتها وينسق بينها في مشروع متكامل ومتماسك دون تناقضات.

وبتأثير غياب الرؤية الإستراتيجية الشاملة غابت عن التقرير أيضاً النظرة المستقبلية للأوضاع في مصر، فقد انحصرت توجهات التقرير بأقسامه المختلفة في محاولة سد الفجوات وعلاج المشكلات الحالية في البناء المصري. ومن ثم جاءت مقترحات التقرير أبعد ما تكون عن منطق التحديث وأقرب إلى فكر الترميم والعلاج الجزئي الذي يبني على الهياكل والأطر السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية القائمة دون أن تخضعها للتقويم لتبين مدى فائدتها وقدرتها على الصمود في مواجهة التحديات المستقبلة، ناهيك عن قدرتها على استيعاب محاولات العلاج والترميم ذاتها.

2. والبعد الثاني الغائب في التقرير هو الجانب المتصل بالتنظيم السياسي في مصر. فقد تجنب التقرير الحديث عن الواقع السياسي ومدى كفاءة وصلاحية التكوينات السياسية القائمة لاستيعاب متطلبات التحديث وفي مقدمتها تحرير الإرادة السياسية للمواطنين وكفالة حق الاختيار والمشاركة في صنع القرارات المصيرية من خلال صناديق الانتخابات والاستفتاءات الزجاجية الشفافة على كل المستويات. إن قضايا التحديث السياسي تقع في مكان القلب من أي مشروع للتحديث الوطني، وبدونها تصبح محاولات التحديث الاقتصادي والتقني وغيرها فاقدة الإطار الصحي والظروف الموضوعية التي تضمن تفعيلها واستمرارها.

3. البعد الثالث الغائب عن التقرير [أو التقارير إن شئت] بعداً مهماً يوضح الآليات اللازمة لتحقيق أفكار التحديث. فقد اقتصر معدو التقارير على سرد أفكار وتوجهات رأوها مهمة، لكنهم لم يقدموا الإجابات الواجبة عن أسئلة محورية تتعلق بكيف يتحقق التحديث؟

- ☒ وهل يعتمد في الأساس على المبادرات الحكومية؟
- ☒ أم أن للمبادرات والقوى الأهلية دور في ذلك المشروع الوطني الشامل؟
- ☒ لقد أسرف التقرير في استخدام تعبيرات "التفعيل"، "التوسع"، و"التنمية" وغيرها من دون طرح الأسباب والوسائل التي تتحقق بها تلك التوجهات.

4. البعد الرابع الغائب في التقرير و هو المتصل بقيادة التحديث! لم يتعرض التقرير إلى تلك القضية المحورية التي تتوقف عليها في حقيقة الأمر احتمالات النجاح أو الفشل في الوصول إلى الغايات المستهدفة من مشروع التحديث. إن عملية التحديث الشاملة وكما عبر عنها التقرير بصدق هي عملية متعددة الأبعاد ومتشابكة الأطراف، ويعتبر مستوى التحديث المتحقق محصلة تفاعل جهود مئات من المؤسسات وآلاف من الأفراد والجماعات في المجتمع. وبذلك تصير مشكلة قيادة وتوجيه عمليات التحديث مسألة حيوية لا تقل أهمية عن قيادة الأمة في حرب التحرير. وتكشف تجارب الدول التي حققت معدلات ملحوظة من التحديث الوطني الشامل عن أهمية وحيوية وجود قيادة فكرية وتنظيمية واعية تستطيع لم الأمة على أهداف التحديث وتنسيق الموارد والجهود واتخاذ القرارات المصيرية متى كان ذلك لازماً.

5. كما غاب البعد الخامس من التقرير وهو الإطار الزمني، فقد جاءت توجهات التحديث خالية من تقدير الزمن من حيث درجة الإلحاح في التنفيذ في المدى القصير والمتوسط والبعيد. كذلك لم تحدد

التقرير إطاراً زمنياً لإنجاز توجهات التحديث مثلما أشار إلى تجربة ماليزيا وتحديدها البعد الزمني للتحديث بالعام 2020 .

6. البعد السادس الغائب من التقرير وهو غياب الأولويات في التعامل مع متطلبات التحديث ، فقد جاءت مجالات التحديث متناسقة مع تصنيف لجان المجلس دون أن تعكس بالضرورة الأهمية النسبية لكل مجال وترتيبه في أولوية التعامل معه في مشروع التحديث . وباستثناء الحديث عن أولوية تنمية الموارد البشرية باعتبارها ركيزة النجاح في تحديث باقي المجالات، فقد كان التعامل مع مجالات التحديث المختلفة وكأنها تقع جميعاً على درجة واحدة من حيث الأولوية . وقد يعكس هذا الأمر الواقع الحقيقي حيث اشتدت وتراكمت المشكلات في كل مجالات الحياة وأصبحت الحاجة ماسة للتعامل الفوري والمتزامن معها جميعاً ، ولكن هذا الاختيار كان يقتضي من التقرير توجهاً مغايراً نماماً لما اتجه إليه .

7. أغفل التقرير ناحية محورية هي تقدير الموارد المالية والتقنية والبشرية اللازمة لتحقيق التحديث الشامل لمصر حسب المقترحات التي أوردها . ولا شك أن أي محاولة للتحديث تقتضي استثمارات باهظة وتكلفة عالية كان من المهم تقديرها وبيان مصادر تدبيرها ، وتحديد من يتحمل أعباءها ، حتى لا تتحول فكرة التحديث إلى مجرد تمنيات لا تجد طريقها للتنفيذ، أو تبدأ مشروعات التحديث – كلها أو بعضها – ثم تتوقف قبل بلوغ أهدافها لقصور الموارد المالية وغيرها من متطلبات التنفيذ التي تعتمد في نهاية الأمر على توفر الموارد المالية .

8. غابت عن التقرير الرؤية الشاملة والمحورية لدور التقنية في عمليات التحديث الشامل، واختصر الحديث عن التقنية في جانبها المحدود حين تعرض التقرير لتحديث الصناعة أو الزراعة مثلاً ، وذلك باعتبارها [أي التقنية] أداة لزيادة الإنتاج وتحسين الجودة .

ولكن ما لم يلمسه التقرير هو البعد الأعمق والأهم للتقنية وكونها محرك التغيير المجتمعي ووسيلة الانتقال بالمجتمع من حالة تتسم بالتخلف الاقتصادي والثقافي والاجتماعي إلى مستوى مجتمع المعرفة والتقنية العالية. إن التطوير التقني الشامل لمؤسسات المجتمع وتبني تقنيات العصر في المعلومات والاتصالات وغيرها تؤدي إلى تغييرات هيكلية شاملة في المجتمع وبناءه السياسي والاقتصادي والثقافي وأنماط العلاقات الاجتماعية به، وعلاقاته بالعالم المحيط، الأمر الذي يرشح التقنية العالية أن تكون هي محور تحديث مصر وأساس إعادة هيكلة مؤسساتها وتنظيماتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية جميعاً. وقد كان هذا الإدراك لأهمية التقنية واضحاً في توجيه الرئيس مبارك في سبتمبر 1999 إلى ضرورة بناء استراتيجية وطنية شاملة للتنمية التقنية، كما كان وراء إضافة "التنمية التقنية" إلى اسم وزارة الصناعة، وكذلك إنشاء وزارة للاتصالات والمعلومات.

تلك الأمور والمستجدات لم يوليها التقرير عناية في تقويم ما تم فيها واقتراح مجالات تنميتها وتفعيل المبادرات السابقة.

9. أشار التقرير في أكثر من موضع إلى أنماط السلوك السلبية للمواطن المصري وتأثيراتها الضارة بعملية التنمية، ومن ثم اعتبارها من معوقات التحديث الواجب التعامل معها بجدية، داعياً إلى دعم الانضباط العام. ولكن هذا البعد السلوكي العام لم يحظ بالتحليل الجدير به في التقرير، ولم تطرح الأسباب الحقيقية الدافعة لتلك الأنماط السلوكية السلبية، واكتفى التقرير بالإشارة إلى رفض المصريين للسلطة بتأثير خضوعهم لسلطات استعمارية لسنوات طويلة.

وفي تصورنا أن هذا الجانب السلوكي هو محور ارتكاز في أي مشروع للتحديث الوطني، ولن يتحقق التقدم المأمول بدون تغيير هذه الأنماط السلوكية بالتعامل مع مسبباتها الحقيقية. ولا شك أن

هذا البعد الغائب في التقرير يكشف عن خطورة التعامل مع قضية التحديث من منظورها المادي أو الهيكلي دون تناول البعد الإنساني فيها .

إن الأسئلة الأهم في هذا الموضوع والذي لم يتناولها التقرير هي:

- لماذا ينصرف المصريون وكأنهم أعداء لوطنهم؟
- لماذا يهدر المصريون الأرض الزراعية الغالية ويقيمون فوقها مساكن عشوائية؟
- لماذا يتفنن المصريون في التهرب من الضرائب ومن التزاماتهم نحو الدولة بشكل عام؟
- لماذا يلجأ المصريون إلى التماس أساليب غير مشروعة - كالرشوة مثلاً - لقضاء مصالحهم في أجهزة الدولة؟
- لماذا يشوه المصريون الأبنية العامة ويلطخون جدران المباني بالملصقات الدعائية وغيرها من صور التشويه المتعمد؟
- لماذا لا يراعي المصريين قواعد المرور ولا يحترمون حقوق المارة والعابرين من مناطق عبور المشاة؟
- لماذا يفسد المصريون جمال مصر ويسيئون إليها بسوء استقبال السائحين والتعامل معهم بمنطق لا يراعي حقوق الضيافة والكرامة الوطنية؟

إن البحث في أسباب هذه الأنماط السلوكية الشائعة في المجتمع المصري وتحري السبل الحقيقية والفعالة للقضاء عليها هي لب قضية التحديث والتي لم يتعرض لها التقرير وأكتفي بحديث مرسل عن أهمية الموارد البشرية وضرورة تنميتها وعلاج بعض عيوب الشخصية المصرية.

10. وثمة بعد مهم غاب عن التقرير وهو المعلومات، فقد اقتصر التقرير في معظم أجزاءه على سرد ملاحظات عامة دون تدليل عليها بأرقام وإحصائيات تكشف حجمها وتبين اتجاهات حركتها

وتأثيراتها . ولعل المثال الواضح على ذلك هو التقرير الخاص بتحديث الاقتصاد، فقد جاء خلواً من المعلومات إلا في النذر اليسير حين تعرض لقضية الاقتراض الدولي والدين المحلي وعجز الموازنة. أما ما عدا ذلك فقد اتسم بالتعميم الشديد والبعد عن إعطاء أي مؤشرات أو دلالات رقمية لتكون مرتكزاً للتحديث يمكن قياس نتائجه وتقويمها . وهكذا جاء التقرير في جميع أجزائه مما يجعله أقرب إلى السرد الأدبي منه إلى التحليل الكمي والتوجه التخطيطي .

11. التزم التقرير منطق السكون وكأن العالم سيبقى ساكناً إلى أن تتم عملية تحديث مصر وتلحق به متجاوزة الفجوة التي تفصلها عن مستوى التقدم السائد في العالم الآن.

ولكن الحقيقة التي لم تتضح لنا في التقرير أن العالم يتحرك بسرعة وبمعدلات متزايدة، وأن فجوة التقدم تتسع بيننا وبين الدول التي سبقتنا . ومن ثم فإن وضع تصورات لتحديث مصر من وضع السكون وبمنطق السيناريو الأوحد، هو افتراض غير منطقي، فلا العالم سيبقى مكانه ولا نحن في مصر سنظل في موقعنا من العالم فقد نتقدم وقد نتأخر عما نحن عليه الآن. وبالتالي فإن منطق السيناريوهات البديلة هو الأقرب لفكر التحديث - وهو ما لم يشر إليه التقرير- حيث توضع فرضيات مختلفة تحاول استشراف الأوضاع والتطورات المستقبلية، ويرسم على أساس كل فرضية - أو مجموعة فرضيات متناسقة - عدد من السيناريوهات البديلة يتبنى كل منها مداخل للتحديث مختلفة وأولويات لمجالات التحديث تتباين بحسب الظروف المستقبلية الأكثر احتمالاً.

12. تعرض التقرير في عجالة إلى قضية تطوير الإدارة في مصر دون أن يوفيها حقها من التحليل والتوضيح باعتبارها حجر أساس في أي تحديث أو تطوير على المستوى الوطني الشامل. وافتقد التقرير الرؤية الإستراتيجية لتحديث دور الدولة ولإعادة هيكلة الأجهزة الإدارية

الحكومية المركزية والمحلية، وإعادة صياغة مفاهيم الحكم المحلي باعتبارها خطوة على طريق التحديث الديمقراطي الشامل.

كذلك غاب عن التقرير حديث مهم عن القطاع العام وأهمية مراجعة أوضاعه وتحديثها في ضوء فشل سياسة الخصخصة وما نتج عنها من إهدار ثروة وطنية هائلة في نفس الوقت الذي لم يثبت القطاع الخاص جدارته بحمل لواء التنمية في مصر.

كما يضيف إلى أهمية هذا البعد الغائب حتمية الانفتاح المصري على العالم وضرورات الاندماج في الاقتصاد العالمي والتفاعل مع اتفاقيات الشراكة مع الاتحاد الأوروبي وغيرها من العوامل ذات الاتصال المباشر بضرورات تحديث الإدارة المصرية.

13. وثمة بعد أخير لم يحظ باهتمام التقرير وهو تنمية وتحديث القطاع المدني وتفعيل دور منظماته في الحياة الاقتصادية والسياسية والثقافية وفق نموذج وطني يقوم على التعاون والتكافل والتكامل بين هياكل المجتمع ومؤسساته.

على صعيد آخر، فقد أبرز التقرير باقتدار ملحوظ أهمية تحديث التشريع بمنطق "التطوير والتغيير"، وأشار بوضوح إلى أهمية "وضع فلسفة عامة للتشريع تتضمن المبادئ العامة والأساسية التي تجب أن تحكم عملية التشريع في مختلف المجالات بما تحقق المصالح العليا للوطن في إطار من التكامل والانسجام ووحدة النظر والتوجهات العامة مع خصوصية وتفرد كل تشريع بما تحقق أهدافه".

كذلك أشار التقرير إلى تشريعات بذاتها يقتضي الأمر إعادة النظر فيها خاصة في مجال القوانين المتعلقة بممارسة السلطة التنفيذية لأعمالها للحد من تسلطها "ودرئا لانحرافها في استعمال السلطة أو إساءة استعمالها وتحقيق اللامركزية الإدارية في اتخاذ القرار وقرب مصدره من الجماهير والأخذ بالمبادئ

الحديثة في البيانات والإحصاء والرقابة واحترام التشريعات وذلك لتحقيق مصالح الجماهير بسهولة ويسر".

وفي نهاية الأمر، فإن قضية تحديث مصر ينبغي أن تكون في المحل الأول من اهتمام كافة مؤسسات المجتمع ومنظماته ووسائل الإعلام على اختلافها، ونتصور أن تقرير مجلس الشورى - وبرغم ملاحظاتنا عليه- يعتبر نقطة بداية منطقية لحوار وطني شامل يمكن أن يستخلص المجلس منه إطاراً متكاملاً لمشروع كامل لتحديث مصر تجري عليه استفتاء عام، ويكون منهاج عمل الدولة بمؤسساتها جميعاً خلال سنوات المشروع.

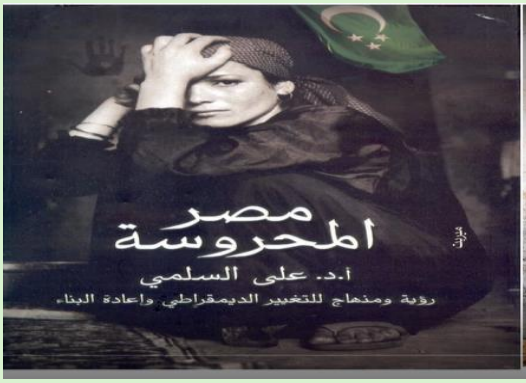
تعقيب 2024

منذ أيام الرئيس الأسبق مبارك وأقطاب حزبه الذي حكم مصر 30 سنة يتحدثون عن تحديث مصر ويعقد ذلك الحزب المؤتمرات وتبدع "أمانة السياسات" في الحزب برئاسة "الوريث" جمال مبارك في ابتكار عناوين تلك المؤتمرات من عينة "مصر بتتقدم بكم" و"من أجلك أنت"، وبانتهاء أعمال المؤتمر يغلق باب الحديث عن تحديث مصر حتى تحين موعد المؤتمر التالي! ومنذ انتهاء ثورة 25 يناير 2011 وانقضاء حكم "الجماعة الإرهابية" يتجدد الحديث عن تحديث مصر من دون وجود برنامج وطني تحدد أهداف التحديث واستراتيجياته والخطط التنفيذية والأجهزة التي تتولى تنفيذ تلك الخطط ومن ثم تحقيق غايات وأهداف "تحديث مصر". وحتى "رؤية مصر 2030" لم تحقق ما كانت تهدف إليه من إحداث نقلة نوعية في مجمل الحياة المصرية.

للذكرى جمال مبارك وفكرة تجديد!

https://youtu.be/WUJiHs6jzFM?si=KbRdcHgWynjHdzCJ

قضايا
تحديث مصر



وثيقة مستقبل مصر
كتبة مبارك يونيو 2009

4. قضايا مصر . . . والإطار الفكري الجديد للحزب الوطني الديمقراطيـــي[10]

تترقب جميعاً باهتمام بالغ الإطار الفكري الجديد الذي سوف يسفر عنه المؤتمر القادم للحزب الوطني الديمقراطي باعتبار ذلك ليس مجرد إصدار وثيقة جديدة تضم إلى قائمة وثائق وأوراق برنامج صدرت وصار حولها نقاش وجدل ولكنها لم تجد طريقها إلى التنفيذ، بل لنا أن نتصور أنها بداية لمرحلة من العمل الجاد من أجل التحديث الوطني الشامل، وأتصور أن مثل هذه الوثيقة الفكرية الجديدة لابد أن تعكس الصورة المستقبلية التي يراها الحزب لمصر سواء على المستوى المحلي أو على الساحة الإقليمية والدولية.

من جانب آخر، فإن كثيراً من قضايا العمل الوطني كانت في السنوات السابقة، ولا تزال، تبدو وكأنها تجارب تمارسها حكومات مختلفة الهوية رغم انتمائها في الظاهر إلى حزب معروف له برنامج. والحقيقية أن الحزب الوطني الديمقراطي مارس الحكم منذ قيام ثورة 23 يوليو 1952 وإن كان تحت أسماء مختلفة، حيث بدأ على شكل "هيئة التحرير" ثم "الاتحاد القومي" ثم "الاتحاد العربي الاشتراكي" وبعدها تحول إلى "حزب مصر العربي الاشتراكي" وأخيراً اتخذ اسم "الحزب الوطني الديمقراطي". وكلنا يذكر كيف أن العناصر الفاعلة في هذه التشكيلات المتعددة كانت دائماً شبه ثابتة حيث كانت لهم القدرة على التكيف والتشكل مع متطلبات كل مرحلة في تاريخ الحزب.

وأعتقد أن الغاية من المؤتمر القادم للحزب الوطني أن يتم التوصل إلى إطار فكري جديد يشتمل على أسس ومبادئ تكون هادية ومرشدة لعمل تنفيذي تتولاه حكومة تؤمن بهذه الأسس والمبادئ وتحاسب على أساسها، ومن ثم يتوفر الاستقرار المنشود وتوجد فرص أفضل لإعادة بناء شامل للوطن لا يكتفي بالتجميل الظاهري ولكنه يتعمق في دراسة جذور المشكلات لإيجاد حلول شاملة

---

[10] نشر هذا المقال بجريدة الأهرام بتاريخ 15 سبتمبر 2002

وناجعة لها . ومن ثم أتصور أن تتضمن الوثيقة الفكرية المنتظرة توجهات ومواقف أكثر تحديداً في قضايا مهمة باتت تشكل مصدراً للانشغال الوطني العام وتحتاج إلى حسم ينطلق من رؤية واقعية لما وصلت إليه الأحوال العامة على الساحات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، كما تستند إلى إدراك واع لحركة المتغيرات المحلية والإقليمية والعالمية وطبيعة المهددات والتحديات الداخلية والخارجية التي ينبغي التصدي لها لتحقيق النمو والأمن والاستقرار، ومن تلك القضايا ما يلي:

1. قضية الدستور ومدى الحاجة إلى تعديله أو تغييره، واتجاهات الإصلاح الدستوري المستهدف.
2. قضية نظام الانتخابات وهل يبقى على النظام الفردي أو يتم تعديله ليكون بالقائمة وحدود تلك القوائم وضمانات عدم الوقوع في مخالفات دستورية.
3. قضية تخصيص نسبة 50% للعمال والفلاحين في مجلسي الشعب والشورى وغيرهما من المجالس المحلية ومدى جدوى وفعالية الاحتفاظ بهذه النسبة أو كما يرى الكثيرون. ضرورة الخروج عنها .
4. قضية مجلس الشورى ومدى ضرورته، واتجاهات تطوير دوره في حالة استمراره، وإمكانية منحه سلطة التشريع.
5. قضية المجالس القومية المتخصصة ومدى فعاليتها وأهمية استمرارها، وكيفية تفعيل دورها واستثمار نتائج أعمالها في حالة الإبقاء عليها .
6. قضية نظام الحكم المحلي وضرورة تطوير مفهومه لتتمكن المحليات من ممارسة صلاحياتها وتحمل مسئولياتها كاملة في عملية التنمية المحلية، وبيان معايير الفصل بين الحكومة المركزية وبين المحليات.
7. قضية تطوير التعليم والخدمات الصحية وغيرهما من الخدمات التي تقوم عليها أجهزة الدولة وهل تظل خاضعة لاجتهادات الوزراء المختصين أم تنطلق من سياسات وطنية يصير استطلاع الرأي بشأنها وتصبح جزءاً من برنامج الحزب وحكومته لا تتغير بتغير الوزراء.

8. قضايا التنمية الصناعية والزراعية وأولوياتها ومعايير تحديدها ودور أصحاب المصلحة من المواطنين في تقريرها، وأسلوب طرحها كبرامج وطنية تلتزم بها حكومات الحزب ولا تتبدل حسب توجهات وتفضيل الوزراء المتعاقبين.
9. قضية الخصخصة وتقويم ما تم فيها وتصحيح مسارها في ضوء استثناء أصحاب المصلحة الرئيسيين وهم الشعب مالك شركات القطاع العام وقطاع الأعمال العام.
10. القضية السكانية ومدى الاستمرار في ترديد نغمة أنها أصل المشكلات التي يعاني منها الاقتصاد الوطني حيث يرى كثير من الرسميين أن الزيادة السكانية تستهلك كل إنجازات التنمية ولا تترك مجالاً يبدو فيه التحسن الاقتصادي أو الاجتماعي، وما مدى استعداد الحزب لقبول مفهوم آخر يرى الزيادات السكانية أهم ثروة في المجتمع المصري وأن تقاعس الحكومات المتعاقبة عن تطوير نظم التعليم والتدريب وإكساب هؤلاء السكان المهارات المتجددة اللازمة لسوق العمل هو أساس المشكلة.

ومن ثم مدى استعداد منظري الحزب لطرح أسلوب تنظيم الأسرة ومحاولة تقليل أعداد السكان جانباً، والقبول بدلاً عنها بفكرة أن التعامل الإيجابي مع الزيادات السكانية هو الحل الأمثل وذلك بالعمل على رفع مستويات التعليم والتدريب وإتاحة الفرص لانتشار المشروعات الفردية ودعم وتشجيع الصناعات الصغيرة والحرفية وتجهيز الأفراد للعمل في الأسواق الخارجية.

11. قضية البطالة وأسلوب معالجتها ناهيك عن الإقرار بوجودها وطرحها بحجمها الحقيقي.
12. قضية انتشار العشوائية في مختلف أرجاء الوطن والاعتداء على الأرض الزراعية ومخالفة قوانين البناء والانحراف عن المخططات العمرانية. إن السؤال الجوهري الذي يطرح نفسه هو هل سيقر برنامج الحزب تلك التصرفات ويقننها - كما ذهبت إلى ذلك الحكومات المتعاقبة التي لم تشأ أن تواجه

المشكلة بجرأة والتي ذهبت إلى حد إسقاط القضايا والتنازل عن تنفيذ الأحكام الصادرة بحق المخالفين لقرارات منع البناء على الأرض الزراعية-، أم يتم اتخاذ موقف حاسم يعيد الانضباط ويستعيد الأرض المهدرة.

13. قضية انفلات الشارع المصري وتغلب الفوضى والعشوائية على صور السلوك العام في جميع المواقع وعلى كافة المستويات وحتى من ممثلي بعض الأجهزة الرسمية القائمة على فرض النظام وتطبيق القانون، ومدى جدية البرنامج في التصدي لتلك الظواهر وإعادة هيبة القانون والنظام.

14. قضية الفساد وتفشيه في مواقع كثيرة ومهمة في الدولة، خاصة وقد طالت قضايا الفساد التي أعلن عنها مؤخراً بعضاً من رموز الحزب الوطني الديمقراطي.

15. قضية الرؤية الإستراتيجية الشاملة التي تنطلق من تصور مستقبلي يرسم صورة مصر التي نريد في العالم الجديد والمتغير، وتحدد مواطن الخطر الواجب التعامل معها والفرص الساخنة أو المحتملة وآليات استثمارها على الأصعدة الاقتصادية والسياسية والتقنية والاجتماعية.

16. قضية تقويم التنظيم السياسي في مصر وتحليل مدى كفاءة وصلاحية التكوينات السياسية القائمة لاستيعاب متطلبات التحديث وفي مقدمتها تحرير الإرادة السياسية للمواطنين وكفالة حق الاختيار والمشاركة في صنع القرارات المصيرية من خلال صناديق الانتخابات والاستفتاءات الزجاجية الشفافة على كل المستويات. وفي هذا المجال لا بد من طرح سؤال مهم على منظري الحزب الوطني؛ وهو هل تجد فكرة تداول السلطة ديمقراطياً مكاناً لها في مجموعة الأفكار الجديدة الهادية لعمل الحزب في المرحلة القادمة، وما هي الآليات التي يتبناها الحزب لتحقيق هذا التداول.

17. قضية التحديث الشامل لمصر وآلياته وأولوياته، ومدى وضوح رؤية متكاملة لمحاور التحديث وأبعاده الزمنية، وأسس اختيار قيادات التحديث وقواعد توزيع الأدوار في برامج التحديث بين

الدولة وقطاعات المجتمع المختلفة، والمتطلبات المادية والبشرية والتنظيمية لتوفير أفضل الظروف لتحقيق معدلات وتوجهات التحديث المستهدفة.

18. قضية التحول بالمجتمع إلى عصر المعرفة والتقنية الرقمية وسد الفجوة التي تفصلنا عن المجتمعات المتقدمة رقمياً. إن توفر رؤية شاملة ومحورية لدور التقنية في إعادة بناء المجتمع المصري وتأهيله للدخول في العصر الرقمي يعتبر تحدياً يمس كافة جوانب المجتمع ومؤسساته وفعاليته مما يقتضي مخاطبة واضحة وصريحة لهذه القضية المصيرية وتحديداً دقيقاً للاختيارات الوطنية في هذا المجال.

19. قضايا الفقر والأمية وانهيار مستويات البيئة لشرائح كبيرة من أبناء مصر يعيش نسبة بالغة منهم تحت حد الفقر ويعانون من أمية طاغية خاصة بين النساء منهم وافتقار إلى المقومات الأساسية للحياة الآمنة. إن مشكلات ساكني القبور والمقيمين في مساكن عشوائية تحت خطوط الضغط العالي للكهرباء وتشغيل الأطفال وقصور الخدمات الصحية والتعليمية خاصة في ريف وصعيد مصر تمثل جميعاً تحديات للأمن الوطني المصري ناهيك عن كونها معوقات محورية لحركة التقدم والتنمية.

20. قضية تطوير الإدارة باعتبارها حجر الأساس في أي تحديث أو تطوير على المستوى الوطني الشامل.

21. قضية تنمية وتحديث القطاع المدني وتفعيل دور منظماته في الحياة الاقتصادية والسياسية والثقافية وفق نموذج وطني يقوم على التعاون والتكافل والتكامل بين هياكل المجتمع ومؤسساته.

22. قضية الإصلاح التشريعي وتطوير القوانين وتحديثها بما يوافق متطلبات العصر وضرورات التنمية في عصر المعرفة والتقنية الرقمية وما يرتبط بهذا الإصلاح من ضرورة تنقية القوانين من أي تعارض أو تناقض مع الشريعة الإسلامية وإلغاء القوانين التي اشتهرت بسيئة السمعة.

23. قضية استمرار العمل لسنوات طويلة بأحكام قانون الطوارئ رغم زوال مبرراته، وكيفية ضمان الأمن والاستقرار في المجتمع من خلال التنمية المتوازنة وعدالة توزيع عائد التنمية بين فئات المواطنين وليس عن طريق القوانين الاستثنائية.

إن إصدار وثيقة تعبر عن التوجهات الجديدة في فكر الحزب الحاكم، بالنسبة للقضايا المشار إليها وغيرها مما يقع في دائرة اهتمام كل المصريين.، يعتبر في ذاته أمراً مفيداً ولكنه غير كاف لإحداث التغيير المطلوب في مجمل البناء الوطني وعلاج مشكلات سياسة واقتصادية واجتماعية تراكمت نتيجة نمط الفكر والممارسة الذي ساد العمل الوطني خلال سنوات طويلة.

وأبادر إلى التأكيد أن تجديد الفكر السياسي والاقتصادي والتوجهات الاجتماعية والثقافية للحزب الحاكم هو بادرة صحية ومطلوبة، ولكنها تحتاج إلى متطلبات ومقومات عدة لكي يتم تفعيلها وظهور آثارها في شكل ممارسة جديدة وما يترتب عليها من نتائج ينتظرها الناس ويعلقون عليها آمالاً كبار.

وأعدد فيما يلي أهم تلك المتطلبات اللازمة لمساندة الفكر الجديد للحزب الحاكم وتوفير الظروف الملائمة لترجمتها إلى أفعال ونتائج:

1. يتطلب الفكر الجديد أشخاصاً جدد يؤمنون به ويعملون على تطبيقه ويتحملون مشاق وأعباء الدعوة إليه والحفاظ عليه وتنميته وتطويره باستمرار. ولا يتصور أن يتحقق التطبيق السليم للتوجهات الفكرية الجديدة بواسطة عناصر في الحزب ارتبطت مفاهيمهم ومصالحهم لسنوات طويلة بأطر فكرية قديمة تحاول القائمون على حركة تجديد الحزب الوطني التخلص منها.
2. من المنطقي، ألا تتوقف حركة التحديث عند حد إصدار وثيقة فكرية جديدة يقرها المؤتمر العام للحزب الحاكم مهما تضمنت من أفكار وتوجهات وأسس متطورة، بل لابد من استطلاع آراء

الجماهير العريضة من أبناء الوطن الذين سيتحملون نتائج تنفيذ هذه الأفكار سلباً وإيجاباً، وبالتالي لابد أن تطرح تلك الأفكار على أوسع نطاق للمناقشة الجماهيرية باعتبارها أمر لا يخص فقط الحزب الوطني الحاكم وأعضائه، بل هي قضية وطنية بالدرجة الأولى.

3. إن إقرار الأفكار الجديدة هو مجرد بداية يجب أن يتلوها عمل منظم لترجمتها إلى برامج عمل وخطط واضحة محددة الأهداف لها توقيتات مدروسة بعناية وتوفرت لها مصادر التمويل والموارد اللازمة لتنفيذها على أرض الواقع، وذلك حتى تكتسب مصداقية لدى الجماهير. ولعلنا نذكر أن محاولات سابقة مماثلة قد فشلت لأنها انحصرت في دائرة الحوار والجدل داخل جدران الحزب أو على صفحات الصحف "القومية" دون أن تجد طريقها للتنفيذ من خلال ترجمتها إلى برامج تلتزم "حكومة الحزب" بتنفيذها.

4. إن إعداد برنامج متكامل للحزب يعبر عن اختياراته التنموية ومعاييره في تقدير الأولويات لمجالات العمل الوطني المختلفة يتطلب بالضرورة أن يكون للحزب تصور واضح لمنهجية وآليات العمل لتنفيذه وتشكيلات الأجهزة المسئولة عن وضعه موضع التطبيق على مستوياتها المختلفة.

وفي هذا المجال أتصور أن يكون للحزب توجهات واضحة ومحددة بالنسبة للقضايا المهمة التالية التي يتوقف على حسمها النجاح في تنفيذ أي برنامج طموح للتنمية الوطنية الشاملة:

4.1. إعادة صياغة دور الدولة في مجالات التنمية وتقرير مدى اشتغالها بأعمال هي أقرب لطبيعة عمل الشركات ومنظمات الأعمال.

4.2. إعادة توضيح موقف الحزب - ومن ثم الحكومة - من مفهوم القطاع العام ومدى اعتماد الدولة عليه في توفير قاعدة وطنية للإنتاج والخدمات تكون أداتها الرئيسية في تنفيذ برنامجها وتحقيق طموحاتها التنموية.

4.3. إعادة توضيح دور القطاع الخاص وتحديد معايير تحكم علاقته بالحكومة وأجهزتها المختلفة، ومعايير وآليات السيطرة على طموح بعض أفراد القطاع الخاص ومنع الخلط بين أهدافهم ومصالحهم الذاتية وبين أهداف العمل العام ومصالح الجماهير العريضة من المواطنين.

4.4. إعادة صياغة دور مؤسسات المجتمع المدني على أسس ديمقراطية تكفل لها حرية العمل المسئول والمشاركة الجادة في أعباء التنمية الوطنية الشاملة، ومعايير وآليات تقويم أداءها وتصحيح مسارها حالة حدوث انحراف لا يتماشى مع التوجهات الوطنية.

5. ومن المتصور أن إعداد برنامج متكامل للحزب الحاكم سوف يعقبه اختيار حكومة جديدة تتبنى ذلك البرنامج وتعمل على تنفيذه باعتباره الاختيار الوطني الذي ارتضاه المواطنون سواء من أعضاء الحزب أو من غيرهم. والقصد أن تأتي حكومة تعبر عن برنامج الحزب وتباشر أعمالها تحت رقابته وتخضع في كل ما تقوم به من أعمال لتقويم مستمر من جانب الحزب، فضلاً عن الرقابة الشعبية التي تعبر عن آراء أصحاب المصلحة الحقيقيين، وإلى جانب الرقابة والتقويم من أجهزة الرقابة المختلفة بالدولة.

إن الحكومات المتعددة في المراحل السابقة ومنذ تولي الحزب الوطني الديمقراطي الحكم لم تستطع إثبات أنها حكومات حزب له برنامج واضح بقدر ما كانت تشير إلى أن الحزب يتبعها فيما تذهب إليه ويساندها ، بالحق وبالباطل ، حين تتعرض للنقد أو الهجوم، وكان منطق الالتزام الحزبي يستخدم لاستصدار قرارات لمساندة الحكومات المختلفة ومساعدتها في التملص من مواقف الاستجوابات والأسئلة المحرجة في مجلس الشعب حتى ولو كان مقدموها من حزب الحكومة.

6. وتأكيداً للمطلبين السابقين، نتصور أن تأتي هذه الحكومة الجديدة نتيجة انتخابات حرة تتسم بالشفافية ويتاح فيها الفرصة للأحزاب الأخرى والمستقلين أن يطرحوا أفكارهم وبرامجهم ويكون لصوت الناخب القول الفصل في اختيار البرنامج الذي يريد.
7. وكم يكون جميلاً أن يواصل الحزب الوطني، وأي حزب آخر تحصل على أغلبية أصوات الناخبين وتسنح له الفرصة لتشكيل حكومة، أن يستكمل مسيرة بناء الديمقراطية داخله كما حدث في عملية إعادة تشكيل هيئات وتشكيلات الحزب بالانتخاب الحر المباشر بين قواعده المختلفة، أقول كم يكون جميلاً أن يأتي اختيار حكومة الحزب أيضا نتيجة انتخابات حرة مباشرة بين أعضاء الحزب ومن ثم يكون لهم كشف تحة مهمة من أبناء الوطن أن تختاروا من سيعهد إليهم بترجمة فكر وبرنامج الحزب الذي ارتضوه إلى واقع.

ولعله من المفارقات أن كثيرا ممن شغلوا مناصب في حكومات الحزب الوطني لم يكونوا أبداً من كوادره العاملة، بل هبطوا عليه من الخارج ومعظمهم يمثل تيارات فكرية ومذاهب سياسية لا ترتبط أو تتوافق بالضرورة مع ما هو معلوم من أفكار الحزب. إن هذا التطوير الديمقراطي بانتخاب رئيس الحكومة وطرح المرشحين لعضويتها على بساط البحث والتصويت بالرفض أو القبول داخل تشكيلات الحزب سيجعل الحكومة تحق "حكومة الحزب" لا أن يستمر منطق أن الحزب هو "حزب الحكومة" وهو ما يجعلها تشعر بالمسئولية أمام الحزب وتشكيلاته القاعدية، الأمر الذي سيكون له تأثير حيوي على أساليبها في العمل وأولوياتها في مواجهة المشكلات واختياراتها لمجالات ومعدلات التنمية. وفي هذه الحالة سيكون برنامج الحزب وتوجهاته الإستراتيجية هي مصادر تكوين برامج وخطط الحكومة بدلاً من إلقاء العبء كله على رئيس الجمهورية وانتظار توجيهاته في كل أمر.

للذكرى . . . جمال مبارك في مؤتمر الحزب الوطني الديمقراطي 2008/11/4

وفي الثانية عشرة ظهراً، ظهر جمال مجدداً على المنصة، ليدير جلسة أخرى حول «التنمية الاجتماعية ومكافحة الفقر» بحضور 3 وزراء، هم المهندس أحمد المغربي والدكتور علي المصيلحي واللواء عبد السلام المحجوب، إضافة إلى الدكتورة هدى رشاد.

ومن جلسة مكافحة الفقر، انتقل جمال مباشرة إلى مؤتمر صحفي، انفرد خلاله بالإجابة عن أكثر من 20 سؤالاً، وغادر إلى جلسة بدأت في الرابعة حول الاستثمار والتشغيل بحضور 3 وزراء آخرين: الدكتور يوسف بطرس غالي والدكتور محمود محيي الدين والمهندس رشيد محمد رشيد، إضافة إلى رئيس اللجنة الاقتصادية في الحزب الوطني.

مجرد كلام لا يسمن ولا يغني من جوع، لقد استنسر مبارك وحزبه في حكم مصر 30 سنة وكان ينوي إعادة ترشحه لفترة رئاسية سادسة في انتخابات 2010، ولكن شاء السميع العليم حرمانه من تلك الفرصة بقيام الشعب بثورته في 25 يناير 2011 !

–https://youtu.be/YVR30x8zp6I?si=Fz3IzsChm3osrI7

5. مصر 2010 فرصة للتحديث والتطوير الوطني الشامل[11]

تبذل وزارة الشباب جهداً مكثفاً من أجل أن تحظى مصر بتنظيم مسابقة كأس العالم في كرة القدم والتي ستعقد سنة 2010، وتحشد لذلك زخماً إعلامياً ملحوظاً يساندها فيه بعض قطاعات المجتمع. ويتطلب فوز مصر بتنظيم هذه المسابقة أن تقتنع الهيئة المنظمة في الاتحاد الدولي لكرة القدم بجمل القدرات والإمكانيات المادية والتنظيمية المصرية والظروف العامة المحيطة في البلاد والتي تتفوق بها على غيرها من الدول الأخرى المتنافسة على تنظيم تلك المسابقة.

وليس المطلوب من أجل تحقيق هذا الهدف مجرد إنشاء المزيد من الملاعب وتطوير الموجود منها ، وإعداد الجديد من الفنادق والخدمات السياحية وغيرها من الأمور الضرورية لاستقبال عشرات بل ومئات الآلاف من الراغبين في حضور تلك المسابقة ومتابعتها على الطبيعة، بل إن التحدي هو إعادة هندسة وتطوير مجمل مظاهر الحياة في مصر على أسس وقواعد ترتفع إلى المستويات العالمية التي لن يقبل منظمو هذه المسابقة ورواداها بأقل منها خاصة إذا كانت بعض الدول المتصارعة من أجل الفوز بها تمتلك بالفعل مثل هذه المستويات العالية من الإمكانيات والخدمات والقدرات التنظيمية والإدارية، فضلاً عن الوعي الشعبي العام وأنماط السلوك العامة والمتفقة مع الأنماط العالمية المتعارف عليها حضارياً .

وعلى الرغم من اقتناعي بأن الفوز بتنظيم هذه المسابقة ليس هو الهدف الوطني الأول الذي يجب أن ينشغل به قطاع مؤثر من الجهاز الحكومي والإعلام الرسمي في الفترة الراهنة من التاريخ المصري، ذلك أن ما تواجهه مصر من تحديات اقتصادية وسياسية وتطورات اجتماعية مهددة للكيان الاجتماعي الأصيل في البلاد وما تتعرض له من ضغوط وتأثيرات تستهدف تحويلها عن مسارها وصرفها عن التركيز في تكثيف وتعميق التنمية يفوق في خطورته وتأثيراته على الواقع المصري ومستقبل الوطن مسألة تنظيم

---

[11] نشر هذا المقال بجريدة الأهرام في 31 يناير 2004

مسابقة كأس العالم في كرة القدم، إلا أنني أتمنى أن تكون هذه المحاولة سبباً يدعو إلى الالتفاف الوطني الكامل حول القضية الأكبر ألا وهي قضية التحديث الشامل والجاد للوطن بما يرقى به إلى المستوى الجدير بشعب مصر ذي التاريخ العريق وصاحب أقدم حضارة إنسانية، والأهم أنه شعب يمتلك من الموارد والقدرات ما تحقق تفوقاً حضارياً ومستقبلاً زاهراً إن تم توجيهها واستثمارها بعلم وكفاءة وإدارة ناهضة.

لذلك فإنه من المفيد اعتبار هذا الحدث المهم تحدياً حضارياً للشعب والحكومة وكافة منظمات المجتمع المصري واستثماره في تفعيل قضية التحديث التي كثر الحديث عنها وانحصرت الجهود المبذولة لتحقيقه في المؤتمرات والندوات والأحاديث الصحفية والترويج الإعلامي من غير أن يلحظ المواطن تحركاً مخططاً وهادفاً في اتجاه التحديث المأمول.

إن إعداد مصر كي تتأهل لنيل مسئولية تنظيم مسابقة عالمية تتنافس دول عدة للفوز بها ينبغي أن يكون مدخلاً لحشد الجهود وتكثيف العمل من أجل ترجمة آمال وشعارات التحديث إلى واقع ملموس يحسه الناس وينتفعون بآثاره.

ولعلي أنبه إلى أن مسألة فوز مصر بتنظيم المونديال هي قضية احتمالية[12]، ومن الجائز أن تحصل دولة أخرى على هذا التكليف في شهر مايو 2004 حين تجتمع اللجنة المنظمة لاتخاذ القرار، وأتصور أن هذا الاحتمال قائم وبنسبة كبيرة، ومن ثم لا يجب أن يصرفنا عدم الحصول على حق تنظيم المسابقة عن مواصلة العمل وبذل الجهد من أجل تحقيق التحديث والتطوير والنهضة المصرية الشاملة.

---

[12] كان يوم 15 مايو 2004 يوماً حزيناً لمصر فقد أعلنت نتيجة التنافس على تنظيم مسابقة مونديال 2010 وفازت بها جنوب أفريقيا وحصلت على 14 صوتاً كما حصلت المغرب على 10 أصوات، بينما لم تحصل مصر على أي صوت، وكان هذا يوم الصفر الكبير.

وليكن السعي من أجل المونديال وسيلة نحو إحداث تغيير جذري وشامل في كل جوانب الحياة المصرية وليس هدفاً في ذاته.

وبذلك فإن الواجب إعادة صياغة القضية من مجرد الاهتمام بحدث رياضي عارض ،قد يتحقق أو لا يتحقق ، إلى قضية التحديث والتنمية الشاملة للوطن، وضرورة النظر إليها باعتبارها قضية وطنية كبرى ينبغي أن تتضافر من أجلها جهود مصر كلها في إطار تخطيط استراتيجي متكامل وتنسيق علمي بالغ الدقة والفعالية.

دعونا إذن نتخذ من السعي للفوز بتنظيم مونديال 2010 وسيلة لتطوير كل جوانب الحياة في مصر وتخليصها من عيوب وشوائب حضارية واجتماعية وتنظيمية يعاني منها شعبنا وإن كان جانب مهم منها يتسبب فيه ممارسات وتصرفات فريق من المصريين يسيئون إلى وطنهم وإخوانهم والوافدين إلى بلدهم بقدر ما يسيئون إلى أنفسهم.

ليكن هدفنا توفير مقومات الحياة الكريمة للمواطنين وتقويم أنماط السلوك العام بما يتوافق وتعاليم ديننا الحنيف ومبادئ الأخلاق وقواعد الثقافة العربية العريقة، وتلك المقومات هي التي ستكون خير تعبير عن قدرات مصر على مواجهة تحدي تنظيم مسابقة عالمية وتوفير أفضل الخدمات وأحسن الظروف المعيشية للآلاف من الزائرين الذين يجب أن تكون زيارتهم لمصر تجربة إيجابية لا تنسى.

وأود أن أطرح هنا بعض الجوانب الحيوية في حياتنا المصرية التي ينبغي التعامل معها بحسم وعقلانية وسرعة حتى يمكن تحقيق تطور إيجابي ملحوظ فيها يسعد به المصريون وفي ذات الوقت ستكون عنصراً إيجابياً في صالح الملف المصري لتنظيم المسابقة العالمية:

1. قضية البطالة التي يعاني منها شباب الخريجين من الجامعات والمعاهد وغيرهم من الباحثين عن فرص العمل والعائدين من بعض الدول العربية بعد أن فقدوا أعمالهم هناك نتيجة سياسات توطين العمالة

وتضاؤل معدلات النمو الاقتصادي فيها . ويترتب على ظاهرة البطالة العديد من الأمراض المجتمعية وانتشار ألوان من العمالة الهامشية والطفيلية، والتجاء الدولة إلى التشغيل الظاهري لأعداد من المتعطلين باختلاق وظائف لهم في الجهاز الحكومي لا تضيف شيئاً حقيقياً إلى الناتج القومي .

2. قضية العشوائية التي تمثل الآن مرضاً حضارياً خطيراً يدمر كثيراً من الثروات والموارد الوطنية وينمثل في العديد من المظاهر السلبية مثل العدوان على الأراضي الزراعية المنتجة والبناء عليها بصورة عشوائية تشيع القبح والاضطراب في المظهر الحضاري، كما تنهض عليها تجمعات سكنية لا تتوفر فيها الظروف الصحية والاجتماعية والمقومات السليمة لحياة أسرية تحفز أفرادها على العمل المنتج والتزام أنماط السلوك القويم. وتنتشر هذه التجمعات السكنية العشوائية في مناطق كثيرة من مدن مصر في مقدمتها القاهرة الكبرى بصور لا يمكن إخفاؤها ولا تجدي معها الحلول الترقيعية، بل يكون العلاج الحاسم والناجع هو في إزالة تلك التجمعات العشوائية مهما كان الألم الاجتماعي والضرر المحدود الذي يمكن أن يلحق بساكنيها .

3. إن استئصال الداء هو الحل الأسلم ولو كانت الجراحة مؤلمة، كما أن الحرص على مستقبل الأجيال القادمة وتوفير مقومات النمو العمراني المخطط وفق معايير التنمية الإنسانية الصحيحة هو ما يجب أن تقدم عليه الدولة متعاونة في ذلك مع كافة الطوائف وعناصر المجتمع .

4. وثمة قضية أخرى لا تقل أهمية وهي ضرورة تحسين مستوى النظافة وتطوير أساليب التخلص من القمامة ومعالجتها بما يزيل عن وجه الشارع المصري وصمة لا تليق بمصر وحضارتها . إن مشكلة القصور في مستويات النظافة العامة تتعدى مجرد انتشار القمامة وتراكمها وتخلف وسائل جمعها والتعامل معها مثل حرق القمامة في وسط المناطق السكنية أو تجميعها في الأراضي الفضاء واتخاذها مناطق لتخزينها بكل ما يصدر عنها من تلويث للبيئة وإضرار بالصحة العامة، فهي مشكلة تطال

الأبنية الخاصة والعامة ووسائل النقل العام والقطارات وأماكن انتظار السيارات وأسطح المنازل وشرفاتها، فضلاً عن الأسواق ومناطق الحرفيين والأنشطة الصناعية المختلفة. بل تصل مشكلة انعدام المستوى اللائق من النظافة لنصيب نهر النيل وشواطئه والقنوات المائية التي تتخلل المدن وأصبحت تئن مما يلقى فيها من قاذورات وحيوانات نافقة وغيرها من مصادر التلوث. إن حسم مشكلة النظافة العامة ينبغي أن تكون في قمة اهتمامات المحافظين والقيادات المحلية ومسئولي هيئات المجتمع المدني فضلاً عن الجامعات والمعاهد والمدارس. وأتصور ضرورة تنظيم حملات شاملة يشارك فيها الجميع وفي مقدمتهم كبار المسئولين في كل موقع لتنظيف الشوارع والأحياء والمباني بطريقة يتوفر فيها الجدية والاستمرار، مع تغليظ العقوبات على المخالفين لقواعد النظافة العامة.

5. وتبدو مشكلة فقر النظافة والعشوائية في أجلى صورها في مداخل كثير من المدن المصرية المهمة والتي تطالع السائحين والمواطنين بصورة غير كريمة لما وصلت إليه حال التجمعات السكنية مثل تلك التي في مدخل القاهرة ابتداء من شبرا الخيمة وحتى دخول محطة باب الحديد، فهي رمز لكل صور التخلف والإهمال والعشوائية والخدار مستوى الحياة الإنسانية ومثلها وأسوأ منها الكثير في مختلف المدن المصرية لا بد لها من علاج حاسم.

6. ومن أهم مجالات التحديث الحيوية إعادة الانضباط والنظام إلى الشارع المصري والقضاء على فوضى المرور فيه حيث يهدر الناس من مختلف المستويات الاجتماعية قواعد المرور وآدابه، ولا يلقى شرطي المرور الاحترام الجدير به كما يفتقد القدرة على التصدي لتلك المخالفات الجسيمة ومن أخطرها تجاوز حدود السرعة المسموح بها والسير عكس الاتجاه على الطرق السريعة وداخل المدن وإهمال صيانة السيارات والتفريط في شروط الأمن والسلامة المحددة قانوناً. ويشترك في هذه الفوضى السيارات الخاصة وسيارات النقل الثقيل وسيارات الأجرة خاصة تلك المسماة بالسرفيس

والتي تعتبر أخطر مصادر الفوضى والحوادث على الطرق المصرية ناهيك عن سوء حالتها وافتقارها والعاملين عليها إلى النظافة الواجبة. بل لا أغالي إن قلت إن كثيراً من السيارات الحكومية وسيارات الشرطة وغيرها التابعة لبعض الهيئات الرسمية والهيئات الدبلوماسية تتفوق على سيارات المواطنين العاديين في إهدار قانون المرور ومخالفة شروط السير وقواعد الانتظار.

7. ولعل مما يزيد مشكلات الشارع المصري افتقار الكثير من شوارعنا حتى تلك التي في المدن الكبرى والأحياء التي توصف بالراقية إلى المقومات السليمة للطرق المتعارف عليها عالميا مثل ضرورة أن تكون الأرصفة مهيأة للسير وخالية من الإشغالات والمعوقات، وأن يكون نهر الطريق ممهداً لسير وسائل النقل في مسارات محددة، وأن تخصص مواقع لعبور المشاة.

8. كذلك فإن من أكبر مشكلات الطريق المصري تلك الأعمال الصناعية المسماة" المطبات" والتي تقام بهدف إجبار السائقين على تخفيض السرعة في أماكن معينة بينما هي في الحقيقة تمثل مصدراً للخطر إذ يتم تنفيذها دون أي مواصفات فنية وتجدها في الشارع الواحد متفاوتة الارتفاع ودون أن يسبقها علامات تنذر بوجودها مما يسبب كثيراً من الحوادث فضلاً عن الأضرار الجسيمة التي تصيب السيارات نتيجة الصعود عليها ثم الهبوط بقوة خاصة لغير المنتبهين إليها في الظلام.

9. وثمة مجال مهم للتطوير والتحديث هو ضرورة تطوير مواقع تقديم الخدمات العامة وتحسين أحوالها وتوفير المقومات اللازمة لاستقبال المواطنين وغيرهم من طالبي تلك الخدمات وتوفيرها لهم بيسر وفق معايير إنسانية تحترم الإنسان وتحافظ على كرامته. وتشمل المواقع المقصودة مكاتب البريد والاتصالات ومكاتب السجل المدني والشهر العقاري بل وكثير من أقسام الشرطة وإدارات المرور، بل إن أغلب الإدارات الحكومية ومواقع شركات قطاع الأعمال العام التي يتعامل معها الجمهور تعاني من فقر شديد في متطلبات النظافة ومقومات الأداء السليم للخدمات.

10. من جانب آخر فإن استقبال الآلاف من السائحين والقادمين لمشاهدة مباريات كأس العالم يتطلب توفير خدمات الهواتف العامة وأماكن الانتظار المنظمة للسيارات وإرشادات المرور الواضحة وفق القواعد العالمية، وكذلك إنشاء وتشغيل مكاتب للمعلومات يتوفر بها خرائط وكتيبات للإرشاد يستعين بها السائحون والزائرون ويعمل بها شباب مثقفون يجيدون الحديث باللغات الأجنبية. كما ينبغي الاهتمام بتوفير الخدمات الصحية ووسائل العلاج الطبي السريع والمنظمة بمستويات فائقة الجودة. كذلك من المهم أن يجري تطوير جذري لوسائل النقل العام من سيارات وقطارات السكك الحديدية والمترو، وكذلك تحديث المحطات وتزويدها بالخدمات الضرورية للركاب والمسافرين مثل المقاصف ومحال بيع الصحف والمجلات وغيرها من المتاجر ووسائل الترفيه، وتنظيف الأراضي على امتداد خطوط السكك الحديدية وإزالة ما بها من مخلفات وخدش وسائل استثمارها في إقامة مزارع صغيرة ومناطق تشجير تضيف جمالاً على الطريق.

إن التعامل مع تلك المظاهر السلبية والقضاء عليها يتطلب رؤية شاملة واستراتيجية متكاملة لن تتحقق من خلال الجهاز الحكومي الحالي بكل ما يعانيه من ترهل وتقليدية في التفكير والحصار في أطر جامدة من الإجراءات المالية والإدارية التي تهدر الوقت والموارد، بل ينبغي التفكير في إيجاد " هيئة وطنية للتنمية والتحديث" تحشد جهود المواطنين وهيئات المجتمع جميعاً - بما فيها الجهات الحكومية ووحدات الإدارة المحلية ذات العلاقة - للتعامل الإيجابي والمخطط مع الظاهر السلبية المشار إليها وتعظيم فرص التنمية الشاملة.

ومن المنصور أن تكون تلك الهيئة المقترحة على مستوى عال من الخبرة والعلم، ويقوم عليها قيادة غير تقليدية تتوفر لها من الصلاحيات والإمكانيات التقنية والاستقلال المالي والإداري ما يسمح لها بأن تكون أداة مؤثرة وفعالة تناظر ما أنجزته هيئة السد العالي حين أعطيت الصلاحيات الكاملة وتم

تحريرها من كافة القواعد والقيود الحكومية المالية والإدارية ووضع على رأسها قيادة غير عادية تمثلت في المهندس صدقي سليمان، وكانت النتيجة كما يعرف المصريون جميعاً إنجاز السد العالي بأعلى مستوى من الكفاءة والدقة.

ويقضي المنطق أن تكون تلك الهيئة المقترحة تابعة مباشرة لرئيس الجمهورية الذي تكررت دعوته إلى إحداث التطوير والتحديث وأصدر التكليفات للحكومات المتعاقبة للتصدي لتلك المشكلات، وبذلك فهو القادر على توفير الدعم والتوجيه الاستراتيجي لتلك الهيئة المقترحة. وسوف يكون من الضروري إعادة صياغة اختصاصات ومجالات عمل كثير من الوزارات المركزية ووحدات الإدارة المحلية في ضوء قيام الهيئة الجديدة. ومن المهم توضيح أن تلك الهيئة لن تمارس بذاتها أعمال التطوير بل ستقوم بوضع الإستراتيجية العامة والخطط والبرامج الرئيسية ودراسات الجدوى وتصميم المشروعات، ثم تعهد بالتنفيذ إلى شركات وهيئات متخصصة.

والمقترح أن يصدر بإنشاء تلك الهيئة قانون خاص كي تتولى إعداد استراتيجية شاملة للتنمية المحلية والتطوير والتحديث في مختلف مجالات الحياة المصرية، ودراسة وتصميم مشروعات التنمية الاقتصادية والاجتماعية في إطار خطط التنمية التي تعتمدها الدولة، وبدون التقيد بنظم العمل الحكومية المعقدة وحتى تتخلص من شوائب تنازع الاختصاص وفقر الخبرات وانحصار التفكير التي تعاني منها أغلب الجهات الحكومية ذات العلاقة بتلك المجالات الحيوية في الحياة المصرية.

ويكون للهيئة المقترحة صلاحية تنفيذ مشروعاتها ذاتياً أو بواسطة الشركات والمؤسسات الوطنية المتخصصة وبناء على إجراءات ومعايير اختيار دقيقة وتخضعها لإشراف صارم ورقابة مستمرة طوال فترات التنفيذ. كما يكون لها أن تنشئ شركات مساهمة للتنمية المحلية في المحافظات المختلفة تختص بتنفيذ مشروعات وبرامج التنمية المحلية وتحديث وتطوير ظروف الحياة فيها وإدارة وتشغيل مشروعات التنمية

المختلفة التي تندرج في استراتيجية التنمية والتطوير، وكذا يكون للهيئة المساهمة في شركات قائمة فعلا أو الاشتراك مع آخرين في تأسيس شركات تتوافق توجهاتها مع خطط وفرص التنمية الشاملة والمتكاملة في مختلف المحافظات حسب ما ترشد إليه دراسات الجدوى.

إن المقصود بالتطوير والتحديث ليس مجرد عمليات تجميل للواقع، بل هي عملية تنموية شاملة تستهدف إعداد البنية الأساسية وظروف الحياة في مصر بما يهيئ لانطلاق طاقات الناس في مجالات إنتاجية وأنشطة خدمية تضيف إلى الناتج القومي وتعظم القيمة المضافة وتتعامل مع مشكلات البطالة وتزايد السكان.

ولما كانت التنمية المحققة لأهداف وغايات ترقية أي مجتمع وتحسين فرص الحياة للمواطنين به هي التنمية المستدامة التي تتوفر لها فرص الاستمرار والتواصل والاتساع والتعاظم، فإن إيجاد الهيئة المقترحة هي صيغة جديدة لضمان الاستمرار والتواصل لعملية التنمية والتطوير والتحديث الشامل في مصر وتحقيق مصادر مثامية لتمويل مشروعاتها يعتبر ضرورة حتمية.

وسوف يشمل نطاق عمل الهيئة المقترحة مجالات عديدة تتصل جميعها بتحسين ظروف الحياة وخلق مجالات عمل منتج باستثمار الموارد والإمكانيات المحلية وتطوير واستحداث مجالات وأنشطة جديدة تصب جميعها في المجهود الساعي إلى تهيئة البلاد لاستقبال ذلك الحدث المأمول في 2010.

وعلى الله قصد السبيل.

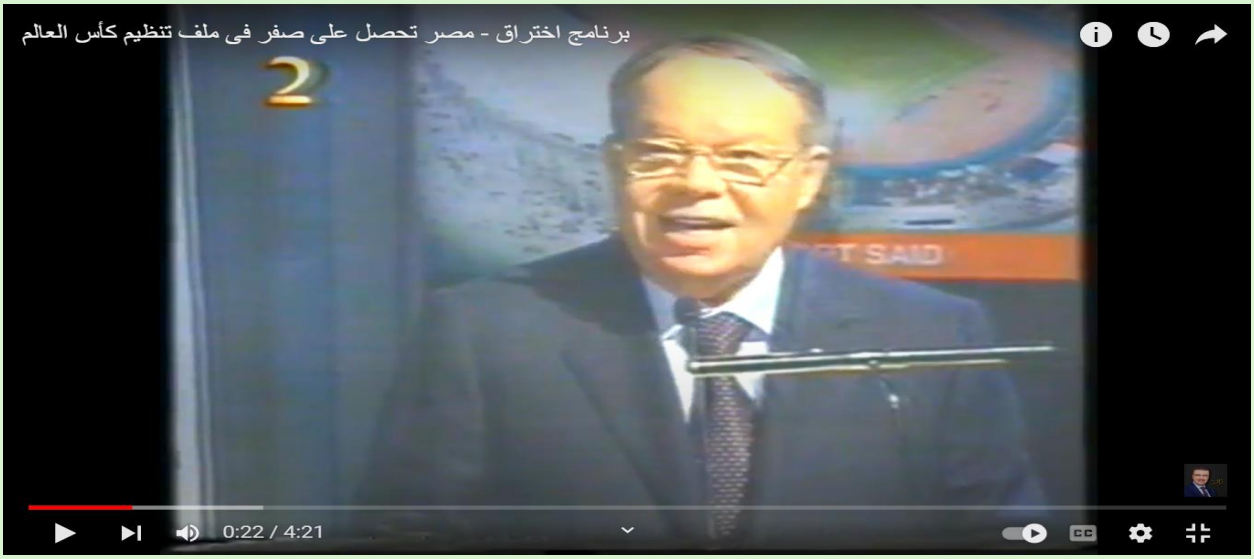
للذكرى

https://youtu.be/1wH0i0dQbuU?si=jrYp4EHqzFolgYSt

ونحن في 2024 وبرغم كل الجهود المبذولة في "العاصمة الإدارية الجديدة" و "العلمين الجديدة" وغيرها من مظاهر التحديث، إلا أن الواقع المصري في غير تلك "المواقع الجديدة" لا يزال على حالة من التردي والعشوائية والقبح، وأنا أطلب من محافظ الجيزة زيارة مستودعات القمامة في مطلع الطريق الدائري للقادم من "ميدان لبنان" ، أطالب محافظ الإسكندرية بزيارة مدخلها في "العامرية" للقادم من القاهرة . ! ! ! ! !

لم نسقد من محاولة تنظيم "مونديال 2010" في تحريك الدولة برئيسها وحكومتها وحزبها الحاكم لمدة 30 سنة والتقدم في أفكار "تحديث مصر"، وكالعادة مرت هزيمة صفر المونديال من دون أن تحرك أحداً من المسئولين عن "صفر المونديال"، فلا تقدم الوزير المسئول عن هذه النكسة باستقالته وهو د. علي الدين هلال ! واستقالت الحكومة، ولا تحرك الحزب الحاكم منذ 30 سنة !

واستمر الحال على ما هو عليه من فقر وتخلف وتراجع في كل مناحي الحياة المصرية، وكما كان صلاح جاهين يقول "وعجبي !" .



https://youtu.be/eQtEW8G8LSE?si=wP9AkKBE-7prvYT8

6. دعوة للتأني والمراجعة في خطة مبادلة ملكية المؤسسات الاقتصادية بالديون المستحقة لهيئة التأمينات[13]

نشر الأهرام في صدر الصفحة الأولى من عدد يوم الخميس 27 نوفمبر 2003 تصريحات مهمة وخطيرة للدكتور عاطف عبيد رئيس مجلس الوزراء أعلن فيها عزم الحكومة على تطبيق إجراءات لخفض الدين المحلي في إطار خطة متكاملة تتضمن عدة محاور " في مقدمتها إعادة هيكلة الدين العام ومبادلة جزء من الممتلكات الراخة، والإيرادات المضمونة ذات القيمة العالية والمتزايدة بالديون المستحقة لهيئة التأمينات" .

وكما يفهم من هذا التصريح ، وتأكيداً لأقاويل ترددت منذ فترة وسارعت مصادر حكومية لنفيها والتأكيد على أن أموال التأمينات مصونة وفي أمان ، فإن الحكومة قررت أن تسدد القروض التي حصلت عليها من أموال هيئة التأمينات وتخفف من سداد الفوائد المتراكمة عنها وذلك بنقل ملكية بعض المؤسسات الاقتصادية ،الراخة وذات الإيرادات المضمونة والمتزايدة ،إلى هيئة التأمينات.

ويكشف هذا التوجه عن بعض حقائق وترد عليه تحفظات شديدة نوجزها فيما يلي:

1. يكشف إعلان الحكومة عن هذا الإجراء عن حقيقة خطيرة ألها قد استخدمت جانباً كبيراً من أموال هيئة التأمينات وتراكمت ديونها على الحكومة، وحسب ما جاء في الخبر المنشور بالأهرام فقد تعدت تلك الديون المستحقة 150 مليار جنيه فضلاً عن الفوائد المستحقة عليها .
2. أن تلك الأموال التي استخدمتها الحكومة هي حصيلة الاشتراكات التي تستقطع من رواتب المؤمن عليهم لدى الهيئة وهي ضمان سداد التعويضات والمكافآت والمعاشات لمن ينقطعون عن العمل بسبب المرض أو الإصابة والوفاة والتقاعد حسب قانون التأمينات، والأصل فيها أن يتم استثمارها

[13] نشر هذا المقال بجريدة الأهرام يوم 4 ديسمبر 2003

في مجالات استثمار مأمون ومضمون في مقدمتها الاستثمار العقاري صيانة لأموال المؤمنين وضماناً لتوليد موارد مضمونة تسمح باستمرار سداد هيئة التأمينات التعويضات والمعاشات، وتعويض ما قد يحدث من عجز متوقع في فترة قادمة حين تزيد تلك التعويضات والمعاشات عن قيمة الاشتراكات المحصلة من العاملين الذين لا يزالون في الخدمة.

3. وذلك تجافي ما ورد في الخبر المشار إليه من أن الحكومة تضمن استثمار أموال التأمينات في مشروعات ناجحة حيث يمثل ذلك مخاطرة جسيمة غير مأمونة العواقب، فضلاً عن حقيقة أن تلك الأموال قد استخدمت فعلاً في محاولات الحكومة سد العجز في مواردها عبر السنوات الماضية ولم تعد متاحة فعلاً في ظن الكثيرين.

4. ويؤكد هذا التناقض ما صرح به رئيس الوزراء من أنه سيعقد سلسلة اجتماعات للمجموعة الاقتصادية الوزارية بحضور وزيري التأمينات الاجتماعية والقوى العاملة "لبحث تقرير وزير المالية بشأن إجراءات استثمار أموال صناديق التأمينات لتمكينها من أداء دور أكبر في تخفيف العبء عن الموازنة العامة للدولة"، فذلك التوجه يؤكد أن الحكومة قد عزمت أمرها على استخدام أموال التأمينات العامة وأموال صناديق التأمينات الخاصة أيضاً لسد العجز في الموازنة العامة، وهو إجراء ينظر إلى الحل الوقتي والمحدود لمشكلة عجز الموازنة في نفس الوقت الذي ينشئ مشكلة أكبر في المستقبل الذي قد يكون أقرب مما نتصور.

5. أن الحكومة بما تسميه إعادة هيكلة الدين العام إنما تلجأ إلى حل ورقي للمشكلة حيث لا يتوفر لها موارد حقيقية تستخدم في سداد الدين فعلاً، بل هي عملية دفترية تنتقل بها أرقام الدين العام من حساب طرف إلى حساب طرف آخر دون تخفيض حقيقي لحجم الديون ولا تأثير ملموس لها على المركز الاقتصادي العام للحكومة.

من جانب آخر ترد على هذه الخطة تحفظات تجعل تطبيقها محفوفاً بمخاطر غير محسوبة وذلك على النحو التالي:

1. لم تفصح الحكومة عن طبيعة تلك الممتلكات ذات الرخية والإيرادات العالية المضمونة، والتي تتزايد قيمتها . ولست أعلم إن كان المقصود بتلك الممتلكات شركات القطاع العام وقطاع الأعمال العام والحصص التي تملكها الدولة في الشركات المشتركة؟ أم أن الحكومة تقصد بتعبير "الممتلكات" ما سبقت الإشارة إليه في معرض حصر ثروة مصر من الطرق والكباري والمنشآت وفوق النيل وقناة السويس وغيرها ؟ إن الشفافية مطلوبة في هذا الأمر الخطير ولا يكفي وضع بعض الصفات من نوع الراخية وذات الإيرادات العالية المضمونة والتي تتزايد قيمتها بغرض إشاعة الاطمئنان في نفوس أصحاب الحق والمصلحة في أموال التأمينات.
2. جاء في الخبر أنه " من المقرر أن تحتفظ الجهات الأصلية للمؤسسات الاقتصادية التي ستنتقل ملكيتها إلى هيئة التأمينات بحق الإدارة بمشاركة الهيئة"، ويكشف هذا الجزء من الخبر عن حقيقة الممتلكات المشار إليه في صدر الخبر، وهي أنها مؤسسات اقتصادية مملوكة لجهات حكومية أخرى، ولا نعلم من تلك المؤسسات التي تنطبق عليها صفات الراخية ذات الإيرادات العالية والمضمونة والتي تتزايد قيمتها، إلا بعض شركات قطاع الأعمال العام والتي لا يمكن بحال من الأحوال اعتبار ما تحققه من أرباح أمراً مضموناً يمكن الاطمئنان إلى استمراره بحيث تصبح مجالاً مأموناً لاستثمار أموال التأمينات.
3. وإذا سلمنا جدلاً بأن هناك لدى الحكومة مؤسسات اقتصادية تنطبق عليها تلك الأوصاف التي تقترب من حدود الأماني والأحلام، فكيف يستقيم أن تحرم هيئة التأمينات التي ستنتقل إليها ملكية تلك المؤسسات من حق إدارتها وأن تشاركها في هذا الحق الجهات الأصلية التي لم تعد لها

حقوق ملكية في تلك المؤسسات؟ ومن سيكون مسئولاً إذا نتج عن تلك الإدارة التي تباشرها جهات غير هيئة التأمينات خسائر قد تودي برؤوس الأموال المملوكة للهيئة؟ وماذا سيكون مصير مستحقي التعويضات والمعاشات الذين يمكن أن تتبدد الأرصدة التي يفترض أن تكون ضماناً لمستحقاتهم هم وذويهم من بعدهم؟

4. وإذا افترضنا جدلاً أن الهيئة وافقت على أن تتولى الجهات الأصلية إدارة المؤسسات التي ستنقل ملكيتها إليها، فما المقصود بتعبير "بمشاركة الهيئة"؟ وهل المقصود مثلاً أن يمثل الهيئة نفر من موظفيها، أو غيرهم من الشخصيات، في مجالس إدارة تلك المؤسسات؟ وما هي حدود سلطة الهيئة في تشكيل تلك المجالس؟ وماذا لو رأت الهيئة إعادة هيكلة تلك الشركات وتغيير القائمين على إدارتها، فهل ستتمكن من ذلك؟

5. وفي ظني أن المقصود بتلك الإجراءات هو التعويض عن تعثر برنامج الخصخصة، فهي شكل من الخصخصة الإجبارية يفرض فيها على المشتري عقد إذعان يقبل بمقتضاه استبدال بديونه لدى الحكومة، وهي ديون محسوبة ومؤكدة ومحددة، ملكية هلامية لمؤسسات اقتصادية تقول الحكومة إنها رابحة ومضمونة الإيرادات ومتزايدة القيمة، دون أن يكون للمشتري حق التأكد من تلك الأوصاف إن كان راغباً حقاً في الشراء!

6. وتأتي في مقدمة التحفظات على هذا الإجراء قضية تقويم هذه المؤسسات واحتساب قيمتها العادلة التي ستحل محل ديون الهيئة على الحكومة، فمن سيتولى إجراء هذا التقويم وما سلطة هيئة التأمينات في رفضه إن لم يكن مجزياً في تقديرها؟

7. وثمة قضية جوهرية تتعلق بالأسلوب الذي أورده الخبر لإقرار هذه الخطة الحكومية، إذ من المقرر أن تعرض هذه الخطة على مجلس إدارة هيئة التأمينات للموافقة عليها ثم تعرض بعد ذلك

على مجلس الوزراء لإصدار القرارات اللازمة لبدء تنفيذ برنامج المبادلة. وتكمن خطورة هذا الأسلوب في أن هيئة التأمينات تابعة لوزارة التأمينات ووزيرها عضو في الحكومة صاحبة الخطة، ولا يتصور أن يستطيع مجلس إدارة هيئة التأمينات الصمود في وجه الضغط والتأثير الحكومي ويكون له رأي مستقل في هذه القضية، مما يجعل الأمر محسوماً بقرار منفرد من الحكومة. ولعلي أرى في هذا التوجه نذير خطر كبير حيث تنفرد الحكومة بمثل هذا الإجراء غير المسبوق دون عرضه على أصحاب المصلحة وممثليهم في مجلسي الشعب والشورى واتحادات العمال والنقابات المهنية والخبراء المتخصصين في العلوم الإكتوارية وخبراء التأمينات الاجتماعية، فضلاً عن الرأي العام والأحزاب السياسية المختلفة.

وأضيف تساؤلاً أخيراً حول ما إذا كان هذا الإجراء قد ورد في خطة الحكومة وبياناتها المنكسرة إلى مجلس الشعب، وما إذا كان تنفيذاً لتوجه حزبي أقرته لجنة السياسات بالحزب الوطني الديمقراطي الذي تحكم الحكومة باسمه، أم جاء في تكليفات الرئيس محمد حسني مبارك للحكومة التي لا تكف عن ترديد التزامها بتلك التكليفات ولا تنفك تعقد الاجتماعات المتوالية لبحث تنفيذها .

إن القضية التي يثيرها هذا التوجه أخطر بكثير من قضية الانفراد بقرارات خصخصة شركات القطاع العام والتي نحمد الله أن تعثر تنفيذها حماية لثروة هذا الشعب، فقضية التأمينات الاجتماعية ليست فقط تخص الجيل الحاضر، بل هي قضية الأجيال القادمة أيضاً وهي أمانة واجب علينا جميعاً أن نصونها .

وختاماً فإني أدعو زميلنا العزيز أستاذ الإدارة القدير أ.د. عاطف عبيد رئيس مجلس الوزراء أن يراجع هذه الخطوة بكل الحذر وأن يفتح حولها حواراً علمياً وسياسياً رصيناً وألا يتعجل اتخاذ القرار في هذا الأمر الجلل، وأن يبحث عن مصادر أخرى لسد العجز وتخفيض الدين العام وكلي ثقة في قدرته على تحقيق ذلك. وفقه الله ورعى مصر وثروات شعبها من الضياع. الله قصد السبيل.

وحن في عام 2024 تتكرر ذات المسرحية ولكن بأسماء وممثلين جدد:

https://youtu.be/An7FddcUZkk?si=y1ETwcuz9pcJauz3

https://youtu.be/EVVp0HmPHTI?si=xTR_gqRFRf02PQ_t

https://youtu.be/db8ku53Cz4w?si=kcXtlwZj7iy1KVn0

وثيقة سياسة ملكية الدولة

وثيقة سياسة ملكية الدولة – موقع الدكتور علي السلمي (alisalmi.com)

مصر للبيع . . . هكذا يردد المعارضون لبيع أصول الدولة !!!!!!!

من جانب آخر دعونا نشاهد ما يلي:

https://youtu.be/m44GSjx8XpQ?si=2RYJww3WLHKAvsea

https://youtu.be/JPEJLjk_rro?si=nub1stdlNmrlag7a

7. قضية انفلات الدولار . . . وجهة نظر معاكسة[14]

إن ما تعارف عليه الناس مؤخراً بقضية انفلات سعر الدولار التي فرضت نفسها على الواقع المصري في الشهور الأخيرة تحتاج منا جميعاً إلى مزيد من التمحيص وصولاً إلى تقدير صحيح لطبيعة القضية لندارس الانفلات من تصاعدها وتجاوز آثارها وتبعاتها .

أولاً: أفكار في تأصيل المشكلة

1. أن القضية ليست وقفاً على الدولار الأمريكي في مواجهة الجنيه المصري، بل هي قضية كل العملات الأجنبية والعربية القابلة للتحويل في مواجهة الجنيه، وأن اختزال القضية في مشكلة ارتفاع أسعار الدولار الأمريكي تخرجها عن إطارها الصحيح ويؤدي بالتالي إلى اتجاهات قد لا تكون هي الأسلم والأشمل في العلاج والمواجهة من أجل تحسين موقف الجنيه المصري .
2. ليست القضية محل البحث هي قضية الدولار الأمريكي والارتفاع المتوالي في سعره سواء على المستوى الرسمي أو في السوق الحرة خارج الجهاز المصرفي، بل أود التأكيد على أهمية إعادة صياغة القضية لتكون ضعف القدرة الذاتية للاقتصاد الوطني وتراجع معدلات النمو الاقتصادي الحقيقي بالقياس إلى طاقات المجتمع المتاحة والممكنة من ناحية، والاحتياجات المتصاعدة للسكان من ناحية أخرى .
3. أن العوامل المؤدية إلى ارتفاع أسعار الدولار الأمريكي وغيره من العملات الأجنبية والعربية القابلة للتحويل لا تعكس في المقام الأول قوة ذاتية لتلك العملات بقدر ما تعكس تزايد منفلت في الطلب عليها من جانب قطاعات الاقتصاد المصري المختلفة، وقصور في موارد المجتمع من تلك العملات نتيجة ضعف قدراته على تصدير منتجاته المحلية وتقديم خدماته للأسواق الخارجية .

---

[14] نشر هذا المقال بجريدة الأهرام بتاريخ 15 نوفمبر 2003

4. تعتبر ظاهرة الاستيراد المنفلت دون ضوابط موضوعية متناسبة مع قدرات الاقتصاد الوطني وإمكانياته هي المؤثر الأخطر في استمرار التصاعد في قيمة الدولار الأمريكي وغيره من عملات موضع الطلب والتردي المتوالي في قيمة الجنيه المصري بالنسبة لها .
5. تشترك الدولة في مسئولية التصاعد في الطلب على الدولار وغيره من العملات لسداد فاتورة استيراد القمح والحبوب والمواد الغذائية التي لم تنجح سياساتها وبرامجها على مدى سنوات طويلة في تنمية الإنتاج المحلي منها وتحقيق الاكتفاء الذاتي فيها مثلما فعلت دول أخرى كالهند مثلاً رغم الفارق الرهيب في حجم السكان عندنا وعندهم.
6. ويمثل توسع الدولة في الاقتراض الخارجي وتمويل كثير من مشروعات المرافق العامة خاصة في قطاع الكهرباء بقروض أجنبية إلى ازدياد الضغط على موارد النقد الأجنبي لسداد أقساط القروض ونفقات خدمة الديون، الأمر الذي يسهم في أحيان متواترة إلى اشتداد الطلب عليها وإحساس المتعاملين في سوق النقد بتلك الاتجاهات فيعمدون إلى حجب المتاح ورفع الأسعار لتحقيق أرباح غير عادية.
7. كذلك تتحمل الدولة مسئولية عدم الحزم في ضبط اتجاهات القطاع الخاص نحو التوسع في الاستيراد من سلع ومنتجات كان يمكن تطوير الإنتاج المحلي منها حيث توضح حالة السوق المحلي مدى الانفلات الاستيرادي في سلع لا ترقى إلى مستوى الضرورة وينوفر المثيل المحلي منها وإن كان على مستوى جودة أقل، كان يمكن تحسينه حال اتجاه الاستثمارات الخاصة نحو تطوير الإنتاج السلعي الوطني بديلاً عن الاستيراد سعياً وراء الربح السهل السريع.
8. كما تتحمل الدولة مسئولية عدم الحسم في تنظيم وترشيد طلب المصريين على السياحة في الخارج سواء في شكل السياحة الدينية للحج والعمرة، أو السياحة الترفيهية أو العلاجية.

9. توضح الخبرة المستفادة خلال الفترة الماضية وتتبع سلوك أسعار النقد الأجنبي فشل سياسة الحكومة حيث تلجأ بين الحين والحين إلى ضخ بضع مئات من الملايين من الدولارات بهدف تهدئة السوق وتلطيف حدة الطلب على الدولار ونقص المعروض منه، إذ يترتب على تلك السياسة هدوء نسبي مؤقت في معدل ارتفاع الأسعار بل وميلها في بعض الأحيان إلى الانخفاض حيث يكون ذلك في صالح المضاربين إذ يشترون الكميات التي تقدمها الدولة بأسعار أقل، وبمجرد انتهاء هذه الكمية يعمدون إلى طرحها بأسعار أعلى متجاوزة في العادة السقف الذي توقفت عنده وقت تدخل الحكومة.

10. يعاني المصريون من مشكلة ارتفاع أسعار العملات الحرة بما يرفع من فاتورة الاستيراد وتكلفة السلع المستوردة ثم ينعكس على أسعار باقي السلع والخدمات حتى المحلية منها، ولكنهم هم في الأساس، أو على الأصح فئة منهم، يشاركون في صنع المشكلة نتيجة انسياقهم وراء أنماط استهلاكية غير مبررة ترتب عليها انخفاض معدلات الادخار المحلي وازدياد الاتجاه إلى الاعتماد على المصادر الخارجية للوفاء بتلك الأنماط الاستهلاكية.

11. للتدليل على الملاحظة السابقة يكفي معرفة حجم ما ينفقه المصريون لشراء السيارات المستوردة، السجائر المستوردة، الأجهزة المنزلية المستوردة، أجهزة المحمول المستوردة، فضلاً عن المليارات المدفوعة مقابل قيمة أحاديث المصريين في تليفوناتهم المحمولة والتي ينجم جانب مهم منها إلى الشريك الأجنبي في الخارج بالعملات الحرة.

12. من جانب آخر، فإن ظاهرة تصاعد الطلب على الدولار الأمريكي وغيره من العملات لا يقابلها نمو مناسب في مصادر الحصول عليها من الخارج إذ أن حجم الصادرات المصرية من الإنتاج السلعي

الصناعي والزراعي لا يوفر حصيلة كافية لسداد قيمة الواردات، في نفس الوقت الذي لا تبدي حركة الصادرات المصرية نمواً ملموساً يبشر بإمكانية تحقيق نسبة تغطية معقولة لقيمة الواردات.

13. لم ينجح المصريون حكومة وشعباً في ترسيخ صناعة قوية ونامية للسياحة في البلاد رغم توافر الإمكانيات التراثية والطبيعية التي تمثل مصادر حيوية للجذب السياحي، ومن ثم تفقد مصر فرصاً هائلة لتحسين ميزان المدفوعات من خلال تنمية الدخل من السياحة وما تحققه من انتعاش قطاعات الاقتصاد الوطني المرتبطة بها.

14. يبدو أن الكثير من المشروعات الاستثمارية التي تقيمها عناصر أجنبية تعتمد على السوق المحلي في تدبير احتياجاتها من النقد الأجنبي بدلاً من استخدام مواردها الذاتية من الخارج لتمويل احتياجاتها النقدية لاستيراد خامات أو مستلزمات الإنتاج اللازمة لها، والأصل في منح التيسيرات لمشروعات الاستثمار الأجنبي المباشر أن تكون وسيلة لجلب رؤوس الأموال والتسهيلات الائتمانية اللازمة لها من مصادرها الخارجية.

15. بل يبدو أن بعضاً من تلك المشروعات الاستثمارية هي من عوامل اشتعال سوق النقد الأجنبي إذ يعمدون إلى الوفاء بالتزاماتهم المحلية عن طريق إعادة بيع متحصلاتهم من النقد الأجنبي خارج السوق المصرفية الرسمية مما يسهم في ارتفاع الأسعار الذي تصفه المصادر الحكومية بأنه غير مبرر.

والنتيجة العامة التي يمكن استخلاصها مما سبق أن قضية الدولار الأمريكي وغيره من العملات الحرة هي في الأساس مشكلة قصور القدرة الذاتية للاقتصاد الوطني وتراجع معدلات نموه في ذات الوقت الذي تخلت فيه الدولة عن دورها المحوري في توجيه الاقتصاد الوطني وترشيد الاستثمارات وضبط حركة الواردات وتشجيع وحفز الصناعات التصديرية ومساندتها بدعم البحوث والتطوير وتقديم الحوافز الإيجابية لمساندة قدراتها على التطور والارتفاع إلى مستوى الجودة المتعارف عليه في الأسواق العالمية.

ثانياً: أفكار للبحث عن طريق العلاج

يمكن تلخيص أفكار علاج مشكلة أو قضية الدولار على النحو التالي:

1. تخفيض الطلب الحكومي على النقد الأجنبي بترشيد استيراد المواد الغذائية والتخطيط الاستراتيجي لتنمية إنتاجها محلياً والالتزام بتحقيق الاكتفاء الذاتي في فترة محددة.
2. تحديث الزراعة المصرية واستخدام التقنيات الحديثة لتنمية الإنتاج الزراعي وتحقيق وفرة في الإنتاج تكفي الاستهلاك المحلي وتسهم في عودة محاصيل مصرية مهمة إلى الأسواق الخارجية التي كانت تحتل مكانة خاصة فيها في مراحل سابقة ومنها القطن، الأرز، البصل، البطاطس، الموالح، فضلاً عن الخضروات والمحاصيل البستانية والنباتات الطبية والزهور.
3. تنمية الثروة السمكية وتحسين الطاقة الإنتاجية للبحيرات والمسطحات المائية والكف عن تجفيف البحيرات وتجريم هذا التصرف، بما تحقق وفرة في الإنتاج السمكي تجعل في الاستطاعة منع استيراد الأسماك المجمدة من الخارج.
4. تنمية الثروة الحيوانية والعناية بتربية الحيوانات المدرة للألبان والمنتجة للحوم والالتزام بتحقيق الاكتفاء المحلي ومنع الاستيراد في مدى زمني محدد.
5. فرض قيود متشددة على الاقتراض الخارجي وقصره على المشروعات الإنتاجية القادرة على تصدير منتجاتها والتي يمكن أن تسهم عوائدها بالنقد الأجنبي في توفير مصادر لسداد أقساط القروض وخدمة الدين.
6. ضبط الاستيراد السلعي وقصره على المعدات الرأسمالية ومستلزمات الإنتاج والأنواع الضرورية من السلع الاستهلاكية التي يقصر الإنتاج المحلي عن الوفاء بها، والتخطيط الاستراتيجي لتنمية الإنتاج المحلي

والالتزام بتحقيق الاكتفاء الذاتي من السلع الأساسية في قائمة الاستهلاك العائلي ومتطلبات الصناعة والزراعة الوطنية.

7. ضبط حركة السياحة إلى الخارج للمصريين وتنظيم عمليات الحج والعمرة بحيث لا تتكرر إلا كل عدة سنوات بالنسبة لمن أدى الفريضة أو اعتمر من قبل.

8. توجيه اعتماد العلاج في الخارج لدعم الطاقات العلاجية بالمستشفيات الجامعية والمراكز الطبية المتقدمة في البلاد، والتوسع في دعوة الأطباء المصريين اللامعين في الخارج لتقديم خبراتهم في مصر، مع الاستعانة بالأخصائيين والاستشاريين العالميين في حالات مخططة ولغرض تقديم الدعم والخبرة للأطباء والأخصائيين المصريين، وقصر السفر للعلاج في الخارج على الحالات النادرة والتي تحتاج إلى إمكانيات وخبرات لا يمكن توفيرها محلياً.

9. مراجعة هيكل التمثيل الدبلوماسي المصري في الخارج وترشيد فاتورة الإنفاق على السفارات والقنصليات والمكاتب المتخصصة وربط الإنفاق عليها بالنتائج المستهدفة منها، ولعل هذا المجال من أخصب المجالات لتنفيذ سياسة موازنة البرامج والأداء التي يدعو إليها وزير المالية منذ سنوات دون أن تتحقق على أرض الواقع بشكل ملموس[15].

10. استخدام حزمة من المحفزات لدفع عملية تحديث الصناعة المصرية بعيداً عن الهياكل الحكومية والأطر البيروقراطية التي لم تحقق أي نجاح في هذا المجال رغم مرور سنوات على برنامج التحديث. وتشمل قائمة الصناعات ذات الأولوية في التطوير لدورها المحوري في تحقيق الاكتفاء الذاتي وإمكانية الدخول في الأسواق الأجنبية صناعات الغزل والنسيج، الملابس الجاهزة، الأثاث،

---

[15] الإشارة هنا إلى د. مدحت حسنين وزير المالية في وزارة أ.د. عاطف عبيد التي استقالت في 12 يوليو 2004 ولم يتمكن من تحقيق أفكاره في تحويل الموازنة العامة للدولة إلى موازنة برامج وأداء.

الصناعات الجلدية، الأغذية المحفوظة والصناعات المعتمدة على الإنتاج الزراعي، صناعات الأسمدة، والصناعات الدوائية.

11. تفعيل اتفاقية المشاركة مع الاتحاد الأوروبي والاتفاقيات التعاونية مع التجمعات الاقتصادية المختلفة مثل مجموعة ال 15، والمجموعة الإسلامية وغيرها من أجل توفير فرص النمو والانطلاق للصناعات المصرية وقطاعات الإنتاج الزراعي والخدمات التعليمية والصحية وخدمات الاتصالات والمعلومات.
12. السعي لاجتذاب مصادر النقد الأجنبي المتجددة بتحسين نظم وشروط الدراسة في مؤسسات التعليم العالي والجامعي الحكومية وضبط أداء المؤسسات التعليمية الخاصة بما يؤدي إلى استعادة مكانة مصر التاريخية في العالم العربي والإسلامي كمصدر مهم للخدمات التعليمية المتميزة التي يفضلها كثير من الأخوة العرب والأشقاء من الدول الإسلامية غير أنهم انصرفوا عنها في السنوات الماضية للتعقيدات الإدارية والأمنية، فضلاً عن تدهور مستوى التعليم وافتقاد الثقة في جودة النظم التعليمية في جامعاتنا ومعاهدنا.

وبصفة عامة، فإن المدخل الحقيقي لعلاج ما تعارف الناس على تسميته بمشكلة الدولار هو العودة إلى تفعيل نظام للتوجيه الاقتصادي باستخدام آليات السوق بهدف ضبط حركة الطلب على الواردات وتنمية الإنتاج المحلي وزيادة قدراته التنافسية، ومن ثم تحسين فرص تنمية موارد النقد الأجنبي وتخفيف حدة القصور في المعروض منها.

إن الفيصل في تحقيق هذا التوجه أن تراجع الدولة سياساتها الاقتصادية التي تبلورت في السنوات الأخيرة في شكل انسحاب ظاهر من مسئولية تنظيم الاقتصاد الوطني بدعوى التخلص من نظام الاقتصاد الشمولي القائم على التخطيط المركزي والتسيير بالقرارات الإدارية. إن المطلوب ليس ردة إلى الوراء بل هو دفعة للأمام تأخذ فيها الدولة دور القيادة والتوجيه مع ترك مسئوليات التنفيذ على قطاعي

الأعمال العام والخاص وباستخدام آليات تتفق مع اقتصاد السوق. إن ما نرجوه هو نمط من اقتصاد السوق المنضبط وليس المنفلت بدعوى التحرير. وعلى الله قصد السبيل

تعقيب 2024

https://youtu.be/lrBswnJK_jI?si=i8shlY4SUFOwPh3w

للتعرف على تطورات "التعويم منذ 2016 "

https://www.elfagr.org/4584969

https://youtu.be/3R_Bnkn_QOs?si=jXHeFZihHDIUUFRM

8. حديث عن التغيير[16]

بدأ الحديث عن التغيير يطغى على اهتمامات الناس في أعقاب مقال كتبه أ . إبراهيم نافع وصف فيه الأحوال العامة في مصر بأنها قد وصلت إلى درجة من التردي تستوجب إحداث تغيير شامل تحاكي ما حققته دول أخرى مثل روسيا ورومانيا .

وقد توالت الكتابات والاجتهادات في محاولات لاستشراف ذلك التغيير الذي طالب به أ . إبراهيم نافع وكثيرون غيره، وذهب البعض إلى استباق الأحداث وتسمية أشخاص سيشملهم التغيير المرتقب. ثم جاءت تصريحات للسيد صفوت الشريف ينفي فيها حديث التغيير من أساسه ويرجع الأمر كله للسيد الرئيس بصفته صاحب القرار الوحيد في هذا الشأن عملاً بحكم الدستور .

وما بين مرتقب للتغيير آمل فيه، ومتوجس غير مطمئن إلى إمكان حدوثه من أصله، ينقسم الناس وتختلف مواقفهم. وقد زاد في حيرة الناس ما طالب به أ . جلال دويدار في مقال له بجريدة الأخبار من ضرورة أن يتصف من يعهد إليه بالمسئولية في إطار التغيير بالشخصية القيادية والقدرة على تحويل الأفكار إلى واقع قابل للتنفيذ، وأن يكون لديه الرغبة الحقيقية في خدمة المصلحة العامة والخبرة الإدارية اللازمة، وأن يتمتع بالشفافية والنقاء من كل ما يلوث مسيرته في الحياة العامة، وألا تخشى المواجهة فيما يتعلق بأدائه لمسئولياته، وكأنه يوحي بأن هذه الصفات مفتقدة في شاغلي المناصب الحكومية القيادية الحاليين والذين تجب أن يشملهم التغيير المنتظر .

ثم جاء حديث الأستاذ الدكتور عاطف عبيد رئيس مجلس الوزراء إلى رئيس تحرير الأخبار كي يضيف ثلاثة عشر صفة ينبغي توافرها في الشخصيات التي يمكن أن يقع عليها الاختيار لشغل المناصب القيادية،

[16] كتب هذا المقال يوم 12 يونيو 2004 .

الأمر الذي يثير الكثير من التساؤلات حول مدى توفر تلك الصفات الثلاثة عشر في شاغلي المناصب القيادية الحاليين!

ولعل من أخطر الصفات التي أشار إليها أ.د. عاطف عبيد ضرورة أن يتوفر لشاغل المنصب القيادي في الدولة "الإدراك المسبق بأن المنصب القيادي في الدولة يعني القبول بوظيفة مؤقتة بديلاً لوظيفة دائمة تدر عليه عائداً كبيراً" و"القبول بالمرتب الضعيف مع الوضع في الاعتبار عدم كفاية المميزات العينية الخاصة التي يكفلها شغل المنصب"!

ويثير هذا التصريح المهم التساؤل "ألا تستبعد هاتين الصفتين من دائرة الاختيار لشغل المناصب القيادية عناصر متميزة وقادرة على العطاء من ذوي الفكر والعلم والخبرة ممن لا يقبلون مثل هذه الأوضاع غير الصحيحة لمعاملة من يتحملون مسئولية العمل العام"؟

وثمة سؤال آخر "هل يمكن استنتاج أن قبول المسئولين الحاليين تلك الشروط المجحفة لشغل وظائف الوزراء ومن في حكمهم هو من أسباب تردي الأوضاع الحالية كما وصفها أ. إبراهيم نافع وغيره كثير وكما تحسها المواطنون على اختلاف مستوياتهم"؟

من جانب آخر، فقد كانت الصدمة شديدة من قراءة رأي الأستاذ الدكتور رئيس مجلس الوزراء في حديثه المشار إليه، وفق رواية أ. جلال دويدار، "أن الانضباط في كل جوانب الحياة بالدولة يمكن أن يتحقق في ظل حكم عسكري صارم أو من خلال تطبيق نظم الاقتصاد الحر التي تقضي بأن من لا ينضبط ويعمل وينتج لا تجد طعام يومه"، إذ يمثل هذا الطرح الخطير تصويراً غاية في النشاز لفرص مصر في التحديث والتقدم وتغيير أوضاعها بما يواكب حركة العالم المعاصر ويلبي رغبات المواطنين وآمالهم في مجتمع أكثر نمواً وأوفر إنتاجاً وأكثر عدلاً.

إن طرح الحكم العسكري الصارم أو نظام الاقتصاد الحر المنفلت باعتبارهما البديلين الوحيدين لإدارة الدولة والمجتمع يضع الوطن والمواطنين بين اختيارين كلاهما شر وبلاء.

لذا لا بد من طرح البديل الثالث وهو نظام الحكم الديمقراطي القائم على المحاور والأسس التالية والمتعارف عليها عالمياً والتي تحتويها مبادرات الإصلاح الواردة من الولايات المتحدة الأمريكية وتوافق عليها رؤساء "مجلس إدارة العالم" المتمثلين في رؤساء الدول الكبرى الثماني في اجتماعهم الأسبوع الماضي:

1. الشورى والمشاركة الحقيقية من طوائف الشعب جميعاً، رجالاً ونساء، شباباً وشيوخ، أغنياء وفقراء، في تقرير شئونهم واتخاذ القرارات المصيرية في حياتهم.
2. الإقرار بأن التعددية هي من أسس السلامة المجتمعية وصمام أمان ضد فرض الرأي الواحد في المجتمع.
3. كسر احتكار السلطة وتنظيم تداولها ديمقراطياً وفق آليات شرعية متفق عليها مجتمعياً.
4. تحديد معايير وآليات ديمقراطية لاختيار القيادات في كافة المستويات وتحديد مدد بقائهم في مواقعهم وتصميم نظم وآليات التغيير والتدوير في تلك المناصب.
5. تفعيل سيادة القانون وإخضاع الكافة لأحكامه بلا تمييز أو استثناء.
6. الحكومة القوية القادرة على ضبط حركة المجتمع وتوجيهه في إطار القانون والشرعية المستندة إلى قبول المواطنين لها واختيارهم الحر للقائمين عليها.
7. العدالة في تخصيص موارد المجتمع لتحقيق التنمية المتوازنة التي تراعي مطالب واحتياجات قطاعات المجتمع المختلفة وتوفر فرصاً متوازنة للتنمية المستدامة بين أقاليم مصر المختلفة، وتنتشل بالتنمية خارج النطاق المحدود للدلتا وما حولها منطلقة إلى باقي إقليم 95% من مساحة مصر.

8. العدالة في توزيع عوائد التنمية وإقامة التوازن بين مستويات الدخول لفئات المجتمع المختلفة بتفعيل سياسات اقتصادية واجتماعية تنشر العدل وتتيح الفرص المتعادلة للعمل والكسب الشريف لجميع المواطنين حسب خبراتهم وقدراتهم على المساهمة في التنمية المجتمعية الشاملة.

من ذلك نرى أن قضية التغيير أكبر وأهم وأخطر من أن تختزل في أحد عناصرها وهو مسألة الأشخاص ومواصفاتهم ومن سيشمله التغيير ومن سينجو منه، وما يمثله ذلك من تسطيح وتبسيط وترك الجوانب الأهم في القضية من دون مناقشة، ومن ثم من دون تغيير.

وأتصور أن أي حديث عن التغيير – خاصة على المستوى الوطني – لا بد أن يتناول الأمور التالية:

1. معنى التغيير المقصود

والأصل أن التغيير يعني التحول المخطط من حالة معينة يوجد فيها الوطن إلى حالة أخرى أفضل منها تحقق للمواطنين مستويات أعلى من الرفاهة الاقتصادية والاجتماعية وحقوق المواطنة والقدرة على المشاركة في صنع القرارات وتقويم أداء القائمين بالأمور في البلاد واختيارهم وتبديلهم وفق القنوات والآليات الديمقراطية المتعارف عليها. ولا أظن أن كثيراً من الحديث الدائر حول التغيير يتجه إلى هذا المعنى.

2. أهداف التغيير

وهي النتائج المحددة والقابلة للقياس التي ترمي عملية التغيير إلى تحقيقها سواء في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وغيرها من مناحي الحياة وعناصر المجتمع المتعددة. ومن الواضح أن حديث التغيير في مصر لا يتحدد بشكل واضح مثل تلك النتائج المستهدفة، ومن ثم لا تتوفر وسائل للحكم على مدى نجاح التغيير حال حدوثه، وبالتالي تتكرر ذات المواقف وتعلو نفس الأصوات المطالبة بالتغيير وتتنم

بعض أشكاله، كل ذلك من دون أن يستطيع المطالبون بالتغيير أو المعارضون له أن يقيموا حجة واضحة أو دليلاً قاطعاً على نجاحه أو فشله، وتستمر الأمور تدور في نفس الفلك من دون تقدم.

3. مجالات التغيير

وتشير مجالات التغيير إلى قطاعات المجتمع ومجالات العمل الوطني التي يستهدف التغيير تطويرها. ويلاحظ أن مفهوم التغيير في مصر ينحصر فقط فيما يسمى تعديل وزاري يتم فيه تغيير بعض الوزراء مع استمرار رئيس مجلس الوزراء، أو تغيير وزاري يشمل رئيس الوزراء والوزراء كلهم أو بعضهم.

كما يصاحب التعديل أو التغيير الوزاري ما تعارفنا على تسميته بحركة المحافظين وقد تشمل خروج البعض منهم وتعيين محافظين جدد أو تبديل مواقع بعض المحافظين. والتغيير بهذا الشكل يقصر عن التعامل مع قضايا الوطن ومتطلبات العصر وتحدياته.

إن رئيس الوزراء والوزراء والمحافظين مجرد حلقة في سلسلة متعددة الحلقات يتوقف على تناغمها وتناسقها مستوى الأداء الوطني وحجم الإنجاز في مختلف المجالات.

ولعل من أهم حلقات منظومة العمل الوطني التي لم تمسها عمليات التغيير المتعددة خلال السنوات الماضية ما يلي:

1. فلسفة نظام الدولة وأسس توزيع الأدوار بين عناصر المجتمع من حكومة وهيئات المجتمع المدني.
2. الجهاز الإداري للدولة بكل ما يعانيه من تضخم وترهل وارتفاع التكلفة وانخفاض الكفاءة والفعالية بالقياس إلى ما يتطلع إليه المواطنون من مستوى أفضل للخدمات وأساليب أكثر تحضراً في التعامل.

3. الأساليب والنظم الحاكمة للعمل الحكومي وطبيعة العلاقات بين الوزارات وأسس الحكم على كفاءة الأداء الحكومي. أجهزة المحليات وما تحكمها من قوانين ونظم وما تفتقر إليه من الصلاحيات وحرية الحركة، والتعقيدات والقيود المفروضة عليها من أجهزة الحكومة المركزية.
4. الهيكل الضخم من الهيئات العامة الخدمية والاقتصادية التي تفتقر إلى الهيكلة الصحيحة وتقيدها الأطر القانونية والإدارية الحكومية التقليدية وتفرض عليها درجة عالية من النمطية والتوحد بغض النظر عن اختلاف طبيعة أنشطتها وغاياتها.
5. مجموعة التشريعات الأساسية الحاكمة لحركة الاقتصاد الوطني والنظم والقواعد المعتمدة لتحقيق التنمية والتي تعاني من التناقض والتجمد في كثير من جوانبها.

إن الاقتصار في الحديث عن التغيير بمعنى تغيير أفراد مع بقاء كافة عناصر منظومة العمل الوطني على ما هي عليه يفرغ التغيير من مضمونه ويحيله إلى مجرد فرصة لمكافأة بعض المنشوقين لشغل مناصب قيادية في الدولة، كما يمثل في نفس الوقت إهدار لطاقات فكرية وقدرات بشرية يصيبها الإحباط حين تفاجأ بمحدودية التغيير وعدم اقترابه من المناطق الأجدر بالتعديل والتطوير. ويترتب على ذلك إهدار الفرص التي قد تكون متاحة لتحسين الأداء الوطني العام وحل المشكلات التي تعاني منها البلاد والعباد.

إن الرغبة العارمة في التطوير الجذري الشامل لمنظومة الحياة في مصر تدعو القائمين على أمورها إلى ضرورة الأخذ بمفهوم علمي شامل لإحداث التغيير الذي يحقق رغبات الناس وآمالهم، ويمهد الطريق لعملية الإصلاح السياسي والمجتمعي وتحديث كافة مظاهر الحياة في البلاد انطلاقاً من أرضية وطنية وقرارات مصرية ودون انتظار لمبادرات تطوير تأتينا من الخارج.

4. توقيت التغيير

فقد رأينا دعاوى التغيير تظهر فقط عند استفحال الأزمات ووقوع الأخطاء والفشل في تحقيق الأهداف والغايات. والحقيقة أن التغيير ينبغي أن يوضع في إطاره الصحيح كونه عملية مستمرة تستهدف دائماً الانتقال من وضع، حتى ولو كان حسناً ومقبولاً، إلى وضع آخر أحسن منه. إن التغيير على المستوى الوطني والمؤسسي هو أسلوب حياة يتسم بالحركة والاستمرارية من أجل التحسين المستمر والمتواصل في كافة المجالات التي يتجه إليها.

وبذلك نرى أن اختزال قضية التغيير وتصويرها فقط على أنها محاولة لتصحيح أخطاء أو تدارك سلبيات أو تحقيق معدلات تقدم معينة ليس كافياً حتى إذا تحققت أي من تلك الأهداف، إذ في غالب الأحيان تعود الأوضاع إلى سيرتها الأولى بمجرد انتشاع فورة التغيير وما يصاحبها عادة من زخم إعلامي ومهرجانات للتعريف بالقادمين الجدد في مواقع القيادة ونشر تصريحاتهم عما سيفعلونه وما سيحققونه. إن التغيير في هذه الحالات يفقد معناه ولا يتحقق عنه نتائج ذات بال. وأظن أن جميع تجاربنا السابقة مع التغيير تثبت هذه الحقيقة.

5. إدارة التغيير

وأقصد بذلك الجهة أو السلطة التي تتخذ قرارات التغيير وتحدد مجالاته ومداه، وتعين الأساليب والأدوات اللازمة لتنفيذ خططه وبرامجه، وتقوم على اختيار الأشخاص وتوزيع الأدوار بينهم وتحديد مسئولياتهم عن النتائج، ثم تتابع ما يجري على أرض الواقع من تحقق لأهداف التغيير وتقويم لإنجازاته بالقياس إلى الغايات المستهدفة منه، ومن ثم تتخذ قرارات تصحيح المسار وتصويب حركة التغيير ذاتها.

والأصل في النظم الديمقراطية أن تتولى الشعوب اختيار من يمثلها في السلطة التشريعية، وتختار كذلك من يتولى تشكيل السلطة التنفيذية الذين يمثلون الاتجاهات والرغبات التي صوت لها أغلبية الناخبين، وتتولى هذه الحكومات المنتخبة ديمقراطياً تنفيذ برامج التغيير التي تم انتخابها على أساسها .

وتكون تلك الحكومات المنتخبة ديمقراطياً في جميع الأحوال تحت رقابة الرأي العام ووسائل الإعلام والسلطة التشريعية وكذا السلطة القضائية التي قد تحتكم إليها للفصل فيما قد تقع فيه السلطة التنفيذية أو أعضاء فيها من أخطاء لا تتفق وأهداف الناس وتوجهاتهم كلهم أو بعضهم. أي أن الناس ممثلين في الأحزاب والنقابات وهيئات المجتمع المدني كلهم يشاركون في صنع التغيير وتحديد توجهاته وأهدافه، وتحتكمون جميعاً إلى صناديق الانتخاب أو صناديق الاستفتاء الزجاجية الشفافة للتعبير عن اختياراتهم. كما تتيح النظم الديمقراطية وسائل أخرى كثيرة للتعبير عن الرأي والمفاضلة بين البدائل.

مقومات فعالية التغيير

لكي يتحقق التغيير المستهدف وينتج آثاره المأمولة في تحسين أوضاع الوطن، يجب توفر المقومات التالية:

1. الاتفاق على أن هدف التغيير هو إحداث نقلة نوعية شاملة في كافة مرافق الحياة ومجالاتها تنتقل بالمواطنين إلى الأحسن والأفضل، وأن مضمون عملية التغيير يتبلور في كونها " إعادة صياغة شاملة وجريئة لهيكل المجتمع وعناصره الاجتماعية والثقافية والاقتصادية ليصبح أكثر اتساعاً ورحابة في استيعاب حركة المواطنين أفراداً وجماعات في سعيهم النشط لتحسين وجه الحياة، وأكثر تقبلاً لفكر التغيير ومتطلباته".
2. التوافق على ضرورة البحث الموضوعي الصادق والتحليل الأمين للأوضاع، والتقويم العادل لتأثير المتغيرات المختلفة الداخلية والخارجية على مجمل الحالة المصرية. إن المصارحة الوطنية

والمكاشفة بالعيوب والأخطاء والممارسات غير الديمقراطية هي خطوات رئيسة في إعادة صياغة هياكل المجتمع ومؤسساته على أسس صحيحة.

3. الاتفاق على أن التغيير يتضمن ضرورة الاندماج في عالم اليوم والتفاعل الإيجابي مع مقومات التغيير وآلياته في المجتمعات الأخرى، والتحوط ضد ما لا يفيد في تلك المجتمعات؟ ومن ثم ضرورة تنمية وتطوير قدراتنا الذاتية وتطويع نظمنا الاقتصادية والسياسية لتوائم مع معطيات العالم الجديد من دون التخلي عن الثوابت العربية والموروث الثقافي العربي الإسلامي.

4. الاعتراف بأن إحداث التغيير هو عملية بناء شاملة تتطلب اعتماد مفاهيم وتقنيات التخطيط الاستراتيجي المتكامل القائم على منهجية إدارية سليمة تسعى إلى استثمار الفرص في المناخ المحيط وتجنب مخاطره ومهدداته، كما تعمل على حشد الموارد والإمكانيات وتوظيفها لتحقيق الأهداف المجتمعية في التغيير.

5. الاقتناع الحقيقي بأن وسيلة التغيير الجوهرية هي المشاركة الفاعلة من كل مواطن على أرض الوطن، ومن ثم يتطلب الأمر فتح أبواب المشاركة المجتمعية الكاملة في جهود التغيير في مختلف المجالات بحيث يشارك المواطنون جميعاً أفراداً وجماعات في تغيير أساليب العمل والأداء في كافة المواقع والمجالات الحياتية وفق برامج وخطط تشارك في إعدادها وتنسق تنفيذها أجهزة الحكومة المختصة ومؤسسات المجتمع المدني جميعاً.

6. ضرورة تحديد المسئولية عن قيادة التغيير على كافة المستويات والأصعدة، وأهمية الاتفاق المجتمعي على معايير وأساليب اختيار هؤلاء القادة، وأسس ووسائل محاسبتهم ومساءلتهم عن نتائج قيادتهم. إن الاختيار الديمقراطي الحر للقادة في كل المواقع وعلى كل المستويات سيكون دعامة حقيقية لنجاح جهود التغيير.

7. الاتفاق على تحقيق العدالة في توزيع عوائد التغيير كي تعم المواطنين جميعاً، وتجنب تكرار مشكلات تاريخية حين تستحوذ فئة قليلة على النصيب الأكبر مما يتحقق عن التغيير المجتمعي من فوائد، ويصير الارتداد إلى مواقف ليست أحسن كثيراً مما تم التحول عنه.
8. أن التغيير المنشود في مصر ينبغي أن يكون قائماً على التحديث والإصلاح الحقيقي لهياكل وآليات وقيادات المجتمع في كافة مستوياتها وفق النهج الديمقراطي.
9. إن نجاحنا في إنجاز التغيير الحقيقي والارتقاء إلى مصاف الدول المتقدمة إنما يتوقف على ضرورة الاعتراف بالمسئولية الجماعية لما صار إليه واقعنا؛ إذ كلنا مشاركون فيما حدث وتحدث! ومن ثم الإقرار بحتمية المشاركة الكاملة من الجميع لتحقيق التغيير!
10. الاقتناع بإمكانية حل المشكلات والتغلب على الصعوبات باستثمار الفكر المتجدد والانفتاح وعدم الانحصار في صندوق مغلق! وضرورة تعظيم الاستفادة من جهود وقدرات وموارد مؤسسات المجتمع المدني والمنظمات غير الحكومية وتفعيل مبدأ "الشراكة المنتجة" بين طوائف المجتمع وتنظيماته العامة والخاصة، الأهلية والحكومية.

إن إدارة التغيير في مصر هي مسألة حياة وبقاء بالنظر إلى حجم التحديات والمشكلات التي يعانيها المصريون، وكثير منها نشأ وتكرس نتيجة ممارسات ونظم وقيادات تجاهلت دواعي التغيير لفترات طويلة باتت كلمة "التغيير" في الموروث الشعبي المصري مرادفة لمعنى "الحلم غير القابل للتحقق".

واختتم هذا المقال مستشهداً بالآية الكريمة من سورة الرعد " إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم، وإذا أراد الله بقوم سوءاً فلا مرد له وما لهم من دونه من وال ". صدق الله العظيم.

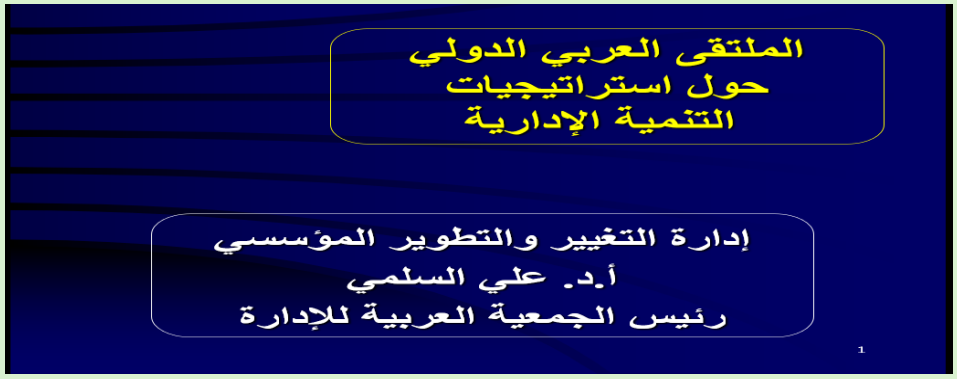
"التوبة 105"

تعقيب

أثارت قضية التغيير كثيراً من الحوارات الأكاديمية في الأساس " من دون قدرة على تغيير الواقع المصري" وذلك بر غم ثورتي 25 يناير 2011 و30 يونيو 2013 !!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!

إدارة التغيير.ppt

إدارة التغيير المستندة إلى المعرفة.ppt



إدارة التغيير والتطوير سي سوريا ملتقى إبريل

ملامح الإدارة المعاصرة وساتها على إدارة التغيير

9. رسالة إلى رئيس الوزراء الجديد[17]

السيد رئيس الوزراء

أكتب لكم هذه الرسالة قبل أن يعلن عن اسمكم وتكليف السيد رئيس الجمهورية لكم بتشكيل الحكومة الجديدة، وأطمع في أن تجدوا دقائق قليلة لقراءتها فما قصدت منها إلا وجه الله سبحانه وتعالى والعمل بما أمرنا به أن نؤدي الأمانات إلى أهلها والنصيحة أمانة في أعناقنا نؤديها لله ورسوله والمؤمنين.

السيد رئيس الوزراء

وأنت في مستهل عملك الشاق، أعانك الله عليه، أقدم لك هذه القائمة بالأولويات التي أعتقد أننا نحن أبناء هذا الشعب ننتظرها منك ومن حكومتك الجديدة:

1. أن تقدم للناس خطة عمل الحكومة الجديدة في شكل جديد تختلف عن إطلاق الشعارات والعبارات الإنشائية المرسلة، وإنما يتبلور في تحديد نتائج وأهداف محددة بدقة تتفق مع رغبات الناس وتطلعاتهم، وتحديد آليات التنفيذ التي ستتبعها الحكومة، سواء مباشرة أو من خلال مؤسسات المجتمع المختلفة، وتوضيح مؤشرات المتابعة والتقويم، وتحديد التوقيت لكل إنجاز مستهدف. بذلك فقط يمكن أن تبدأ الحكومة الجديدة عملها بوضوح وتكون توقعات الناس منها واضحة ومعلومة للجميع.

---

[17] كتب هذا المقال صباح الجمعة 18 يونيو 2004 فور إعلان أن حكومة أ.د. عاطف عبيد سوف تتقدم باستقالتها إلى الرئيس قبل نهاية الشهر [يونيو 2004]. وقد نشر تحت عنوان "من د. علي السلمي لرئيس الوزراء القادم: مشروع وطني ودمج وإلغاء وزارات وتحديد للأولويات" في جريدة نهضة مصر العدد رقم 77 بتاريخ 28 يونية 2004. كما نشرت أجزاء منه بجريدة الأهرام تحت عنوان "نحو مشروع وطني شامل للتنمية والتطوير والتحديث" بتاريخ 11 يوليو 2004.

2. أن تبلور الحكومة مشروعاً وطنياً شاملاً للتنمية والتطوير والتحديث يمتد لفترة طويلة ويأخذ في الاعتبار كل المقومات ومصادر القوة في المجتمع، ويتعامل بصدق وواقعية مع مكامن الضعف والقصور فيه. إن ما نطلبه أن تحشد الحكومة الجديدة الناس حول مشروع وطني جامع على نسق مشروع "ماليزيا 2020" يلتفون حوله ويجدون فيه رؤية واضحة لمستقبلهم، وينشطون جميعاً في تنفيذ أدوارهم فيه.
3. أن توضح الحكومة الجديدة للناس الموقف الحقيقي الآن من حيث الحالة الاقتصادية ومستوى الأداء العام للاقتصاد الوطني ومواطن الضعف فيه وأسبابها وخطة الحكومة لعلاجها، ومصادر القوة في البناء الاقتصادي الوطني وتوجهات الحكومة لاستثمارها. إن الشفافية وإعلام الناس بحقائق الأمور هي خير وسائل جمعهم وحشد قدراتهم مع الحكومة لتحقيق النتائج المرجوة. فالحكومة الجديدة مطالبة بنبذ عبارات التطمين ودغدغة الحواس الوطنية بمقولات من نوع أن المؤسسات الدولية تشهد بقوة الاقتصاد المصري، وأن تقارير جهات عالمية تشيد بإنجازات الاقتصاد المصري، إذ كل تلك الادعاءات يناقضها وينسخها تماماً ما يعيشه المواطنون على أرض الواقع مما يفقد الحكومة مصداقيتها ويصرف الناس عن متابعة ما يصدر عنها.
4. أن يأتي التشكيل الحكومي الجديد متحرراً من التقليدية ومتخطياً الحواجز البيروقراطية التي فرضت في الماضي إنشاء وزارات لا يتحقق عنها قيمة مضافة حقيقية. إن الأمل أن تأتي الحكومة الجديدة في أقل عدد ممكن من الوزارات اعتماداً على منطق تفعيل الهيئات القومية والهيئات العامة باعتبارها مؤسسات مستقلة مالياً وإدارياً تحكم قوانينها، وقادرة على العمل التنفيذي وإنجاز النتائج والأهداف التي توضحها مؤسسة الدولة [الحكومة] في خطط وطنية

عامة وشاملة. كذلك نأمل أن تتجاوز التشكيلة الحكومية الجديدة التجزؤ والتعدد في الوزارات الذي لا يستهدف سوى زيادة أعداد الوزراء.

ومن ثم نرجو يا سيادة رئيس الوزراء مراجعة مدى الفائدة والجدوى من استمرار الأوضاع الوزارية التالية:

1. وجود وزارة للتعليم وأخرى للتعليم العالي، والمنطق يقضي بأن تكون هناك وزارة واحدة تخطط لأمور التعليم وتنسق فعاليات مؤسساته على المستويين العام والعالي، وشاملة مؤسسات التعليم الحكومية والأهلية والخاصة.
2. وجود وزارة دولة للبحث العلمي تشكل عبئاً إدارياً ومالياً غير منتج، بينما الهيئة الحقيقية المعنية بتخطيط وتنسيق وتنمية فعاليات البحث العلمي على المستوى الوطني هي أكاديمية البحث العلمي والتقنية وما يتبعها من معاهد ومراكز بحثية.
3. استمرار وجود وزارة الطيران المدني وهي مجرد جهاز فوقي يقيد الجهة الطبيعية المؤهلة وهي الهيئة العامة للطيران المدني، وقد تحولت إلى شركة قابضة، والتي تتولى فعلاً تنظيم كل ما يتصل بأمور الطيران المدني والإشراف على إدارة المطارات وتنفيذ الاتفاقيات الدولية للطيران. والمنطق يقضي بإلغاء الوزارة وتأكيد دور الشركة القابضة، على أن تبقى شركة مصر للطيران مستقلة باعتبارها القائمة على نشاط إنتاجي شأنها شأن باقي الشركات سواء المملوكة بالكامل أو جزئياً للحكومة مع نقل الملكية العامة فيها إلى بنك الاستثمار القومي وقد ينطبق عليها في وقت مناسب أسلوب الخصخصة الجديد.
4. وجود وزارة للتموين والتجارة الداخلية، بينما تتولى الهيئة العامة للسلع التموينية كافة الأمور المتصلة بتخطيط الاحتياجات التموينية واتخاذ إجراءات توفيرها بالاستيراد بالدرجة الأولى، وفي

ظل تراجع دور الدولة والقطاع العام في مجالات التجارة الداخلية. والمنطق يقضي بالاكتفاء بهيئة السلع التموينية وإلغاء وزارة التموين.

5. وجود وزارة للتأمينات بينما الأساس في نشاط التأمين الاجتماعي هو هيئتي التأمينات الاجتماعية والمعاشات، والأمر المنطقي، والذي كشفت عنه ممارسات الحكومات السابقة في استخدام أموال التأمينات لسد العجز في الموازنة العامة، يقضي باستقلال هاتين الهيئتين والاكتفاء بإنشاء مجلس أعلى للتأمينات يشرف عليهما دون حاجة لوزارة لا تضيف قيمة حقيقية لما تقوم به هاتين الهيئتين المختصتين واللتين يمكن النظر في جمعهما في كيان واحد.

6. وجود وزارة للشباب والرياضة خاصة بعد الصفر الكبير الذي حققته لمصر في مسألة تنظيم مسابقة كأس العالم لكرة القدم في 2010. إن وجود هذه الوزارة أمر غير منطقي باعتبار أن تنشئة الشباب ورعايته ثقافياً وعلمياً ورياضياً وأخلاقياً هو من صميم مسئوليات وزارة التعليم ومؤسساته. وقد أثبتت التجربة الفعلية عبر سنوات وجود هذه الوزارة عدم فاعليتها وانعدام قدرتها على التأثير في توجهات الشباب لعجزها عن التعامل مع مشكلاتهم الحقيقية مثل مشكلة البطالة والاتجاهات المتشددة في التفكير وغيرها من مشكلات تعاملت معها هيئات أخرى في المجتمع وبكفاءة أعلى. إن المقترح أن تلغى تلك الوزارة ويعاد التأكيد على مسئولية وزارة التعليم فضلاً عن الوزارات الأخرى المختصة بشئون الثقافة والشئون الدينية والاجتماعية عن أمور الشباب وغيرهم من طوائف المجتمع كالمرأة والطفل وكبار السن وغيرهم ممن هم في حاجة إلى رعاية خاصة.

7. وجود وزارة للصناعة والتنمية التقنية ليس لها في الواقع قدرة على التأثير في هيكل الصناعة المصرية نظراً لانحسار دور الدولة والقطاع العام في هذا المجال وتزايد دور القطاع الخاص في النشاط

الصناعي. والأجدى أن تلغى تلك الوزارة ويعاد النظر في تفعيل دور مؤسسة وطنية للتنمية الصناعية من خلال دعم البحوث والابتكارات وتقديم المساندة للشركات الصناعية في التحديث والتطوير وتوفير المعلومات وتيسير الحصول على مصادر الخبرة والمساندة التقنية المناسبة.

8. وجود وزارة التجارة الخارجية وهي غير قادرة أيضاً على التأثير في قضايا التجارة الخارجية المصرية سواء في جانب التصدير أو الاستيراد. فتجارة مصر الخارجية تحكمها اعتبارات لا تستطيع مثل وزارة التجارة الخارجية التعامل معها، فلا هي قادرة على تنمية الصادرات سوى بالتمني، ولا هي تستطيع الحد من أو ترشيد الواردات حيث تتحكم اعتبارات السوق ومدى وفرة وجودة المنتج المحلي في تحديد التوجهات للاستيراد.

9. وجود وزارة الإعلام، بينما الاتجاه الشائع في العالم الآن هو إلغاء مثل تلك الوزارة، وآخر من فعلها الأردن، على أن تدمج اختصاصاتها في وزارة واحدة مع الثقافة بمسمى وزارة "التنمية الثقافية". وفي هذه الحالة يتم تأكيد الطبيعة المتميزة لاتحاد الإذاعة والتليفزيون باعتباره جهاز الإعلام الرسمي للدولة مع تأكيد استقلاله تنظيمياً ومالياً وفكرياً من خلال تشكيل مجلس الأمناء بحيث يمثل الاتجاهات الفكرية المختلفة في المجتمع، وبحيث تأتي فعالياته ممثلة لاتجاهات الرأي العام وذلك على شاكلة هيئة الإذاعة البريطانية BBC وهو الاتجاه الذي تردد أنه محل دراسة فعلاً في دوائر وزارة الإعلام.

10. وجود وزارة قطاع الأعمال العام مع تجمد برنامج الخصخصة واختلاف الرأي في مدى جدواه والعائد منه. وقد يكون البديل هو إلغاء تلك الوزارة وإطلاق مشروع وطني جديد لخصخصة شركات قطاع الأعمال العام وشركات القطاع العام وما تملكه في الشركات المشتركة، على أن تكون الخصخصة ببيع أسهم هذه الشركات للمصريين فقط وبأسهم اسمية لا تجوز تملكها لغير

المصريين. ويكون البيع عن طريق بورصة الأوراق المالية وفق برامج مخططة وتوقيتات تراعي الأحوال الاقتصادية العامة، على أن يشرف على هذا المشروع بنك الاستثمار القومي والذي كانت نشأته في الحقيقة بغرض أن يدير محفظة الأوراق المالية التي تملكها الدولة في شركات عامة ومختلطة. ويمكن أن تتم عملية الخصخصة بهذا المنطق على مرحلتين؛ الأولى أن يتم تمليك كل تلك الشركات إلى بنك الاستثمار القومي حيث يتم اعتبار قروض البنك لها بمثابة زيادات في رؤوس أموالها، والمرحلة الثانية هي إعادة تقويم أصول الشركات وتحديد القيمة العادلة لأسهمها ثم طرحها للتداول في بورصة الأوراق المالية وفق خطة محددة.

11. النظر في إلغاء وزارة السياحة وتفعيل دور هيئة التنشيط السياحي وتنمية دور الشركات ومنظمات المجتمع الأهلي في تنمية السياحة بالاتساق مع الخطط الإستراتيجية التي تصدر عن "وزارة التنمية". كما يقترح تأكيد دور المجلس الأعلى للآثار وربطه بعلاقة وثيقة مع هيئة التنشيط السياحي من خلال التمثيل المشترك والتنسيق بينهما بتكوين مجلس أعلى للسياحة والآثار.
12. النظر في تطوير وزارة الأوقاف والشئون الإسلامية ووزارة شئون الأزهر في وزارة واحدة تعنى بالشئون الدينية بمسمى "وزارة الشئون الإسلامية" هدفها تطوير أساليب الدعوة وتوجيه الدعاة والأئمة ونشر الثقافة الدينية الصحيحة ومواجهة كل أشكال السلوك المعيب ومؤازرة جهود التنمية الاجتماعية والاقتصادية بالحض على العمل المثمر وتجنب الممارسات الاجتماعية السلبية.
13. النظر في إلغاء وزارة الدولة للتنمية الإدارية وتحويل الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة إلى "مجلس للخدمة المدنية" تخطط وينسق شئون الوظيفة العامة، مع ترك الصلاحيات الحقيقية لوحدات الجهاز الحكومي في إطار تفعيل خطط وبرامج الأداء والمحاسبة بالنتائج وتطبيق أسلوب ميزانية البرامج والأداء.

14. تطوير وزارة المالية لتكون أكثر من مجرد آلية لجباية الإيرادات العامة وتوجيه الإنفاق العام، بل تكون مسئولة عن توجيه الاقتصاد الوطني بإعمال مجموعة من السياسات والأدوات المالية والنقدية تتكافأ مع التوجه العام نحو تنمية اقتصاد السوق وآلياته. وتكون وزارة المالية في توجهها الجديد شاملة لاختصاصات ما كان يسمى في الماضي وزارة الاقتصاد، وكذلك وزارة التخطيط، فضلاً عن أمور الخزانة العامة والمحاسبة الحكومية وشئون تخطيط وإدارة الميزانية العامة للدولة في وضعها الجديد كميزانية برامج وأداء.

15. وزارة الزراعة بالتركيز على التنمية الزراعية وتنسيق التركيب المحصولي الأمثل وتشجيع البحوث والدراسات الهادفة إلى تحسين الإنتاجية وابتكار محاصيل جديدة، واعتبار تحقيق الاكتفاء الذاتي من الحاصلات الغذائية واستعادة عرش القطن المصري من الأهداف الإستراتيجية التي تحاسب تلك الوزارة على نتائج تحقيقها.

أما بالنسبة لباقي الوزارات فيصير تطويرها بحيث تتحول في الأساس إلى التركيز على قضايا التخطيط الاستراتيجي للمجالات المعنية بها كل منها، وتهيئة المناخ التشريعي الملائم للشركات والهيئات والمؤسسات المختلفة العاملة في حقول اختصاصها سواء حكومية أو خاصة أو أهلية وتوفير المساندة لها، ومتابعة فعالياتها وتقويم إنجازاتها والتدخل بالتشريع أو بآليات التوجيه المختلفة [مثل نظم الحوافز الضريبية وغيرها] إعادتها إلى المسارات الصحيحة المتوافقة مع توجهات الخطط الوطنية.

وتعلم يا سيادة رئيس الوزراء أن الاعتراض على إلغاء الوزارات ينبع من فكرة غياب المسئولية الدستورية في حالة عدم وجود وزراء مسئولين عن القطاعات المقترح تحريرها وتغييرها من شكل الوزارة إلى أشكال تنظيمية أخرى. والحل كما تعلمون سيادتكم يكون بإنشاء منصب "وزير دولة" بلا وزارة [وليس من الضروري أن يكون عضواً في هيئة الوزارة يشارك في أعمال مجلس

الوزراء] يتولى القيام بمهمة التمثيل الدستوري عن تلك الجهات كلها أو بعضها أمام السلطة التشريعية. وتكون وسيلته في القيام بدوره هي ما تحصل عليه من تقارير ومحاضر اجتماعات مجالس إدارات الجهات التي سيصبح مسئولاً عنها، فضلاً عن تقارير الجهاز المركزي للمحاسبات ومراجعي الحسابات القانونيين من غير أعضاء الجهاز وهيئة الرقابة الإدارية وغيرها من جهات الرقابة والتقويم.

من جانب آخر، نأمل في تطوير أسلوب عمل الحكومة ورئيس الوزراء بالحد من سيل الاجتماعات التي لا تتوقف، وتقليل عدد المجالس العليا واللجان الوزارية التي يرأسها رئيس الحكومة، والتركيز على خطة عمل لمجلس الوزراء تعلن للناس وتتضمن الاهتمامات التي توجه عمل مجلس الوزراء وتحاط الناس علماً بما يتم في شأن كل موضوع. إن تفعيل نظام للتخطيط الاستراتيجي على مستوى مجلس الوزراء هو أساس في توجيه باقي الوزارات والهيئات الحكومية المركزية والمحلية لإتباع ذات النهج.

وبالتالي هل أسألك يا سيادة رئيس مجلس الوزراء أن تطلب من كل وزارة إعلان خطتها الإستراتيجية بما تتضمنه من رسالة ورؤية وأهداف وآليات استراتيجية لتحقيقها ومعايير المتابعة والتقويم، حتى تكون تلك الخطط هي العقد الاجتماعي الجديد بيننا نحن الشعب وبين الحكومة.

كذلك أسألكم تجديد أسلوب تعاملكم مع الناس أصحاب المصلحة الحقيقية فيما تقومون به من عمل، وأقترح إتباع أسلوب يناظر ما يفعله تونى بلير رئيس مجلس الوزراء البريطاني حيث يذهب كل يوم خميس إلى مجلس العموم ليرد على كافة الاستفسارات والأسئلة الموجهة إليه من النواب ويقدم رأي الحكومة في الشئون الجارية، ولعلكم توافقون أن هذا الأسلوب أجدى من انتظار أن تقدم للحكومة طلبات إحاطة أو أسئلة أو استجوابات يتم التعامل معها باعتبارها شر لا بد منه.

إن بداية النجاح لأي أمة أن تنضبط وتنتظم أمورها وفق القانون والنظام، لذا فإن إعادة الانضباط إلى الشارع المصري هو أول الأولويات التي تسهم في تهيئة المناخ للتنمية والعمل المنتج والإنجاز الإيجابي الذي

يعوض عما فات من فرص. وأقصد بتنظيم الشارع المصري كناية عن ضبط كل أمور ومرافق ومجالات الحياة في مصر. إن الالتزام بالقانون أساس النجاح، وعلى الحكومة الجديدة أن تصدر ما يمكن تسميته بقانون الانضباط العام أو لائحة السلوك العام التي تجب على الجميع حكاماً ومحكومين الالتزام بها حتى تستعيد مصر وجهها الحضاري وتسترجع احترام العالم لها.

ويصب في نفس الاتجاه، التعامل بحسم مع قضية العشوائيات، وأن تتوقف الحكومة عن دعمها وتقنين وجودها. إن الحكومة الجديدة مطالبة بالمواجهة الصريحة لأخطار تلك التجمعات السرطانية والأضرار الاقتصادية والاجتماعية والأخلاقية الناشئة عنها، والكشف بصراحة عن دور الإهمال الحكومي في نشأتها وتضخمها بالتغاضي عن قيامها ثم مساندتها بمد المرافق إليها وإقامة المدارس والأجهزة الحكومية بها. وتلك المكاشفة خطوة رئيسية في التخلص منها وفق خطة شاملة تقدم البديل لقاطنيها وتخطط لتوفير فرص العمل الملائم لهم واستعادتهم إلى نطاق المجتمع المنتج الملتزم بالشرعية والقانون.

ويأتي في مقدمة ما يجب ضبطه، الجهاز الحكومي المتضخم المترهل الذي يستنفذ من الموارد الوطنية نسبة عالية لا تتكافأ مع إنجازاته. ولعل الإسراع بتطبيق نظام ميزانية البرامج والأداء ومحاسبة كل جهاز حكومي على النتائج التي تحققها ستكون خطوة أساسية في ضبط الأداء وضمان توجيه الموارد الوطنية فيما يحقق أعلى قيمة مضافة ممكنة. كذلك يكون الحسم والجدية في تنفيذ برامج الحكومة الإلكترونية، وقد توفرت التقنيات والخبرات اللازمة لها - خطوة مهمة في علاج مشكلات الجهاز الإداري للحكومة وإعادته إلى حجمه الطبيعي مع رفع كفاءته وتيسير تعامل الجماهير معه.

السيد رئيس الوزراء

قد أكون أطلت عليك في هذه المقدمة، ولكن دعني أركز حديثي معك في مجموعة قضايا أضعها أمامك باعتبارها أولويات تمس الأمن الوطني ومستقبل البلاد والعباد ينبغي أن تقدم الحكومة فيها برامج محددة وعاجلة وتضعها موضع التنفيذ الجاد:

1. وقف نزيف استيراد القمح وغيره من المواد الغذائية، وذلك بتخطيط برامج حاسمة لتنمية الإنتاج المحلي وتحقيق الاكتفاء الذاتي مع التخطيط للزيادة المستمرة في الإنتاجية وتحسين النوعية باستخدام تقنيات الهندسة الوراثية وغيرها من تقنيات الزراعة الحديثة، وتقنيات تنمية الثروة الحيوانية وتنمية مصادر الثروة السمكية والحفاظ عليها .
2. مراجعة السياسة الزراعية وحل مشكلة تفتت ملكية الأراضي الزراعية وغياب الوحدات الإنتاجية الكبرى في المجال الزراعي، وضرورة ابتكار أنماط جديدة لتجميع الملكيات الزراعية المفتتة وتشجيع قيام شركات كبرى للإنتاج الزراعي تستخدم التقنيات الزراعية الحديثة .
3. وقف نزيف العدوان على الأرض الزراعية المنتجة، واستعادة ما تم الاعتداء لإقامة التجمعات السكانية العشوائية، وتخطيط عمليات التوسع باستصلاح الأراضي الصحراوية والأراضي المتخللة في مناطق الدلتا . ولعل الأمر يقتضي مراجعة صريحة وجريئة لمشروع توشكي واحتمالات تطويره ليتكافأ العائد الاقتصادي منه مع ما وجه إليه من استثمارات .
4. مراجعة موقف الصناعات المصرية التقليدية التي كانت لمصر فيها قدرات تنافسية عالية ثم أصابها الوهن نتيجة الإهمال وانعدام الرؤية الإستراتيجية، ومنها صناعات الغزل والنسيج والملابس الجاهزة، الصناعات الجلدية، صناعات الأثاث، صناعات الكتاب والطباعة والنشر، صناعة السينما .

إن الأمر يقتضي تطوير استراتيجيات حاسمة لإحياء تلك الصناعات واستعادة أسواقها الخارجية مرة أخرى، فضلاً عن تأكيد مساهماتها في سد احتياجات السوق المحلية وتخفيف الاحتياج إلى الاستيراد .

5. مراجعة موقف التكدس السكاني في شرنخة ضيقة في الدلتا والوادي القديم، في نفس الوقت الذي تبقى أغلب مساحات المعمور المصري خالية من السكان ومن الأنشطة الاقتصادية القادرة على جذبهم إليها . إن مناطق سيناء والوادي الجديد وغيرها من المناطق الواعدة في سيوه والصحراء الغربية والساحل الشمالي لمصر كلها تنتظر أن تتجه إليها مشروعات التنمية ومن ثم تستطيع استيعاب الملايين من أبناء مصر وبذلك لن تمثل الزيادة في أعداد السكان مشكلة، بل ستصبح مطلوبة لمزيد من التعمير والتنمية في 95% من مساحة مصر . وللعلم يا سيادة رئيس مجلس الوزراء ففي وزارة التعمير أكداس من الدراسات تكلفت عشرات ملايين الجنيهات تتعلق بتلك المناطق واستراتيجيات تنميتها وتعميرها .

6. مراجعة موقف الدين المحلي العام واتخاذ إجراءات حاسمة لوقف التصاعد فيه وإعادته إلى الحدود الطبيعية المأمونة، وذلك يتطلب بالدرجة الأولى وقف نزيف الإنفاق العام على المشروعات الخاسرة ومراجعة جدوى ما يجري تنفيذه منها . كذلك لا بد من أن تتخفف الحكومة من تحمل خسائر المؤسسات الصحفية وخسائر الهيئات العامة الاقتصادية وذلك بمراجعة جدواها وإعادة تشكيلها بما يتفق وخدمة أهداف التنمية الوطنية .

7. حسم قضية أموال التأمينات وإعلان الحقيقة للناس أن تلك الأموال قد استخدمت فعلاً في الإنفاق الحكومي، وأن خطة واقعية وصريحة لا بد من إعلانها تتحمل الدولة بمقتضاها إعادة تكوين الرصيد المستهلك من تلك الأموال، مع وقف النزيف المتجدد لها .

8. حسم قضية الاحتكارات في قطاعات مهمة من الاقتصاد الوطني وإعلان الحقيقة في شأن ما أثير عنها في صناعة الحديد مثلاً، والإسراع بإصدار وتفعيل قانون حماية المنافسة ومنع الاحتكار.
9. مراجعة مشروع قانون المحاسبة والمراجعة في ضوء اعتراض أصحاب المهنة الحقيقيين والتزام الشفافية الكاملة والحماية الحقيقية للمهنة بضوابط تراعي المصلحة الوطنية والأصول المهنية الاحترافية وسد باب تسلل الجهات الأجنبية في هذا المجال الحيوي بالنسبة لسلامة الاقتصاد الوطني وتأمين معلوماته.
10. إعادة النظر في قانون النقابات المهنية وما أدى إليه من تجميد نشاط نقابات مهمة، وضرورة البحث عن صيغة توفق بين الصالح الوطني وأمن المجتمع من ناحية، وضرورات تفعيل واستثمار طاقات وقدرات المهنيين ونقاباتهم في مشروعات التنمية الوطنية.

وأخيراً، إذ أكرر اعتذاري لك يا سيادة رئيس مجلس الوزراء، هل أذكرك بقضية مهمة كان ينبغي أن ابدأها رسالتي إليك، ولكنها لا تغيب عن فطنتكم، ألا وهي قضية الإصلاح السياسي وتعميق الديمقراطية الوطنية وتنفيذ مبادرة الإصلاح التي نادت بها مصر ودعت الدول العربية للأخذ بها.

تعقيب بعد النشر

نشر هذا المقال كما ذكرت في كل من صحيفة نهضة مصر يوم 28 يونيو 2004 قبل تشكيل الحكومة الجديدة برئاسة د. أحمد نظيف، ثم أعيد نشر أجزاء منه في صحيفة الأهرام يوم 11 يوليو 2004 بعد يوم واحد من إعلان تكليف د. نظيف بتشكيل الوزارة ونشر أنباء عن الصورة المتوقعة للحكومة الجديدة.

وبرغم الآمال الكبيرة التي راودت المصريين في حكومة جديدة بكل معاني الجدة تتحمل مسئولية التغيير الشامل والدخول بمصر، كما أعلن، إلى عصر المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، فقد جاء التشكيل الوزاري متضمناً فقط أربعة عشر وزيراً جديداً واستمرار عشرين وزيراً من الوزارة

السابقة. ولكن هذا العدد من الوزراء الجدد لا يدل على تغيير هيكلي في بنية الوزارة إذ استمرت الوزارات السابقة على ما هي عليه واقتصر الأمر على تغيير الوزراء، فيما عدا التغييرات الهيكلية التالية:

1. دمج وزارة الصناعة والتنمية التقنية ووزارة التجارة الخارجية في وزارة واحدة تسمى " وزارة الصناعة والتجارة الخارجية" .
2. إلغاء وزارة قطاع الأعمال العام وإعادة تسميتها " وزارة الاستثمار" بعد ضم قطاعات وهيئات سوق المال والبورصة وشركات التأمين إليها
3. تقسيم وزارة الدولة لشئون مجلسي الشعب والشورى إلى وزارتين للدولة واحدة لشئون مجلس الشعب والثانية لشئون مجلس الشورى.

وبذلك تبدو الوزارة الجديدة استمراراً لسابقتها، ويزيد عدد الوزارات بدلاً من تخفيضه، وتصبح آمال التغيير مجرد دخان في الهواء.

تعقيب عام 2024

أكتفي بالقول إن الحال لم يتغير منذ 2004 وما سبقها ! وأعيد نشر مقالين لي عن أزمة التشكيل الوزاري، وماذا ينتظر المصريون من برنامج الحكومة؟ !

أزمة التشكيل الوزاري !

أ.د. علي السلمي

PDF

أزمة-التشكيل-الوزاري.pdf

ماذا ينتظر المصريون من برنامج الحكومة؟ [1-2]

أ.د. علي السلمي

الحكومة الحالية التي تستعد لعرض برنامجها على مجلس النواب خلال أيام، هي أول حكومة مصرية منذ بداية النظام الجمهوري غير باختيار، تقدير برنامج عملها على المجلس التشريعي بأمل الحصول على موافقته، ومن ثم الفوز بالثقة التي تضفي عليها شرعية دستورية تمكنها من ممارسة مهامها باطمئنان وجدارة. ويعود الفضل في هذا إلى دستور 2014 الذي قرر هذا الإجراء في مادته رقم 146 خلافاً لكل الدساتير السابقة، ما عدا الدستور الذي صدر في 2012 فترة حكم الجماعة الإرهابية وقرر ذات المبدأ في المادة 139 منه، والتي لم ينشر تفعيلها لكون مجلس الشعب كان غير قائم إلى أن عُزل محمد مرسي بقيام ثورة 30 يونيو.

ويجيء عرض حكومة شريف إسماعيل برنامجها على مجلس النواب قضية دستورية مهمة؛ هي اعتباره مكلفاً من رئيس الجمهورية بتشكيل حكومة تتقدم لمجلس النواب ببرنامجها، وهذا يعني أن رئيس مجلس الوزراء المكلف يعرض تشكيل الحكومة وبرنامجها على مجلس النواب، أي أن يكون للمجلس إبداء الرأي في تشكيل هيئة الوزارة وأشخاص أعضائها ومدى كفاءتهم أو نصاعة سيرهم الذاتية وتاريخ كل منهم، وأن يبدي المجلس أيضا الرأي في برنامج الحكومة.

وهذا هو الفيصل الذي ينسف بيع منطق سلطة المجلس في منح رئيس مجلس الوزراء وحكومته الثقة أو حجبها. ولكن المعلومات المتداولة في وسائل الإعلام وتصريحات م. شريف إسماعيل في الأساس تتغاضى عن قضية عرض تشكيل الحكومة على مجلس النواب، وتكتفي بالحديث عن أنه سيتم عرض برنامج حكومته على المجلس دون عرض أسماء وخبرات ومعايير اختيار هيئة الحكومة خلافا !!! وهذا ما فُهم من تصريح الرئيس السيسي في الاحتفال بذكرى 6 أكتوبر 2015، حين قال" أنه لا يتعين على الحكومة الحالية أن تقدم استقالتها مباشرة فور انتخاب البرلمان، حيث يتعين أن تقدم الحكومة برنامجها إلى البرلمان لإبداء الرأي حياله، وسوف تمثل في حالة إقراره".

وفي ذات الوقت يصرح م. إسماعيل أن عرض برنامج الحكومة سوف يستغرق جلسة واحدة فهل هذا كاف لتوضيح البرنامج لأعضاء البرلمان فضلاً عن كل المصريين!!!

ماذا ينتظر المصريون من برنامج الحكومة.pdf

وبصفة عامة، نحن في مصر "المحروسة"!

إضافة إلى المقال

رسائل من رئيس حكومة الظل الوفدية..... إلى حكومة الثورة

من د. علي السلمي **إلى د. عصام شرف**

الأخ الفاضل دكتور عصام شرف رئيس الوزراء

لقد سعدنا باختياركم لرئاسة حكومة ثورة 25 يناير، وبقدر علمي بما تبذله من جهد وما تواجهه من تحديات فإننا لا نزال نتطلع إلى المزيد من عطائك وفكرك على طريق تحقيق أهداف الثورة. واسمح لي في هذه الرسالة أن أعرض عليك بعض أمور لا أظنها تخفى عليك ولكني أردت طرحها حتى تتاح لنا فرصة التعرف على رأيك بشأنها صراحة.

الأمر الأول هو ضرورة التخلي عن مفهوم "حكومة تسيير الأعمال" والذي يفهمه كثير من الناس على أنه مجرد التعامل مع المشكلات اليومية بمنطق إطفاء الحرائق والانحصار في أزمات اللحظة الحاضرة من دون وجود برنامج عمل أو خطة واضحة الأهداف لما تريد حكومتك تحقيقه خلال الفترة الانتقالية. وإذا جاز لي الاقتراح، فإنني أرى لحكومتك دوراً محورياً في تهيئة البنية الأساسية للانتقال السلمي إلى مرحلة ما بعد فترة الانتقال، مرحلة الحكم الديمقراطي لدولة مدنية يسودها القانون والحرية والعدالة الاجتماعية. إن دور حكومتك في ظني أن تحدد وتنفذ التعديلات الرئيسة في النظم والقوانين والسياسات التي كرسها نظام الرئيس السابق حتى يتهيأ المصريون لممارسة حقهم الديمقراطي في صنع مستقبل الوطن. وأرى – مع كثيرين من المصريين – أنه بعد قراركم بتشكيل لجنة تشريعية يرأسها دكتور تحيي الجمل ولها أمانة فنية من متخصصين، يصبح من الممكن الإسراع بتعديل قوانين مباشرة الحقوق السياسية ومجلس الشعب ومجلس الشورى وما تتضمنه من المواد المنظمة للجنة العليا للانتخابات حتى يتحقق للمواطنين النظام الانتخابي بالقائمة النسبية غير المشروطة المبني على جداول انتخابية جديدة مستمدة من قاعدة بيانات الرقم القومي، وتشكيل هيئة وطنية مستقلة دائمة تختص بإدارة العمليات الانتخابية كلها، التشريعية والرئاسية والمحلية،.

كما اقترح عليكم إعادة النظر في التعديلات التي أدخلت على قانون الأحزاب السياسية نظراً لما جاءت به من شروط أفرغت فكرة تأسيس الأحزاب بمجرد الإخطار من مضمونها، كما جعلت عملية التأسيس أكثر صعوبة وأعلى تكلفة لا يطيقها أغلب الراغبين في خوض غمار العمل الحزبي خاصة من شباب الثورة.

وأتصور أن قانونين مهمين جديران أن تبادر حكومة الثورة بتعديلهما بما يتوافق مع تطلعات الشعب إلى الديمقراطية واعتماد نظام الانتخاب في اختيار القيادات بدلاً من التعيين. وأشير هنا إلى أهمية الإسراع بتعديل قانون تنظيم الجامعات ليصبح اختيار رؤساء الجامعات ونوابهم وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام بالانتخاب. أما القانون الثاني فهو قانون الإدارة المحلية ليكون اختيار المحافظين والقيادات المحلية بالانتخاب أيضاً. وكذلك القانون رقم 58 لسنة 1978 المعدل بالقانون رقم 26 لسنة 1994 بشأن العمد والمشايخ للعودة إلى نظام الانتخاب بدلاً من التعيين والذي كانت تتحكم فيه أجهزة الأمن وتصدر القرارات من وزير الداخلية. وكل تلك الاقتراحات تعبر عن مطالب شعبية نادت بها الأحزاب والقوى السياسية لسنوات طويلة دون أي استجابة من النظام السابق.

ويأتي في قمة الموضوعات التي نقترح أن تهتم بها حكومة الثورة النهيئة لإعداد دستور جديد تحل محل دستور 1971 ويكون اساس التحول الديمقراطي المستهدف عن طريق الانتخابات التشريعية والانتخابات الرئاسية. ورغم إدراكنا لما قرره الإعلان الدستوري الصادر في 30 مارس 2011 في المادة رقم 60 أن يتم إعداد الدستور بواسطة جمعية تأسيسية تختارها الأعضاء المنتخبون في مجلسي الشعب والشورى بعد انتخابهما، إلا أننا نرى أنه يمكن اختصار الوقت الذي سوف تستغرقه عملية إعداد ذلك الدستور والتي، على أقل تقدير، سوف تستغرق سنة كاملة بعد الانتخابات التشريعية المقدر إجراؤها في سبتمبر القادم، وذلك بإدماج لجنة الحوار الوطني التي عهدنا إلى الدكتور عبد العزيز حجازي ولجنة الوفاق الوطني التي سيباشر إدارتها الدكتور يحي الجمل لتشكل منهما لجنة وطنية تضم ممثلين للأحزاب والقوى السياسية وشباب الثورة والمنظمات الحقوقية والناشطين في مجال حقوق الإنسان وأساتذة القانون الدستوري والشخصيات العامة تقوم بانتخاب هيئة مكتب لتنظيم وتنسيق فعاليات اللجنة.

وتتولى اللجنة المقترحة مناقشة العناصر والقضايا الأساسية للتحول الديمقراطي في مصر والاتفاق على مشروع للدستور يطرح للنقاش المجتمعي ويكون جاهزاً للعرض على الجمعية التأسيسية فور تشكيلها. ولاستثمار ناتج عمل تلك اللجنة الوطنية نقترح تعديل المادة 60 من الإعلان الدستوري لاختصار فترة تشكيل الجمعية التأسيسية بما لا يتجاوز شهر

واحد من تاريخ انتخاب مجلسي البرلمان. وبذلك يمكن للجمعية التأسيسية مناقشة مشروع الدستور والاتفاق عليه في مدة لا تتجاوز ثلاثة اشهر يطرح بعدها على الاستفتاء الشعبي.

وأخيراً أشكرك سيادة الدكتور رئيس الوزراء على اهتمامك بزيارة سيناء وأرجو النظر في عدة مقترحات أراها حيوية للتعجيل بتنمية سيناء بجهود وطاقات أبنائها والمصريين جميعا، وذلك بالنظر إلى الصعوبات الاقتصادية التي تمر بها البلاد والتي لا تسمح بضخ استثمارات كافية لاستئناف المشروع القومي لتنمية سيناء والمتوقف منذ سنوات. وتتلخص مقترحاتنا في إصدار مرسوم بقانون من المجلس الأعلى للقوات المسلحة باعتبار سيناء منطقة اقتصادية ذات طبيعة خاصة تقوم على إدارتها وتنميتها هيئة مستقلة على النمط الوارد في قانون رقم 83 لسنة 2002. وقد تكون الهيئة المقترحة هي التي تفضلتم بالإشارة إليها أثناء زيارتكم لسيناء. كذلك نقترح إنشاء محافظة ثالثة تسمى محافظة وسط سيناء على أن يتكون من محافظات سيناء الثلاثة إقليم متكامل يرأسه أحد المحافظين الثلاثة دورياً وتكون لرئاسة الإقليم كل الاختصاصات والصلاحيات التي يمكن أن تكون لوزارة شئون سيناء المقترحة. كما نشدد على أهمية إصدار مرسوم بقانون يمنح أهل سيناء حق تملك الأراضي التي يشيدون عليها منازلهم أو يباشرون فيها مشروعاتهم الزراعية وغيرها من أنشطة وذلك حسب المنطق الذي صدر بموجبه قرار رئيس الجمهورية السابق رقم 632 لسنة 1982 والذي افرغه من مضمونه قرار رئيس الوزراء أحمد نظيف رقم 2041 لسنة 2006 الذي اعتبر كل أراضي سيناء مملوكة للدولة تجري التعامل عليها وفق قانون المناقصات والمزايدات وبأسعار يوم التعامل!

ولن يكتمل انطلاق تنمية سيناء إلا بإلغاء اسلوب التعامل الأمني مع أبنائها والإفراج العاجل عن كل المعتقلين منهم من دون صدور أحكام قضائية ضدهم.

وثمة اقتراح أراه مهماً للمساهمة في إعادة بناء الاقتصاد الوطني عن غير طريق الاقتراض من البنك الدولي وغيره من المؤسسات المالية، وذلك بحشد طاقات المصريين العاملين بالخارج وكلهم مشوقون للمساهمة في تعزيز اقتصاد الوطن. لذا أدعوكم للدعوة إلى عقد مؤتمر اقتصادي تحضره ممثلو المصريين بالخارج لمناقشة أوجه ومجالات مساهماتهم في دعم اقتصاد مصر، كما اقترح طرح سندات دولارية بفائدة مجزية يكتتب فيها المصريون فقط وتستخدم حصيلتها في تمويل مشروعات النهضة الاقتصادية الكبرى في الصناعة والزراعة وتعمير سيناء وغيرها من المشروعات "العملاقة" ذات

الجدوى الحقيقية. ونحن في حكومة ظل الوفد على استعداد للمشاركة في الترتيبات الخاصة بهذا المؤتمر إن قبلتم الفكرة.

الأخ الكريم دكتور عصام شرف مع تمنياتي لمصر بالتقدم ولك بالتوفيق أرجو أن يتضمن خطابك الأسبوعي القادم ما يطمأن المصريين على مستقبل الأيام القادمة حتى تنتهي الفترة الانتقالية والوصول إلى شاطئ الديمقراطية والحرية والسيادة للشعب. ووفاء بالتزامنا نحو مصرنا الغالية وتأكيداً لوقوفنا صفاً واحداً سوف نوافيكم بخطة متكاملة أعددناها للتحول الديمقراطي وتحقيق أهداف الثورة.

حزب الوفد الجديد
طة التحول الديمقراطي

10. الحكومة الجديدة والملفات القديمة[18]

جاء تكليف الرئيس محمد حسني مبارك للدكتور أحمد نظيف بتشكيل حكومة جديدة لينهي مرحلة من التساؤل والترقب حول ماهية التغيير الذي طال انتظاره على مدى الشهور الماضية وبعد أن تكررت الإشارات بضرورة إحداثه.

ورئيس الوزراء الجديد ليس غريباً عن الحكومة السابقة وبالتالي هو على اتصال بالقضايا المحورية التي كانت محل اهتمامها، وهو أقدر على تقويم مدى النجاح في إنجازها. ولكنني من موقع المواطن المتابع لمسيرة العمل العام، وانطلاقاً من الرغبة في المشاركة بالفكر والمشورة، أعرض على رئيس الحكومة الجديدة وأعضائها مجموعة ملفات قديمة ولكنها ذات أهمية مستمرة، تحتاج إلى رعاية خاصة واهتمام غير عادي بحثاً عن حلول غير تقليدية وحاسمة يشعر المواطنون بآثارها في شكل مستويات أفضل للمعيشة وأوضاع أكثر استقراراً للوطن يسودها "الكفاية والعدل" وهو شعار أطلقته ثورة 1952 ولكن يبدو أنه قد طاله النسيان.

ومما يزيد في أهمية إعادة طرح هذه الملفات أن غالبية أعضاء الحكومة الجديدة هم مستمرون من حكومة أ.د. عاطف عبيد وكذا من حكومتي د. كمال الجنزوري وأ.د. عاطف صدقي، الأمر الذي نحترم أن يعيدوا قراءة تلك الملفات بنظرة جديدة وفكر مغاير حيث يدل التغيير الأخير على أن ما تحقق من إنجازات في التعامل مع تلك الملفات وبواسطة نفس فريق الوزراء تقريباً لم يكن على المستوى المأمول.

ومن المهم التذكير بأن قضايا مصر العالقة وما يواجهها من تحديات مصيرية يتطلب فكراً غير تقليدي قد يسترشد بما يكون تحقق في تجربة رئيس الوزراء الجديد في وزارة الاتصالات والمعلومات، ولكنه

---

[18] أعد هذا المقال للنشر في أعقاب الإعلان عن تشكيل الوزارة الجديدة برئاسة د. أحمد نظيف في 14 يوليو 2004.

لا يمكن أن تحاكيها تماماً للاختلاف الهائل في الحجم والمضمون والتأثير. إن إنشاء وزارة للاتصالات والمعلومات وتطوير البنية الأساسية لهذا القطاع المهم قد تحقق بنجاح كبير ومشهود، فالقضية هنا تقنية بالدرجة الأولى وتخضع لسيطرة أصحاب المعرفة وقد توفرت لهم الإمكانيات المالية والمادية ودعم رئيس الدولة. ولكن تكرار نفس التجربة بالنسبة لحل مشكلات مصر وإعادة بنائها على أسس العلم والتقنية سوف يكون بكل المعايير والمقاييس عملاً مختلفاً تماماً لما يتضمنه من تفاعلات سياسية ومؤثرات اجتماعية واقتصادية فضلاً عن المتغيرات الثقافية والتقنية ذات العلاقة، وإن تطلب ذات المنهجية العلمية واستثمار التطور التقني والحماس والفكر المفتوح الذي حقق نجاح وزارة الاتصالات والمعلومات.

ويثير عرض هذه الملفات تساؤلات حول الأسلوب الجديد الواجب إتباعه لمعالجتها خاصة أن أغلب وزراء الحكومة الجديدة تعاملوا مع هذه الملفات بشكل أو آخر خلال مشاركتهم في الوزارات السابقة. ولعله من المناسب أن نطرح تصوراً لمنهجية مختلفة في التعامل مع تلك الملفات تخرجها من أسر المناقشات في اللجان المغلقة والاجتماعات غير المعلنة للوزراء ومن تحيطون بهم من المساعدين والمستشارين.

إن الأمر أولاً وأخيراً تخص الناس أصحاب المصلحة الحقيقية في هذا البلد والذين يجب أن يكون لهم صوت في مناقشة مشكلاتهم كما يكون لهم رأي في اختيار أساليب الحل والعلاج. لذا نقترح أن تعد الحكومة برنامجاً زمنياً للتعامل مع تلك الملفات وتعهد إلى خبرائها ومستشاريها بإعداد ورقة عمل عن كل ملف تلخص ما به من مشكلات وتحلل أسبابها وتأثيراتها على مختلف جوانب الحياة في مصر وتطرح الحلول البديلة وتبين إيجابيات وسلبيات كل منها، ثم توضح الحل أو الحلول المختارة. وبموافقة الحكومة على ورقة العمل، ويمكن أن نسميها "الورقة البيضاء"، تطرح على الرأي العام عن طريق شبكة

الإنترنت ووسائل الإعلام المختلفة وترسل إلى الجامعات ومراكز البحث العلمي ذات الاختصاص ومنظمات وهيئات المجتمع المدني من أحزاب ونقابات واتحادات وجمعيات، ويطلب إلى الجميع مناقشة الورقة وإبداء الرأي فيها، كل ذلك فضلاً عن الهيئة التشريعية ممثلة في مجلسي الشعب والشورى. ولا شك أن استخدام الإنترنت والبريد الإلكتروني سيجعل التوصل إلى معرفة اتجاهات الرأي العام بالنسبة للورقة أمرا ممكنا.

وتعهد الحكومة إلى خبرائها ومستشاريها بحصيلة آراء الناس ومنظماتهم حول الورقة البيضاء وتطلب مراجعتها وتعديلها أو تطويرها بما يعكس الرأي العام وتوجهاته بالنسبة للقضية محل البحث. وتصدر بعد ذلك "ورقة خضراء" تبين ما انتهى إليه رأي الحكومة في شأن الحلول المقترحة للمشكلات وتعلن على الناس بنفس الأسلوب المتسم بالشفافية واحترام حق المواطنين في المعرفة والمشاركة. وبعد استكشاف الرأي العام بالنسبة للورقة الخضراء، تستطيع الحكومة الإقدام على اتخاذ القرار المناسب وهي على بينة من ردود الفعل لدى المواطنين وهم كذلك على بينة من توجهات الحكومة، فيصير التعاون من أجل تفعيل تلك القرارات وتكون فرص نجاحها أكبر مما لو انفردت الحكومة بالقرار منعزلة عن أصحاب المصلحة.

وفي طرحي لتلك الملفات سوف اقتصر على رؤوس الأقلام فيها من دون تفاصيل وذلك بغرض التذكير بها وبأهميتها، كذلك أكتفي بطرح بعض ملفات جوهرية على أن أتبعها بملفات أخرى في مقالات تالية بإذن الله، وعلى أمل أن نرى في برنامج الحكومة الجديدة ما يطمئننا إلى أسلوب جديد وعملي في التعامل معها. ومن المهم التأكيد أن ترتيب عرض الملفات لا يعكس اختلاف أهميتها النسبية، فجميعها على ذات القدر من الأهمية والحيوية لحاضر مصر ومستقبلها، وهي جميعاً متفاعلة ومتداخلة.

وفي ضوء هذا التوجه أعرض الآن لعدد من الملفات الساخنة:

1. ملف الزراعة

ويضم هذا الملف قضايا شائكة لا بد من التصدي لها والتعامل معها بجرأة وفق برامج محددة الأهداف والتوقيت. من تلك القضايا ما أصاب الزراعة المصرية من تخلف نتيجة تطبيق قانون تحديد الملكية الزراعية وما نشأ عنه من تفتيت الملكيات والقضاء على الكيانات الزراعية الكبرى القادرة على التوسع في الإنتاج واستخدام التقنيات الزراعية المتطورة وضرورة البحث عن صيغة جديدة لتجميع تلك الملكيات وتشجيع قيام شركات وجمعيات تعاونية لاستصلاح واستزراع مساحات كبيرة وتطوير أساليب الزراعة والري واستخدام تقنيات الهندسة الوراثية وغيرها في ابتكار أصناف جديدة من المحاصيل الزراعية عالية الجودة ومطابقة للمواصفات العالمية.

كذلك يضم الملف الزراعي قضية الاعتداء على الأرض الزراعية لأغراض البناء وإقامة المجتمعات العشوائية في نفس الوقت الذي لا تضيف مشروعات الاستصلاح القدر الكافي من الأرض الجديدة فضلا عن التعويض عن الأرض المهدرة.

ويقع في قلب الملف الزراعي قضية نقص القدرة على الاكتفاء الذاتي من المحاصيل الغذائية المهمة وأهمها القمح والاضطرار إلى سد العجز بالاستيراد، وكذا انهيار كفاءة محاصيل تصديرية مهمة في مقدمتها القطن. وفي جميع الأحوال، فإن الهدف هو إعادة صياغة استراتيجية شاملة للتنمية الزراعية تعتمد التقنيات الزراعية والأدوات العلمية الحديثة، وتنطلق بالمساحات المنزرعة إلى نطاق أوسع من مجرد الدلتا والشريط الضيق الملاصق لنهر النيل والتأكيد على ضرورة زراعة وتعمير الصحراء في سيناء والوادي الجديد وسيوة والصحراء الغربية وعلى امتداد الساحل الشمالي.

2. ملف الصناعة

ويتضمن هذا الملف قضية إعادة رسم الخريطة الصناعية المصرية بالتركيز على إعادة تأهيل الصناعات الضرورية القادرة على توفير احتياجات المجتمع وفي نفس الوقت اقتحام الأسواق الخارجية بكفاءة، وفي مقدمتها صناعات الغزل والنسيج والملابس الجاهزة، والصناعات الجلدية، وصناعات الأثاث وصناعات الأسمنت والأسمدة والصناعات الغذائية، وصناعات السجاد والكتاب والسينما والصناعات الكهربائية والهندسية والكيماوية. كما يثير ملف الصناعة قضية تطوير الصناعات الصغيرة والحقيقة، ودعم الصناعات الحرفية والتراثية. ويتطلب التعامل مع ملف الصناعة مراجعة شاملة للالتزامات التي قطعتها مصر على نفسها في اتفاقيات الجات 1994 واتفاقية الشراكة الأوروبية وما يترتب عليها من فتح أبواب المنافسة الأجنبية للصناعات الوطنية، كذلك لا بد من تقويم الفرص السانحة في شكل برامج للتحديث وفتح الأسواق الخارجية أمام المنتجات المصرية إن هي حققت مستويات الجودة والمواصفات الفنية التي تقبلها تلك الأسواق.

ويرتبط بقضية تطوير وتحديث الصناعة المصرية ضرورة التعامل مع مشكلة افتقاد القدرة المصرية في مجالات التصميم وتطوير المنتجات والابتكار من خلال عمليات البحث والتطوير R&D والتي تشكل العقل المفكر لنهضة أي صناعة. ولا شك أن الصناعات الدوائية ينبغي أن تحظى بعناية خاصة في ضوء التطورات غير المواتية الناشئة عن اتفاقيات التربس TRIPS وما تثيره من مشكلات للصناعة الوطنية. ولعل في دمج وزارتي الصناعة والتجارة الخارجية بداية طيبة لمحاولة ربط الصناعة المصرية بمراكز السوق العالمية والسعي لإقامة تحالفات استراتيجية بين الصناعات المصرية وكبرى الشركات التجارية العالمية لتصنيع منتجاتها في مصانعنا بنظام التصنيع لحساب الغير وذلك يفتح الفرص لتشغيل تلك المصانع والاستفادة من خبرات وإمكانيات الشركات الأجنبية المتحالفة في تطويرها وتحديثها.

3. ملف التعليم

ويثير هذا الملف مشكلات تضخم أعداد الطلاب بالمدارس والجامعات، وقصور الإمكانيات المادية والموارد التعليمية ونظم التعليم المعمول بها عن توفير مستوى مقبول من الجودة في العملية التعليمية، ومن ثم تردي مستوى الخريجين وانفصال مخرجات المنظومة الوطنية للتعليم عن واقع المجتمع واحتياجاته. إن قضايا التعليم متشابكة وتحتاج بالأساس إلى إعادة صياغة أدوار وزارتي التعليم والتعليم العالي والتخلص من حالة الانفصام التي أصابت منظومة التعليم الوطنية نتيجة تجزأ المسئولية عنها بين وزارتين لا يبدو بينهما كثير من التعاون أو الاتفاق على استراتيجية متكاملة ومفاهيم ومنهجية مشتركة.

إن المطلوب أن يتم تطوير وتفعيل استراتيجية وطنية للتعليم تستند إلى التطورات التقنية في نظم وأساليب التعليم، وتكرس اللامركزية في إدارة الشئون التعليمية سواء على المستوى الجامعي أو ما قبله، وتوجه فعاليات التعليم باعتبارها نظام متكامل. ولا شك أن تحقيق هدف الدولة بالدخول إلى عصر تقنية الاتصالات والمعلومات يتوقف إلى درجة بعيدة على تطوير منظومة التعليم وإكساب الطلاب في مراحله المختلفة المهارات وأساليب التفكير والقدرات اللازمة للتعامل مع التقنيات الجديدة، ومن ثم تهيئة المناخ العام المحابية للتقنية والمساعد على توظيفها واستثمارها.

كذلك فالمطلوب الخروج بالتعليم من دائرة النظم التقليدية القائمة على التقييد والتضييق إلى نظم التعليم المرنة المستندة إلى تقنيات الاتصالات والمعلومات والمتحررة من قيود المكان والزمان، والتي تستجيب لمطالب واحتياجات الناس في أن يتعلموا ما يريدون في الوقت والمكان الذي يناسبهم وتوفير فرص التعلم من بعد وعبر شبكة الإنترنت وغيرها من وسائل الاتصالات الحديثة.

4. الملف الاقتصادي

ويزدحم هذا الملف بالعديد من القضايا التفصيلية والتي تتمحور جميعها حول قضية رئيسية هي نمط واستراتيجية التنمية. إن التردد في حسم استراتيجية واضحة للتنمية الاقتصادية واختيار محاورها الرئيسية هي المشكلة الأكبر التي ينبع منها باقي المشكلات التي يعانيها الاقتصاد الوطني والتي تبدو في مظاهر متعددة منها:

- انحسار دور الدولة في التخطيط والتوجيه الاقتصادي،
- القصور في أداء القطاع الخاص دون المستوى المستهدف في خطط التنمية،
- قصور معدلات نمو الناتج القومي الإجمالي،
- عجز ميزان المدفوعات نتيجة الاقتراض الخارجي وارتفاع تكلفة خدمة الديون الخارجية،
- تصاعد الدين المحلي العام إلى مستويات غير مأمونة،
- تضخم عجز الميزان التجاري لارتفاع الميل إلى الاستيراد مع قصور القدرة على التصدير،
- انخفاض معدلات الادخار المحلي ومن ثم قصور الاستثمار الوطني،
- ضعف القدرة على جذب الاستثمار الأجنبي المباشر،
- تردي قيمة الجنيه المصري أمام العملات الأجنبية مع استمرار التصاعد في معدلات التضخم وارتفاع الأسعار،
- انخفاض مستويات المعيشة للغالبية العظمى من المصريين،
- انحسار الجهاز المصرفي في المعاملات البنكية التقليدية وتباطؤ القدرة على توظيف الإيداعات المتراكمة في البنوك.

كل تلك القضايا تحتاج إلى مراجعة جادة وأمينة لمدى صلاحية نظام الاقتصاد الحر وأهمية دور الدولة ومسئولياتها الأساسية في تخطيط وتوجيه وضبط الأداء الاقتصادي من دون العودة مرة أخرى إلى أسلوب التخطيط المركزي وإدارة الاقتصاد بالقرارات الإدارية المركزية.

وينفرع عن الملف الاقتصادي ملفات خاصة شائكة لا بد من الإشارة إليها لاستكمال عرض الوضع الاقتصادي الحرج الذي تواجهه الحكومة الجديدة برغم تصريح رئيسها د. أحمد نظيف المنسوب إليه بأن "الوضع الاقتصادي في مصر ليس سيئاً في ضوء الظروف العصيبة التي عاشها العالم في الفترة الماضية وأثرت على كل الدول فالمشكلات موجودة وستظل لكن الحلول موجودة أيضاً"[19] ! ! ! وعلامات التعجب من عندي:

5. ملف عجز الموازنة والدين المحلي الإجمالي

فقد بلغ عجز الموازنة في العام المالي 2003-2004 ما يقرب من 53 مليار جنيه، بما يفرض ضرورة إعادة صياغة شاملة لمنطق الموازنة العامة للدولة والتحول بها من شكلها التقليدي الحالي إلى موازنة برامج وأداء ترتبط فيها عناصر الإنفاق العام بمشروعات وأنشطة واضحة ومخططة تحقق نتائج وإنجازات محددة، بحيث لا ينشأ هذا العجز الدال على افتقاد الانضباط المالي في أنشطة الحكومة، وافتقاد الرابطة بين الإنفاق العام وما يترتب عليه من نتائج اقتصادية أو اجتماعية.

6. ملفات مرتبطة بقضية الدين المحلي العام

يرتبط بالتعامل مع قضية تفاقم عجز الموازنة قضية الزيادة غير المسبوقة في حجم الدين المحلي الإجمالي والذي يقدر الآن بما يقارب 450 مليار جنيه [90.6 % من الناتج المحلي الإجمالي والمقدر أن يبلغ 497 مليار جنيه في العام 2004/2005] وهو الأمر الذي يتطلب مراجعة شاملة لأوجه الإنفاق الحكومي

---

[19] تصريح منسوب إلى د. أحمد نظيف بعد تكليفه بتشكيل الوزارة نشرته جريدة الأخبار بتاريخ 11 يوليو 2004 الصفحة الثالثة.

ومصادر التمويل الحقيقي التي تعتمد عليها الحكومة، والأساليب غير التقليدية التي يمكن بها تخفيض الدين المحلي العام.

7. ملف أموال التأمينات الاجتماعية

وهو الملف الساخن الذي يتطلب من الحكومة الجديدة قدراً مهماً من الشفافية والوضوح في طرح الحقيقة وهي أن تلك الأموال والبالغة ما يقرب من 175 مليار جنيه قد أنفقت فعلاً في تمويل متطلبات الموازنة العامة فضلاً عن تمويل مشروعات المرافق العامة والمساهمة في إنشاء شركات وغيرها من أبواب الإنفاق التي لا يتوفر لها قدرة على توليد إيرادات كافية لسداد ما حصلت عليه من الأموال من بنك الاستثمار القومي. كما يجب على الحكومة الاعتراف بأن خطة سداد تلك الأموال بمبادلتها بشركات وأصول إنتاجية تملكها الدولة هي خطة في أحسن الأحوال غير واقعية ولا توفر مصدراً حقيقياً لسد مستحقات صندوق التأمين الاجتماعي لدى بنك الاستثمار، وأنها لا تزال مطالبة بالبحث عن حل مبتكر تحفظ أموال المؤمن عليهم وحقوقهم ويضمن عدم انهيار نظام التأمين الاجتماعي، ويضمن في ذات الوقت إبعاد أموال التأمينات الاجتماعية عن يد وزارة المالية.

8. ملف البطالة

والذي يعكس مشكلة متعددة الجوانب، فالبطالة مشكلة اقتصادية بما تمثله من ابتعاد نسبة بالغة الأهمية من قوة العمل عن مجالات العمل المنتج، وفي نفس الوقت هي مشكلة اجتماعية بكل ما يترتب على افتقاد فرص العمل والحصول على دخل مناسب لمواجهة متطلبات الحياة لملايين الباحثين عن عمل. ولا بد أن تعترف الحكومة الجديدة بأن أسلوب توظيف بضع آلاف من المتعطلين في وظائف حكومية وهمية غير منتجة لن تحل القضية، وأن المدخل الحقيقي لتخفيض معدلات البطالة هو في التنمية الاقتصادية الحقيقية من خلال تعظيم الاستثمار العام وخلق فرص العمل المنتجة الحقيقية سواء في

مشروعات عامة أو من خلال تشجيع الاستثمار الوطني الخاص وحفز الاستثمار الأجنبي المباشر. كما ينبغي على الحكومة دراسة أساليب إعداد وتنمية قدرات المتعطلين وتأهيلهم للعمل في الأسواق الخارجية.

9. ملف قطاع الأعمال العام والخصخصة

وقد تباينت توجهات الحكومات السابقة بالنسبة لقطاع الأعمال العام منذ صدور القانون رقم 203 لسنة 1991 واختلفت معدلات ونماذج الخصخصة ما بين طرح للشركات في البورصة أو البحث عن مستثمر رئيسي. وفي جميع الأحوال لا يبدو أن سياسة الخصخصة قد حققت أهدافها، كما أن ما تبقى من شركات قطاع الأعمال العام ليست في أحسن أحوالها، فأغلبها غير قابل للبيع كما أنها لا تحصل على فرص للتحسين والتطوير من خلال ضخ أموال عامة فيها أو توفير فرص الحرية الكافية والمساءلة الموضوعية بالنتائج للإدارة القائمة عليها. والمطلوب مراجعة بنك مفتوح لواقع قطاع الأعمال العام واختيار استراتيجية جديدة لإدارته وتعظيم العائد منه من دون التضحية به في برامج خصخصة غير مأمونة.

10. ملف تراجع الاستثمار وأساليب جذب الاستثمارات الجديدة

حيث ظل حجم الاستثمار ثابتاً في عام 2003 عند رقم 68 مليار جنيه، كما توضح إحصاءات التجارة الخارجية الانخفاض المستمر في واردات السلع الوسيطة والاستثمارية بدءاً من 1998. ويشير تقرير التنمية الشاملة في مصر للعام 2004/2003 الصادر عن مركز دراسات وبحوث الدول النامية بكلية الاقتصاد في جامعة القاهرة إلى أهمية رفع معدلي الادخار والاستثمار بنسب عالية حتى يمكن تعبئة الموارد اللازمة لدفع التنمية. وفي ضوء الثبات النسبي لمعدلات الادخار في السنوات الأخيرة يصبح من المحتم زيادة كفاءة الاستثمار واجتذاب قدر أكبر من الاستثمارات الأجنبية والتي تواضعت مستوياتها فلم تزد

عن 402 مليون دولار في 2003/2002، كما تناقص صافي استثمارات حافظة الأوراق المالية بمقدار 287.7 مليون دولار [حسب التقرير المشار إليه].

11. وثمة ملف مهم

هو الخاص بتطوير الأوضاع والقدرات والنظم الاقتصادية ونظم وآليات الأعمال والإدارة في القطاعين العام والخاص وفي أجهزة الدولة للتوافق مع الأوضاع الجديدة الناشئة عن دخول اتفاقية الشراكة مع الاتحاد الأوروبي حيز التنفيذ وكذا بدء سريان اتفاقية الجات من أول يناير 2005.

12. ملف السكان

ويتطلب التعامل مع هذا الملف مراجعة الموقف الرسمي من قضية السكان. فالدولة تعتبر أن عدد سكان مصر يزيد بمعدلات عالية تلتهم نتائج التنمية، ومن ثم تتجه إلى تأكيد استراتيجية تستهدف تخفيض معدل نمو السكان. والحقيقة أن قضية السكان لا تقتصر فقط على أعداد السكان، بل تتصل أيضاً بخصائص السكان وقدراتهم والتوزيع السكاني على مناطق مصر المختلفة. والواضح أن الدولة لم تبذل القدر الكافي من الجهد المخطط لتحسين خصائص السكان ورفع قدراتهم الإنتاجية بالتعليم والتدريب وتهيئة فرص العمل وظروف الإنتاج الأفضل. كما لم تبذل جهوداً حاسمة وشاملة في مجال إعادة توزيع السكان على مناطق مصر المختلفة والخروج بهم من الشريط الضيق على جانبي نهر النيل وفي الدلتا. إن الدراسة الجديدة لملف السكان تستلزم الأخذ بتوجه استراتيجي مخالف يرى هم قوة إنتاجية والمصدر الأهم لإنتاج الثروة والانتقال بمصر إلى المستوى الأفضل المستهدف.

13. ملف تطوير الحكم المحلي

ويشمل ضرورة التخفيف من المركزية الإدارية ومنح السلطات المحلية قدراً وافراً من الاستقلال المالي والإداري بما يتيح لها القدرة الأكبر في دفع التنمية المحلية وعلاج مشكلات التخلف الاقتصادي والاجتماعي

على المستويات المحلية. وقد كانت سمة التوجه الرسمي نحو مسألة المحليات هي التردد، فقد كانت البدايات تتمثل في إتباع نظام للإدارة المحلية تتركز فيه معظم السلطات في الوزارات المركزية مع إنشاء مديريات للخدمات على المستوى المحلي لمباشرة بعض الاختصاصات في حدود ضيقة من الصلاحيات وتحت الإشراف والسيطرة والهيمنة من الوزراء المركزيين. ثم جاءت فترة أطلق فيها تعبير " الحكم المحلي" بديلاً عن الإدارة المحلية، ولكن مع بقاء السمات الأساسية للنظام كما هي ولم يكن من الحكم المحلي إلا الاسم، أما صلاحيات التشريع والتمويل والموازنات وغيرها من سمات الحكم المحلي فقد بقيت على حالها منحصرة في المستوى المركزي.

والآن عدنا مرة أخرى إلى " الإدارة المحلية " وإن جرى تعديلها إلى " التنمية المحلية" وخصصت لها وزارة مركزية ! وأتصور أن العصر الذي نعيشه وتوجه الحكومة الجديدة بتوجيه من الرئيس مبارك نحو الدخول بنا في عصر التقنية والمعلومات وفي عصر ثورة الاتصالات، يصبح المطلوب والمحتم أن يتم التحول نحو نظام لا مركزي يعتمد مفهوم الحكم المحلي ويطلق الطاقات المحلية للتنمية والتطوير وحل مشكلات الناس بقرار محلي. وأذكر الحكومة الجديدة أن الحكومة السابقة كانت قد أعلنت عن تشكيل لجنة وزارية تضم عدداً من الوزراء والمحافظين لتطوير نظام الإدارة المحلية، إلا أن هذه اللجنة لم يتحقق عنها أي إنجاز معلوم لنا على الأقل. وأشير أن ثمة موضوعات محورية لا بد من التعامل معها في هذا السياق يأتي في مقدمتها إعطاء المجالس المحلية حق التشريع، وإقرار مبدأ التمويل المحلي ومنح المستوى المحلي سلطة اتخاذ القرار في إعداد الموازنات وتقرير مصادر الإيرادات وأوجه الإنفاق، وتفعيل مفهوم " الموظف المحلي" والقضاء على الازدواجية التي يعاني منها العاملون في مديريات الخدمات حيث تخضعون للسلطة المحلية والوزارة المركزية في آن، ثم قضية أسلوب اختيار المحافظين ورؤساء الوحدات المحلية والتحول عن أسلوب التعيين المركزي إلى أسلوب يقوم على حق المواطنين في الاختيار.

14. ملف تطوير الجهاز الإداري للدولة والتحول إلى الحكومة الإلكترونية

ولعلي لا أكون مغالياً إن قلت إن هذا هو الملف المفتاح الذي إذا تحقق تطويره وتحديثه سيحقق انفراجاً حقيقياً في باقي الملفات على تعددها وتعقدها . إذ يجب أن نقر جميعاً بأن الجهاز الإداري للدولة ممثلاً في العديد من الوزارات والمصالح والهيئات العامة والهيئات القومية والمجالس العليا والأجهزة المركزية واللجان العليا وغيرها هو المصدر الأساس لتعويق الاقتصاد الوطني ووضع العراقيل في سبيل خطط الإصلاح والتطوير، فضلاً عما تكلفه الباهظة التي تلتهم النسبة الأعظم [حوالي 60% حسب موازنة 2003/2002] من النفقات العامة في البابين الأول والثاني من الموازنة العامة ونسبة لا بأس بها من الباب الثالث أيضاً .

وكان من المأمول أن يعكس تشكيل الحكومة الجديدة توجهاً فكرياً متطوراً بالنظر إلى هيكل الجهاز الإداري للدولة وضرورة التعامل مع مشكلة تزهله وتضخمه وتداخل اختصاصاته وانعزال وحداته، إلا أن التشكيل الوزاري الجديد احتفظ بالهيكل الأساسي للحكومة كما هو بل زاد عليه . والرأي عندي أن القضية المحورية في تطوير هذا الهيكل الإداري هي في إعادة صياغته ليتحول إلى حكومة إلكترونية بالمعنى الشامل، وأقصد بذلك ألا ينم الاقتصار على ميكنة بعض الخدمات الحكومية وتوفيرها للمواطنين عبارة وسيط إلكتروني كشبكة الإنترنت مثلاً، ولكن القصد أكبر من ذلك بكثير . إن الهدف هو إعادة صياغة جذرية لمقاصد الجهاز الإداري للدولة وفلسفة إدارته وتحقيق التناسق والتشابك والترابط الإلكتروني بين قطاعاته ومستوياته المختلفة . إن المنصور أن تنشأ قاعدة بيانات وطنية مركزية شاملة يمكن لمختلف أجهزة الدولة التعامل معها [بترتيبات وبروتوكولات معينة] بحيث توجد على تلك القاعدة المركزية المشتركة كافة النظم المالية والإدارية والتقنية التي تتعامل بها وزارات الدولة المختلفة، وبحيث يمكن من خلالها تخطيط وتنسيق فعاليات الحكومة كلها ومتابعة

التوازن والتناغم بين المدخلات والعمليات والمخرجات لكل منها، ومتابعة الأداء وتقويم الإنجازات.

إن ما أتصوره [وخبراء الاتصالات والمعلومات الذين تولوا سدة الحكم الآن أقدر على التعبير عن هذا الحلم وتحويله إلى واقع] هو نظام وطني شامل تحاكي نظم إدارة موارد المشروعات المعروفة باسم وطني شامل تحاكي نظم إدارة موارد المشروعات المعروفة باسم ERP والتي تحقق تكامل الأنشطة والتأثير اللحظي لأي تغير في واحد منها على باقي الأنشطة.

حلم الحكومة الذكية[20]

هل لحلم بحكومة ذكية تنقلنا إلى عصر التقنية والمعلومات وتخلصنا من الأمراض المزمنة التالية:

1. الكم الهائل من الأوراق والنماذج الورقية والمستندات والتوقيعات التي يطالب المواطنون باستيفائها حين يتعاملون مع أي جهاز حكومي، وهي في الأساس لا تخدم هدفاً واضحاً يفيد في إنتاج الخدمة التي يرغبها المواطن.
2. تكرار طلب ذات الأوراق والمستندات والشهادات من المواطن من كل جهة حكومية يتعامل معها ورفض أي محاولات لاعتماد ما سبق أن قدمه المواطن لإدارات حكومية أخرى.
3. العدد الهائل من العاملين في آلاف الوحدات الحسابية بأجهزة الحكومة المركزية والوحدات المحلية والذي يؤدون أعمالاً مكررة لا تضيف قيمة حقيقية، ولعل مثال واحد يوضح المشكلة وهو عملية احتساب وصرف رواتب موظفي الدولة وقطاع الأعمال العام. فالدولة تقرر الراتب وتضيف إليه إضافات يتم اعتمادها في موازنة كل جهة، ثم تقوم الوحدات الحسابية بتلك الجهات باستقطاع ضرائب وأمور أخرى من الراتب وتعيد تحويلها إلى وزارة المالية أو توريدها إلى جهات

[20] أعلنت الحكومة عن باكورة إبداعاتها في مجال الحكومة الإلكترونية بمشروع إصدار بطاقة النوبن الذكية وبدأ تجربة المشروع في محافظة السويس تمهيداً لتعميمه.

أخرى كهيئة التأمينات أو المعاشات. أليس في إمكان خبراء الحاسب الآلي وتقنيات المعلومات أن يبتقروا حلاً يضمن أن تحصل الموظف على صافي راتبه وتتم التحويلات الداخلية بين الجهات المعنية آلياً من خلال النظام. أليس في الإمكان تحقيق مشروع صرف الرواتب عن طريق البطاقات الذكية والذي كان مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرارات بمجلس الوزراء قد أعلن عنه منذ فترة.

4. ذلك الحجم الهائل من التعاملات المالية بين وزارات الدولة ذاتها والعدد الهائل من العاملين المنشغلين في تتبع المديونيات وعمل المقاصة والتسويات بينما في الإمكان تلافي كل ذلك بنظام آلي يرتب العلاقات المالية دون معاملات مالية فعلية، وأضرب لذلك مثلاً فشركات الكهرباء الحكومية لها مستحقات ضخمة لدى وحدات الجهاز الإداري للدولة ولا تحصل على ما يتم اعتماده في موازنة كل من تلك الجهات مما يؤدي إلى تراكم المديونية لتصل إلى عدة مليارات من الجنيهات، في حين كان يمكن اعتماد مخصصات استهلاك الكهرباء في موازنة شركات الكهرباء مباشرة على أن تتم التسوية مرة في السنة بين قيمة الاستهلاك الفعلي وبين ما تم اعتماده في الموازنة. نفس الأمر يتكرر فيما بين كل وزارات وأجهزة الدولة تقريباً بكل ما يعنيه ذلك من تبديد للوقت وإهدار للطاقات واستنزاف للموارد المالية من دون إضافة قيمة حقيقية.

5. مشكلة التضارب والتناقض بين الأرقام والبيانات الصادرة عن جهات الحكومة المختلفة بشأن كل شيء تقريباً ابتداء من أرقام الصادرات والواردات إلى أرقام البطالة ومعدل نمو الناتج المحلي الإجمالي وأرقام الديون المحلية والخارجية وغيرها. إن في إعمال فكرة الحكومة الذكية [الإلكترونية] القضاء المبرم على هذه المشكلة إذ يتم تحديد مصادر البيانات وتوصيفها بدقة ومراجعتها قبل دخولها على النظام، فضلاً عن إمكانيات التدقيق والمراجعة الذاتية في عمليات نظام المعلومات الوطني الشامل التي تستشعر التناقض بين البيانات وتبرزها كي يتم تصحيحها.

6. مشكلة إهدار الموارد الوطنية الضخمة المتمثلة في المخزون السلعي المتراكم في مخازن الدولة والذي تقدر قيمته بعشرات المليارات من الجنيهات نتيجة عدم إحكام التخطيط والسيطرة على عمليات المشتريات الحكومية وتكرار شراء نفس الأشياء رغم تواجدها في المخازن، وتجزئة المشتريات من نفس المواد ومن ثم ضياع فرص الوفرة بالحصول على أسعار وشروط أفضل في حالة شراء كميات أكبر. إن رصد المخزون السلعي في مخازن الدولة في قاعدة المعلومات الوطنية الشاملة والالتجاء إلى آليات الرقابة الذاتية قبل إقرار الشراء، فضلاً عن توحيد جهة الشراء وإدارة المخزون كلها أمور يتحقق عنها وفر مليارات الجنيهات وفعالية أفضل في استخدام الموارد المتاحة.
7. ولعل من أهم مميزات التحول نحو الحكومة الذكية [الإلكترونية] استثمار كل ما أنفق في سبيل إنشاء وتعميم نظام الرقم القومي الموحد والذي لم يتم الاستفادة به حتى الآن بشكل يكافئ الفرص والإمكانيات الهائلة التي يتيحها مثل هذا النظام. إن التعامل مع المواطن في جميع أجهزة الدولة باستخدام رقمه القومي يتيح وفراً هائلاً بالاستغناء عن إنشاء العديد من الملفات وضرورة الاحتفاظ بالعديد من الوثائق لكل مواطن مع كل جهة حكومية يتعامل معها. ولنتخيل مثلاً أن للمواطن ملف إلكتروني واحد تستخدمه مصلحة الضرائب وهيئات التأمينات والسجل المدني والمستشفيات وأجهزة الأمن والجوازات والجامعات والمدارس وجهات التوظيف والبنوك وشركات التأمين، كما يكون هو الأساس في حصر من لهم حق الانتخاب ويكون بديلاً عن إصدار بطاقات انتخابية خاصة وتجنب مشكلات الاحتياج المتكرر إلى تنقية جداول الانتخاب. إن وجود هذا الملف الشامل والذي تحدد النظام لكل جهة حدود الدخول عليه والاطلاع على ما به من معلومات تحسب طبيعة نشاطها واحتياجاتها سوف تحقق سرعة هائلة في إنجاز المعلومات، فضلاً عن

تخفيض التكاليف ورسوم أداء الخدمات للمواطنين وتخفيف الجهاز الحكومي من آلاف العاملين المكدسين بلا عمل حقيقي.

8. وسوف تطرح قضية التحول الإلكتروني للحكومة قضية تخفيض أعداد العاملين وتضييق مجال توظيف الباحثين عن عمل، ولذا يقتضي الأمر البحث عن حلول حقيقية لمشكلة إدارة الثمية وتوسيع مجالات الاستثمار وخلق فرص عمل حقيقية وتوفير إمكانيات التدريب وإعادة تأهيل الموارد البشرية لاكتساب المهارات المناسبة لعصر التقنية والمعلومات.

في النهاية أعتقد أن حجم التحديات التي تواجهها الحكومة الجديدة لا يفوقه إلا مستوى التوقعات التي تحلم بها المواطنون من أجل حاضر أفضل ومستقبل أسعد.

وعلى الله قصد السبيل.

تعقيب 2024

بقي الحال على ما عليه منذ 2004 وما سبقها، وعلى المتضرر اللجوء إلى المولى عز وجل إنه على كل شيء قدير. لعل هذا الوضع المتردي يتغير بإذن الله!

https://youtu.be/yHuNVKilNC4?si=1Z016SuBrZCdP9EW

11. التحول إلى المنظمة الإلكترونية[21]

تسود العالم الآن حركة نشطة لاستثمار تقنيات الاتصالات والمعلومات في تطوير المنظمات الحكومية ومنظمات الأعمال لتصبح منظمات الكترونية تستخدم شبكة الإنترنت في التعامل مع العملاء والموردين وتقديم الخدمات وإنجاز جميع عمليات البيع والشراء بسرعة فائقة وسهولة كبيرة.

وقد بدأت مشروعات إنشاء ما يسمي "الحكومة الإلكترونية" في العديد من دول العالم مثل الولايات المتحدة الأمريكية منذ الولاية الأولي للرئيس السابق كلينتون, والمملكة المتحدة التي بدأت مشروعها في 1999.

كذلك نجد حكومة دبي وقد نشطت في إنشاء حكومة دبي الإلكترونية منذ يونيو 2000 ويصاحبها شركة تجاري. كوم Tijari.com التي تمثل سوقا الكترونية كاملة تشتري منها كل الدوائر الحكومية في دبي جميع احتياجاتها. وتوفر تقنيات الاتصالات والمعلومات للأجهزة الحكومية وشركات الأعمال السرعة الفائقة في الحصول على احتياجاتها وكذلك السرعة والدقة في تقديم الخدمات للمواطنين وإنجاز عمليات التسويق والبيع للمنتجات المختلفة. وتتبلور أهم مزايا المنظمة الإلكترونية في السرعة، الدقة، الجودة العالية للخدمات والمنتجات، مع انخفاض التكلفة نتيجة الكفاءة الأعلى، فضلاً عن إمكانية العمل وتقديم الخدمات والمنتجات لمن يطلبها في كل وقت وفي أي مكان.

إن الآلية الأساسية في المنظمة الإلكترونية هي شبكة الإنترنت وما يصاحبها من وسائل اتصال عصرية تعتمد تقنيات إلكترونية عالية.

وحيث تعاني الإدارة المصرية سواء في الحكومة أو شركات قطاعي الأعمال العام والخاص عيوبا ومشكلات مزمنة أسهمت ولفترات طويلة وممتدة في تقليص حجم وقيمة الانجازات المستهدفة, بل

---

[21] نشر هذا المقال بجريدة الأهرام بتاريخ 4 إبريل 2002

وأنتجت مشكلات وصلت لحد الكوارث في كثير من الأحيان, فإن الاتجاه لاستخدام تقنيات الاتصالات والمعلومات ومن ثم التحول تدريجيا نحو المنظمة الإلكترونية يمثل احد أهم وافعل المداخل المتاحة لتطوير الإدارة المصرية وتحديثها والقضاء على مشكلاتها, ومن ثم تحسين مستوي الخدمات للمواطنين ورفع مستوي الكفاءة العامة في الأداء الوطني على مختلف الجبهات. ولعلنا نسرد في عجالة سريعة عناوين بعض أهم المشكلات التي أنجزتها الإدارة المصرية عبر السنوات القليلة الماضية وبرغم كل النيات الطيبة والجهود المستمرة التي يبذلها المخلصون من أبناء مصر في مواقع العمل المختلفة وعلى جميع المستويات:

1. تراجع قيمة الجنيه المصري بالنسبة لجميع العملات الأجنبية منها والعربية, وبما يعني تراجع قوته الشرائية في الداخل وانخفاض مستوي المعيشة للمواطنين بنسب قد تفوق أحيانا قيمة الجنيه بسبب لجوء كثير من البائعين للسلع والخدمات إلى رفع أسعار منتجاتهم بنسب لا تتماشي مع التأثير الحقيقي لانخفاض قيمة العملة الوطنية. وهذا يعني في المقام الأول انخفاض الإنتاجية وقصور معدلات النمو الاقتصادي عن الوصول إلى المستويات المعادلة لحجم الاستهلاك ومواجهة الزيادة السكانية ومتطلبات البشر من احتياجات.
2. تفاقم الفجوة بين حجم وقيمة الواردات المتزايدة باستمرار وبين حجم وقيمة الصادرات المتراجعة باستمرار, بما يشير إلى عجز الإدارة المصرية في مواقع الإنتاج والخدمات عن توفير سلع وخدمات تلاءم احتياجات الأسواق الخارجية وتحظي بإعجاب شرائح معقولة من المستهلكين فيها, ناهيك عن إمكانية الاحتفاظ بولاء المستهلكين المصريين في السوق المحلية ومواجهة منافسة المنتجات والخدمات الواردة من الخارج.

3. تزايد معدلات البطالة بمعدلات كبيرة خاصة بين خريجي الجامعات والمعاهد، فضلا عن الاضطراب وعدم الوضوح في أرقام المتعطلين. وهذه البطالة مؤشر على تراجع قدرة الإدارة المصرية في الحكومة وقطاعات الأعمال على إيجاد فرص العمل الحقيقية القادرة على استيعاب الأعداد المتزايدة الداخلة إلى سوق العمل من خريجي المنظومة التعليمية وغيرهم من الباحثين عن عمل. وهذا دون الأخذ في الاعتبار الآلاف من أشباه المتعطلين الذين يمارسون أعمالا طفيلية غير منتجة وغير منتظمة أمثال منادي السيارات والباعة الجائلين الذين يتسولون المارة تحت ستار بيع بعض السلع غير ذات القيمة.
4. اضطراب الشارع المصري بكل ما تجري فيه من تجاوزات البناء العشوائي والاستخدام غير المنظم للأبنية في مجالات نشاط خطرة داخل الكتل السكانية، وانفلات أنماط سلوك المواطنين من قادة السيارات وغيرها من وسائل النقل والمشاة وغيرهم، وغياب الرقابة والإدارة بصورة عامة في جميع مرافق الشارع المصري، وكل ما يترتب على ذلك من سلبيات تهدر الطاقات والموارد.
5. تراخي القدرة على تطوير التعليم ومواجهة أسباب الدروس الخصوصية وانصراف الطلاب عن مدارسهم ومعاهدهم وجامعاتهم، وتواضع مستويات المعلمين والخريجين العلمية والثقافية، وافتقاد أغلب إن لم يكن جميع مؤسساتنا التعليمية على اختلاف درجاتها لمقومات الجودة ومواصفاتها وابتعادها عن الشروط المؤهلة لاعتمادها ومعادلة درجاتها من منظمات الاعتماد العالمية.
6. تزايد معاناة المواطنين في تعاملاتهم مع الهيئات الحكومية المركزية أو السلطات والأجهزة المحلية، وتفشي صور البيروقراطية وتعقد الإجراءات وبطء الحصول على الخدمات، وتسلل أشكال الفساد المختلفة إلى كثير من مواقع العمل المهمة وذات التأثير في الحياة العامة.

7. تكرار الحوادث والكوارث من أمثال احتراق وتصادم القطارات، وانهيار المباني والمنشئات، والانصراف عن تقصي أسبابها والتعامل معها بحزم وحسم.
8. إهدار الموارد الوطنية في مشروعات غير مدروسة والتحمس لمشروعات تستنزف استثمارات هائلة دون عائد مثل مشروعات فوسفات أبو طرطور وحديد أسوان وغيرها مما شاع وصفها بالمشروعات العملاقة دون وجود ما يؤكد جدواها الاقتصادية أو الاجتماعية.

تلك المشكلات هي نتائج طبيعية للمستوي الإداري المتواضع في المنظمات والمؤسسات الوطنية التي تتعامل بمعطيات تجاوزها العصر الحديث الذي نعيشه, وتتمسك بقيم وأفكار وهياكل تتسم بالجمود والبعد عن مواكبة التطورات والتقنيات المعاصرة, وتعجز عن أن تلاحق التطور العالمي أو أن تحاول السبق والتفوق على الآخرين.

وبرغم تعدد محاولات إصلاح الإدارة المصرية سواء في أجهزة الحكومة أو في شركات قطاعات الأعمال, لا تزال أوضاع الإدارة فيها إلى حد بعيد على ما هي عليه, ولا يكاد يشعر المواطن المتعامل مع تلك الأجهزة والشركات إلا بالنذر اليسير من التطور والتحسن في مستوي بعض الخدمات والتعاملات, أما في الأغلب الأعم من الحالات فإن الحال تكاد تتجمد على ما هي عليه من سوء في الخدمات وانخفاض في جودة المنتجات وابتعاد عن منطق العصر في المعاملات.

ولا تختلف الحال في أغلب مؤسسات القطاع الخاص حيث لا تزال تسود مشكلات الخلط بين الملكية والإدارة, وإتباع أساليب إدارية غير متطورة ولا مناسبة مع الظروف والمعطيات السائدة, وتسابق الكثير من رجال الأعمال الجدد في بناء إمبراطوريات في شكل مجموعات من الشركات المتباينة الأنشطة في مجالات غير متجانسة لا يتوافر لأغلبهم الخبرة الكافية فيها فيفقدون بذلك مزايا التخصص والتركيز وتتشتت جهودهم في مجالات عديدة لا يتحققون في أي منها التميز المطلوب في بناء قدرات تنافسية

تواجه ظروف السوق ومتطلباتها . وتكون النتيجة في النهاية معاناة المواطنين المتعاملين مع تلك المؤسسات لافتقاد الجدية والقدرة على الوفاء بالتزاماتها, كما يعاني العاملون فيها من اضطراب أوضاعها وارتباك معاملاتها والتهديد بضياع حقوقهم لديها . وفي نهاية الأمر تستنزف مشكلات تلك المؤسسات الخاصة عند البنوك التي تمدهم بالقروض الطائلة بلا ضمانات كافية وتبدو في الأفق ظاهرة التعثر في السداد .

ومن أهم أسباب تلك الحالة أن محاولات التحسين والإصلاح تنطلق من ذات الفكر القديم وتسعى إلى مجرد الترميم والإصلاح الجزئي الذي يهتم بالأشكال دون المضامين, ويتعامل مع مظاهر المشكلات وأعراضها بغية تسكينها وتخفيف الإحساس بوطأتها, دون أن يتعمق في البحث عن الأسباب والمصادر الحقيقية بهدف إزالتها والقضاء عليها .

لذلك كان من المحتم الالتجاء إلى المدخل العصري لتطوير الإدارة المصرية والذي يعتمد الفكر المعاصر والتقنيات الأكثر تأثيرا في حياة الناس وهي تقنيات الاتصالات والمعلومات, أي التحول نحو المنظمات الإلكترونية التي تقدم خدماتها للناس وتتعامل معهم عبر شبكة الانترنت وبوسائط غاية في السهولة والانضباط والكفاءة, مما يساعد في التخلص من اغلب واهم المشكلات والمعوقات في تعامل الناس مع تلك الجهات ويضمن العدالة والشفافية والدقة في المعاملات .

ولعلي أسارع خشية أن اتهم بالتحليق في الخيال بذكر ما اتجهت إليه شركة الاتصالات المصرية حديثا من إتاحة نظام يسمح للمشتركين التعرف على المطالبات المستحقة عليهم وسدادها عبر شبكة الانترنت مما يقضي على المعاناة لساعات طوال في مكاتب الهنافات لمعرفة قيمة الفاتورة ثم معاناة أخرى أمام طوابير الخزينة للسداد مع اقتصار ساعات العمل على فترات محدودة, بينما التعامل عن طريق الانترنت يسمح للفرد أو الهيئة بالاتصال بموقع شركة الاتصالات على مدي الساعة والسداد في أي وقت

يشاء مع إمكانية التأكد من تمام السداد ومراجعة رصيد حسابه في أي وقت. وكذلك أشير إلى ما أعلنته وزارة الداخلية انه ابتداء من أول ابريل 2002 سيتمكن المواطنون من الحصول على بعض الخدمات مثل استصدار بطاقة الرقم القومي عن طريق الانترنت. من جانب آخر, فإن وزارة الدولة للتنمية الإدارية توفر معلومات عن الخدمات التي تقدمها مختلف الوزارات على موقع في الانترنت تحمل عنوان www.edara.gov.eg حيث يستطيع المواطن التعرف على شروط تقديم الخدمات وتحصل على نسخة النموذج المستخدم في طلبها .

كذلك أسارع إلى التذكير بان مجموعة من المختصين في وزارة الاتصالات والمعلومات يعملون الآن لإنجاز مشروع حضاري رائع لتطوير الحكومة الإلكترونية يتم من خلاله تقديم الخدمات للمواطنين وهيئات الأعمال والمستثمرين وغيرهم بكفاءة وسرعة وانضباط. كما أضيف أن كثيرا من البنوك المصرية أدخلت تقنيات حديثة تسمح لعملائها بالتعامل في أي وقت من خلال نشر شبكة آلات الصرف الآلي وكذا استخدام تقنيات الاتصال من الهواتف الثابتة أو المحمولة للاستعلام عن الحسابات وإجراء بعض المعاملات المصرفية دون الحاجة للذهاب إلى البنك.

كذلك أذكر بأن البنية الأساسية اللازمة لإطلاق طاقات الأجهزة الحكومية ومؤسسات الأعمال للتحول إلى منظمات الكترونية متوفرة في مصر وعلى درجة عالية من الكفاءة وتتمثل في شبكة هائلة للاتصالات الهاتفية تم تطويرها وتحديثها وتوسيع طاقاتها باستخدام تقنيات حديثة لا تختلف عن السائد في دول العالم المتقدمة. وتتيح هذه الشبكة مباشرة جميع عمليات التجارة الإلكترونية ومتطلبات تنفيذ مشروع الحكومة الإلكترونية. وقد تحققت في السنوات الأخيرة انجازات مهمة في هذا الصدد تجعل الأخذ بفكرة المنظمة الإلكترونية أمرا ممكنا, فقد زاد عدد مشتركي الهواتف الثابتة من 3.9 مليون في 1998 إلى 6.5 مليون في 2001، وانخفض عدد المسجلين في قوائم الانتظار إلى

نحو 800.000 بعد أن كان الرقم 1.200.000 في سنة 1996/1997، كذلك زاد عدد مشتركي الهاتف المحمول من 194.000 في عام 1998 ليبلغ 3.4 مليون في 2001 .

وقد بدأت منذ منتصف فبراير الماضي خدمة الانترنت المجانية، وكان عدد مستخدمي الانترنت قد بلغ ما يقرب من مليون شخص قبل إدخال هذه الخدمة .

وقصدي من هذا المقال التنبيه إلى مجموعات من الملاحظات المهمة حتى ينسنى لمشروع الحكومة الإلكترونية ومحاولات التحول إلى منظمات الكترونية لبعض شركاتنا ومؤسساتنا أن تري النور وينم تفعيلها بكفاءة فضلا عن أن تتسع دوائرها لتشمل مختلف الهيئات والأجهزة والمؤسسات ذات التأثير في حياة الناس وقطاعات الأعمال

التحول إلى المنظمة الإلكترونية [2][22]

نستكمل في هذا المقال التنبيه إلى مجموعات من الملاحظات المهمة حتى ينسنى لمشروع الحكومة الإلكترونية ومحاولات التحول إلى منظمات الكترونية لبعض شركاتنا ومؤسساتنا أن تري النور وينم تفعيلها بكفاءة فضلا عن أن تتسع دوائرها لتشمل مختلف الهيئات والأجهزة والمؤسسات ذات التأثير في حياة الناس وقطاعات الأعمال .

وتتضمن تلك الملاحظات ما يلي:

1. إن التحول إلى الحكومة أو منظمات الأعمال الإلكترونية وعلى خلاف ما يعتقد الكثيرون ليس قضية تقنية وحسب أساسها الحاسبات الآلية وشبكة الانترنت وشبكات الاتصالات وغيرها من الجوانب الفنية على أهميتها , ولكنها وفي الدرجة الأولى قضية إدارية في الأساس تعتمد على فكر إداري متطور وقيادات إدارية واعية تستهدف التطوير وتسانده وتدعمه بكل قوة حتى تحقق

[22] نشر هذا المقال بجريدة الأهرام بتاريخ 6 إبريل 2002

مسئوليتها الرئيسية وهي خدمة المستفيدون وتحقيق رغباتهم مع الالتزام بأعلى مستويات الجودة والإتقان في العمل.

2. إن التحول إلى الحكومة أو المنظمة الإلكترونية عملية شاقة تعتمد أساليب علمية وتقنيات تتطلب خبرات وتخصصات رائدة وهي متوفرة بحمد الله في مصر وتستغرق وقتا في الإعداد والتخطيط ينبغي أن تتيحه القيادات الإدارية العليا بصبر وتوفر للقائمين عليها الإمكانيات المادية والمالية اللازمة وفق المقومات الموضوعية المقررة في تلك المشروعات.

3. تنطلق عملية التحول إلى الحكومة أو المنظمة الإلكترونية من الرغبة في بناء أداة إدارية مرنة ورشيقة تقدم خدماتها للراغبين فيها في الوقت والمكان ووفق المواصفات التي يرغبها هؤلاء المستفيدين, ومن هنا يتوجب على الإدارة تجنب محاولات ترقيع النظم الحالية, وفرض أساليب التعامل التقليدية على الناس من خلال استخدام شكل جديد لتقديم الخدمة مع استمرار الأوضاع الحالية من التعقيدات الإدارية والإجراءات المتكررة وغير المبررة والمستندات والأوراق المطلوب تقديمها بلا فائدة.

4. إن استخدام تقنيات الاتصالات والمعلومات يتيح فرص تطبيق نظم الإدارة الحديثة المعتمدة على برمجيات تحقق التكامل بين أجزاء وفعاليات المنظمة الواحدة, بما يمنع التناقض بينها وتحقق استكمال متطلبات الأداء عالي الجودة والكفاءة. فعلى سبيل المثال تحقق النظم المعروفة ببرامج تخطيط موارد المشروع ويشار إليها اختصارا بـ ERP ربط جميع عمليات ومعاملات المنظمة وتنسيقها بحيث تضمن الإدارة أن جميع المستلزمات والإجراءات المتعلقة بعمليات معينة متوافرة في الوقت الصحيح ومن ذلك على سبيل المثال ربط أعمال الصيانة الدورية بمشتريات المستلزمات وقطع الغيار وتنسيقها عند إعداد الموازنات، بحيث تكتمل كل المقومات معا وتتناسق مع خطط التشغيل فلا تحدث مثل حوادث

قطار الصعيد الذي تخلفت أعمال الصيانة فيه وانعزلت عن خطط التشغيل والتي تباعدت هي الأخرى عن عمليات الرقابة والمتابعة والتقويم.

5. إن الحكومة أو المنظمة الإلكترونية لا تعني فقط بتطوير أنماط التعامل بين الجهة الإدارية المختصة وبين جماهير المتعاملين معها، ولكنها تتضمن أيضا وبنفس الدرجة من الأهمية تطوير أنماط التعامل والعلاقات البينية بين أجزاء المنظمة ذاتها وأقسامها الداخلية من ناحية، وفيما بينها وبين المنظمات والجهات الإدارية ذات العلاقة من ناحية أخرى. وعلى سبيل المثال إذا كان إنهاء عملية منح ترخيص لإقامة مبني يتطلب من المواطن مقدم الطلب أن يحصل على موافقات من عدة جهات حكومية مثل مديرية الإسكان، مرفق الكهرباء، مرفق المياه، الدفاع المدني، الآثار، وغيرها من أجهزة متعددة، فإن مقتضي التحول إلى الحكومة الإلكترونية يعني في المقام الأول أن تنسق هذه الجهات الحكومية علاقاتها فيما بينها، بحيث يتعامل المواطن مع جهة واحدة فقط تتولى هي الكترونيا إنهاء جميع المعاملات مع الجهات الأخرى المختصة، وبذلك تتحقق الغاية الأساسية من الحكومة الإلكترونية. وفي غياب هذا التحول الجماعي والتنسيق التام والتعامل الإلكتروني بين وحدات الحكومة ذاتها يصبح الحديث عن الحكومة الإلكترونية غير ذي معني ويهدر الجهود المبذولة في هذا المجال.

6. إن التعامل مع أجهزة الحكومة الكترونيا عبر شبكة الانترنت يفرض توفر آلية للدفع الإلكتروني أيضا لاستخدامها في سداد الرسوم المفروضة للحصول على الخدمات المختلفة، وهذا يقتضي النظر في أحد بديلين أو كليهما:

6.1. تيسير وتعميم إصدار بطاقات الدفع الإلكترونية عن طريق البنوك وهيئة البريد والمؤسسات المالية والشركات التجارية وغيرها, وقبولها في سداد رسوم الخدمات وشراء المنتجات عبر شبكة الانترنت.

6.2. إصدار وسيلة دفع جديدة تسمي الجنيه الإلكتروني تحصل عليه الراغبون في التعامل مع أجهزة الحكومة الإلكترونية ويستخدمونه في سداد رسوم تلك الخدمات، وهذا ما ذهبت إليه حكومة دبي الإلكترونية، حيث أطلقت الدرهم الإلكتروني لاستخدامه في سداد الرسوم للخدمات الحكومية المقدمة عن طريق الانترنت. ولعلنا نتأمل قدر الوفر والتيسير الذي تحققه استخدام وسيلة دفع الكترونية تغني الدولة عن كثير من العناء في طباعة طوابع النمغة المختلفة والرقابة عليها وتنظيم استخدامها بكل ما يعنيه ذلك من تكلفة، وعلى الجانب الآخر نتخيل مدي سعادة المواطن الذي سيعفي من عناء البحث عن تلك الطوابع حينما يتردد على الأجهزة الحكومية، فضلا عن اضطراره في أغلب الأحيان لشرائها من أفراد تحتكرون بيعها في مواقع العمل الرسمية بأسعار تزيد على قيمتها الرسمية.

7. يمثل التحول إلى التعامل الكتروني عاملا مهما في تحسين مستوي الخدمة للمواطنين وترشيد استخدام الموارد وضبط الأداء وفق المواصفات الفنية والقانونية والنظم الإدارية المعتمدة بعد الدراسة والتمحيص. ومن مقتضي هذا التحول بالضرورة تبسيط الهياكل التنظيمية وتقليل أعداد الوظائف والاستعانة بأعداد اقل من العاملين الأكثر تأهيلا والأعلى تدريبا, مما يعني وبوضوح أن يفقد كثير من صغار العاملين وشاغلي وظائف الإدارة الوسطي وظائفهم التي يتحتم الاستغناء عنها وفق منطق التعامل الإلكتروني الذي يقوم في الأساس على تفادي الوساطاء وتقصير الإجراءات بالدخول على موقع تقديم الخدمة على شبكة الانترنت. ومقتضي هذه الحقيقة أن يتم إعداد

خطة استراتيجية لتفريغ الأجهزة الحكومية التي يتم تحويلها إلى المعاملات الإلكترونية من الموظفين الزائدين على الحاجة وإعادة تأهيلهم لأداء أعمال أخرى مطلوبة في قطاعات الإنتاج والخدمات وخاصة في مشروعات الشمية الزراعية ومشروعات الصناعات الصغيرة والحرفية وغيرها من مجالات منتجة ونافعة تسهم في حل مشكلات الاقتصاد الوطني من تلك التي يمولها الصندوق الاجتماعي للشمية وغيره من جهات الإقراض لأغراض الشمية.

8. وثمة ملاحظة مهمة أن التعامل مع شبكة الانترنت للحصول على الخدمات الحكومية وشراء المنتجات التي تطرحها شركات الأعمال بأسلوب التجارة الإلكترونية يقتضي من المواطن معرفة طرق التعامل وامتلاك حاسب إلى، ومن ثم يفترض فيه معرفة القراءة والكتابة، ومن هنا يمثل المواطنون الذين يعانون من الأمية أو عدم امتلاك حسابات شخصية مشكلة ينبغي التصدي لها تحقيقا لديمقراطية وعدالة تقديم الخدمات للمواطنين بغض النظر عن اختلاف قدراتهم. ويمكن حل هذه المشكلة عن طريق تيسير إنتاج وبيع حاسبات آلية بأسعار معقولة، مع اتصافها بالمواصفات المناسبة لتجعلها مفيدة لمن يمتلكونها ليس فقط لأغراض التعامل مع الحكومة الإلكترونية ولكن في جميع الاستخدامات الأخرى، وهذا ما يتجه إليه احد المشروعات التي تتبناها وزارة الاتصالات والمعلومات بإنشاء شركة لإنتاج مثل هذه الحاسبات وتيسير سداد قيمتها بالتقسيط ضمن فاتورة الهاتف. من جانب آخر، فإن حل مشكلة المواطنين الأميين يمكن أن تتم بإنشاء مواقع في مكاتب البريد مثلا أو في مجالس القرى والمدن توجد بها حاسبات آلية يقوم على تشغيلها الطلاب والخريجون الباحثون عن أعمال وذلك نيابة عن المواطنين غير القادرين على التعامل المباشر مع تلك الأجهزة.

9. أهمية تطوير التشريعات[23] واللوائح المنظمة للعمل في الأجهزة الحكومية بغرض تبسيطها وتوفيقها مع مقتضيات التعامل الإلكتروني من خلال شبكة الانترنت. ويتطلب هذا التطوير ثورة تشريعية تستبعد من القوانين واللوائح الحالية جميع أشكال التعقيد وتكرار طلب المستندات. وتتابع واستطالة الإجراءات دون إضافة ملموسة في تحقيق النتائج المستهدفة وسوف يتطلب تفعيل نظام الحكومة الإلكترونية قبول مفاهيم جديدة لا تستوعبها التشريعات الحالية مثل التوقيع الإلكتروني على المستندات وأهمية الاعتراف به مع استخدام التقنيات التي تضمن حماية المعاملات الإلكترونية من التزوير أو التلاعب.

10. ومن أجل دعم حركة التحول إلى الحكومة الإلكترونية ينبغي وضع استراتيجية شاملة على مستوي الجهاز الإداري للدولة لتحقيق هذه الغاية، وتجنب أن تنفرد كل وزارة وهيئة حكومية بإعداد مشروعها الخاص للتحول، حيث يودي هذا المدخل الانعزالي إلى تفتيت الجهود وتبديد الموارد وتكرار الدراسات فيما ليس له طائل, ناهيك عن احتمالات اختلاف النظم وافتقاد التجانس والتكامل بينها .

11. وتحقيقا لهذه الغاية نقترح نقل الإشراف على مشروع الحكومة الإلكترونية إلى رئاسة مجلس الوزراء وتشكيل لجنة وزارية للإشراف على المشروع وتسييره بتنسيق موارد وإمكانيات وخبرات الأجهزة ذات العلاقة، وفي مقدمتها وزارة الاتصالات والمعلومات،وزارة الدولة للتنمية الإدارية،ومركز المعلومات ودعم اتخاذ القرارات بمجلس الوزراء. وبالنسبة لمشروعات تحويل شركات ومؤسسات القطاع الخاص إلى منظمات الكترونية يكون من المفيد تكوين مجموعات عمل رئيسية من الخبراء والمستشارين في اتحاد الصناعات المصرية واتحاد الغرف التجارية وجمعيات

[23] صدر القرار بقانون رقم 15 لسنة 2004 بتنظيم التوقيع الإلكتروني وبإنشاء هيئة تنمية صناعة تكنولوجيا المعلومات.

رجال الأعمال لتقديم الدعم التقني والمساندة العلمية للشركات التي تبدأ عمليات التحول.

أهمية أن تبدأ مؤسسات التعليم الجامعي وما قبل الجامعي في تطوير مناهج وتقنيات التعليم لتكوين الطلاب تكوينا يتفق ومعطيات العصر الإلكتروني الذي نعيشه، وأعداد الخريجين القادرين على التعامل مع تقنيات الاتصالات والمعلومات، ومن ثم التوافق مع متطلبات سوق العمل وتوفير الخبرات اللازمة للحكومة ومؤسسات الأعمال ومنظمات المجتمع جميعها في سعيها للأخذ بتقنيات الاتصالات والمعلومات والتحول إلى منظمات تعيش العصر الإلكتروني.

12. إن الإسراع بتحويل الجهاز الإداري للدولة ومنظمات الأعمال إلى منظمات الكترونية يصبح ضرورة وطنية إذا أردنا لجاح توجهاتنا نحو تنمية الصادرات من السلع والخدمات والاندماج في السوق العالمية والتفاعل الايجابي والنشيط مع الفرص التي ستتيحها اتفاقية الشراكة مع الاتحاد الأوروبي، وكذا لتجنب التهديدات والمواجهة النشيطة للمنافسة الشرسة التي تأتي من الشركات الأجنبية التي انفتحت أمامها السوق المصرية نتيجة اتفاقية تحرير التجارة الدولية والدور النشيط لمنظمة التجارة العالمية في هذا المجال. من جانب آخر، لا نريد لمصر أن تتخلف عن استثمار المتاح لها من عقول أبنائها وقدراتهم المبدعة في تشكيل جهاز حكومي عصري ومؤسسات أعمال عالية الكفاءة والفعالية، بما يتيح تحقيق مستويات أفضل من الخدمة والإنتاجية لصالح المواطن والمجتمع.

تعقيب 2024

لا شك أن قطاع الاتصالات من أحسن قطاعات الاقتصاد المصري، ومعدل التطور فيه أعلى من غيره!

المنظمة الإلكترونة دراسات.pdf

egovernment.ppt

الإدارةالإلكترونية .mp4

https://youtu.be/kHiq5UfxePA?si=DLxIh8vsWhchOT_j

12. برنامج تطوير الصناعة المصرية والمشاركة الأورومتوسطية[24]

ينطلق برنامج تحديث الصناعة المصرية من تحليل للتحديات التي تواجه الاقتصاد المصري الناشئة من العولمة وتحرير التجارة الدولية والتطورات التقنية الهادرة في العالم المتقدم صناعيا والضغوط التنافسية المتزايدة في الأسواق العالمية. ويقرر البرنامج فعالية ما اتخذته مصر من إجراءات للإصلاح الاقتصادي وإعمال آليات السوق وتحرير النقد الأجنبي وإتاحة الفرص للاستثمار الأجنبي المباشر, وتطوير سوق المال وتشجيع القطاعات الاقتصادية المصرية على الاندماج في السوق العالمية, وتطوير النظم والآليات الحكومية المتصلة بهذه الأمور.

ولكن لا يزال كثير من الجهد مطلوبا للإصلاح والتطوير على المستوي القطاعي ومستوي الوحدات الإنتاجية [الشركات ومؤسسات الأعمال] وذلك بهدف إعادة الهيكلة وتطوير النظم والأساليب الإنتاجية والإدارية والتسويقية لتتكافأ مع معطيات الإصلاح الاقتصادي العام من جانب, ومتطلبات التعامل مع السوق العالمية من جانب آخر, ولتتماشي مع متطلبات اتفاقية المشاركة الأورومتوسطية على وجه الخصوص. ويؤكد برنامج تحديث الصناعة المصرية على حقيقة التهديدات التي تواجه الشركات المصرية في قطاعات الإنتاج والخدمات والتي تأتيها من المصادر التالية:

1. تهديدات المنافسة من الشركات الأورومتوسطية التي ستفتح السوق المصري أمامها بلا عوائق.
2. تهديدات المنافسة من الشركات في دول المنطقة التي ستتمكن من الاستجابة السريعة والتوافق الايجابي مع متطلبات المشاركة الأورومتوسطية والاستفادة مما تتيحه من فرص, ومن ثم ستصبح في موقف تنافسي أفضل من الشركات المصرية ليس فقط في السوق الأورومتوسطية, بل في السوق المصري ذاته.

---

[24] نشر هذا المقال بجريدة الأهرام بتاريخ 1 سبتمبر 2000

3. تهديدات المنافسة من الشركات في الدولة الناهضة التي قد تتمكن من إزاحة المنتجات المصرية من أسواق الاتحاد الأوروبي وغيرها من الأسواق الخارجية، والتي قد تأتي إلى السوق المصري ذاته مهددة المنتجات المصرية في عقر دارها بسبب ما تمكنت من تحصيله من تطور تكنولوجي وتفوق إداري.

لذا يهدف برنامج تحديث الصناعة والخدمات المرتبطة به لمواجهة تلك التهديدات وتنمية قدرة الشركات الصناعية على تحقيق نمو مستدام في قدراتها التنافسية من خلال تطوير المهارات التنظيمية والإدارية، تطوير الأساليب الإنتاجية والتسويقية، تنمية طاقات الإبداع والابتكار والتجديد، تنمية الاتجاهات لتقبل التغيير والديناميكية. وقد أوضحت الدراسة التحليلية لمواطن ضعف الصناعة المصرية أنها تتركز فيما يلي:

1. قصور نظم التعليم والتدريب المهني عن الوفاء باحتياجات الصناعة وعدم تطورها حسب المتغيرات التقنية والتنافسية وضعف نظم الجودة وعدم استقرار مستويات جودة المنتجات.
2. ضعف مستويات الإدارة والتنظيم وتقادم الأساليب والتوجهات الإدارية والتسويقية وعدم قدرتها على التفاعل والتجاوب السريع مع حركة السوق والتطورات التقنية.

من أجل ذلك يتوجه برنامج تحديث الصناعة المصرية إلى تحسين موقفها التنافسي من خلال مداخل مختلفة يهتم أحدها بتطوير إدارة الشركات الصناعية بالتركيز على الجوانب التالية:

1. تحديث الهياكل التنظيمية، وتطوير التقنيات المستخدمة، وتنمية الموارد البشرية.
2. إدخال نظم الإدارة الحديثة ومتطلباتها التقنية [تكنولوجيا المعلومات، الحاسبات الآلية، نظم الاتصالات الإلكترونية..].
3. توفير التدريب اللازم والمناسب للموارد البشرية وفق الخطط الإستراتيجية للشركات.

4. تطوير نظم وآليات التسويق والترويج والعناية بخدمة العملاء.
5. تطوير نظم الجودة وتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة والالتزام بالمواصفات العالمية للجودة.
6. إعادة هيكلة قطاعات الصناعة بتشجيع الاندماج والتحالفات بين الشركات المختلفة لتكوين تنظيمات أقدر على المنافسة وتحمل مخاطر الاستثمار في التقنية المتطورة.
7. تطوير ودعم نظم وآليات البحث والتطوير داخل الشركات وتنمية علاقات التعاون بينها وبين مراكز البحث العلمي والتطوير التقني.

تلك الأبعاد تؤكد الحقيقة الأساسية وهي أن التعامل مع قضية المشاركة الأورومتوسطية إنما يستند في الأساس إلى رؤية إدارية جديدة، وإلى تخطيط استراتيجي متكامل للتطوير الإداري في جميع المجالات وعلى جميع المستويات، بما يحقق واقعا جديدا قادرا على التعامل مع الوافد الأوروبي بذات المستوى من القدرة.

تعقيب 2024

لقد بلغ الاهتمام الوطني بالصناعة والتنمية الصناعية الشاملة إلى الحد الذي تقرر فيه "إلغاء وزارة الصناعة" وتكليف نائب رئيس مجلس الوزراء الفريق كامل الوزير بالإشراف على "وزارة الصناعة" مع كونه وزير النقل، ناهيك عن أعباءه كنائب لرئيس الوزراء... كان الله في عونه!!! و أقول كما كان الشاعر صلاح جاهين تختتم أشعاره بكلمة " وعجبي "!!!

وجهة نظر حول تطوير الصناعة في مصر.pdf

الإبداع الإداري في اتخاذ القرارات الفعالة1B

13.مص وعصر التجارة الإلكترونية.. الفرص والتحديات[25]

تسود العالم الآن موجة صاخبة من الاهتمام المتصاعد بالتجارة الإلكترونية باعتبارها أحد روافد ثورة المعلومات, ونتيجة غير مباشرة للتطورات التقنية في مجالات الحاسب الآلي والمعلوماتية, ونتيجة غير مباشرة أيضا للنمو السريع في استخدامات شبكة الإنترنت.

وتمثل التجارة الإلكترونية نتيجة مباشرة لاستثمار الطاقات الذهنية والقدرات الفكرية والمعرفية للمورد البشري, حيث يتم إعداد صفحات على شبكة الإنترنت تعرض فيها الشركات والمؤسسات المختلفة منتجاتها من سلع وخدمات, وتستخدم كل فنون وأدوات العرض الحركي التي تتيحها تقنيات الحاسب الآلي والوسائط المتعددة وما يسمي الحقيقة النخيلية Virtual Reality حيث تبين خصائص المنتجات ومزاياها، وتتيح للمشترين فرص استعراض مزايا واستخدامات السلعة, ثم يتم الاتصال بين البائع والمشتري عبر الشبكة باستخدام البريد الإلكتروني، كما يمكن سداد قيمة المشتريات عبر الشبكة أيضا بذكر رقم بطاقة الائتمان للمشتري.

التجارة الإلكترونية.. الفرص!

تعتبر التجارة الإلكترونية وسيلة متميزة وغير مسبوقة للوصول إلى أسواق العالم جميعها في وقت واحد وبأقل النفقات حيث تساعد البائعين على تخطي حواجز المسافات والوصول إلى أسواق بعيدة ومتنوعة ومتعددة الخواص بالوسيلة نفسها وفي الوقت نفسه. كما أن التجارة الإلكترونية تساعد على تخطي حواجز الزمن والتعامل مع العملاء على مدار الساعة، وهي تعتبر بذلك تطبيقا حقيقيا لفكرة العولمة وأن العالم ما هو إلا قرية صغيرة لا تتقيد بحواجز المكان ولا الزمان، كما توفر بذلك فرصا

[25] نشر هذا المقال بجريدة الأهرام بتاريخ

وإمكانيات لا نهائية لعرض السلع والخدمات من المكان نفسه لكل الناس بدون التقيد بحدود الحيز أو المساحة أو الوقت.

التجارة الإلكترونية... التحديات

من ناحية أخرى، فإن للتجارة الإلكترونية مشكلاتها وتحدياتها التي تفرض على من يتعامل بها أن يضمن التميز من خلال الالتزام بما يلي:

1. السرعة في الوصول إلى العملاء بالجديد من السلع والخدمات.
2. التجديد المستمر والمتواصل في أساليب وشروط البيع وخدمات العملاء.
3. المصداقية في العرض وصحة البيانات والوفاء بالوعود للعملاء.
4. المتابعة المستمرة للتطورات التقنية والاستثمار المتواصل في البرمجيات الجديدة.
5. التعامل الإيجابي مع المنافسة والعمل المستمر على تنمية القدرة التنافسية بكل أبعادها المعلوماتية والاقتصادية والتقنية.

التجارة الإلكترونية... المقومات

من اجل أن تنجح شركة ما في التعامل بكفاءة بأسلوب التجارة الإلكترونية لزيادة مبيعاتها، خاصة في أسواق التصدير وتنمية مركزها التنافسي في تلك الأسواق، فإن الأمر يتطلب أكثر من مجرد عمل صفحة أو صفحات على شبكة الإنترنت، إذ يقتضي الأمر إحداث تغييرات جذرية وشاملة في أساليب التنظيم والعمل بالشركة وتوجهات الإدارة وأنماط تفكيرها.

ومن أهم الصفات الواجب توافرها في الشركة المتعاملة بالتجارة الإلكترونية ما يلي:

1. أن يتوافر لها تنظيم إداري يتميز بالانفتاح والمرونة والقدرة على التكيف مع التطورات التقنية.

2. أن تتخذ منهجا في الإدارة يبدأ من السوق ويبحث عن الفرص المتاحة في شكل احتياجات عملاء ويبني خططه وبرامجه كلها مسترشدا بمؤشرات السوق وباحثا عما يحقق رضاء العملاء.
3. التخطيط العلمي لكل عمليات ومراحل الوظيفة التسويقية، بالاستثمار الصحيح في تقنيات المعلومات والحاسب الآلي التي لا تقتصر فقط على العمليات التسويقية، بل تمتد لتشمل جميع قطاعات الشركة الإنتاجية والمالية والموارد البشرية وغيرها.

التجارة الإلكترونية... العواقب

سوف يترتب على التوسع في نظام التجارة الإلكترونية، سواء لأغراض التسويق المحلي أو التصدير، نتائج خطيرة تمس كيان الشركات وأساليب عملها والعاملين فيها من أهمها ما يلي:

1. اختفاء إدارات التسويق بالمعنى التقليدي وظهور شبكات من الحاسبات الآلية محلها.
2. تداخل الأدوار بين البائعين والموردين والمصنعين إذ يمكن لأي طرف منهم الاتصال بأي طرف آخر لإنجاز صفقة ما.
3. احتمالات كبيرة لاختفاء وظيفة رجال البيع، حيث تحل محلهم المواقع على شبكة الإنترنت.
4. تحول السوق إلى سوق مشترين يكون المشتري فيها هو المستفيد الأول من تعدد الفرص ووفرة المعلومات وشدة التنافس بين البائعين.

منظمة الأعمال الجديدة في عصر التجارة الإلكترونية

سوف تتغير صورة منظمات الأعمال في عصر التجارة الإلكترونية وتتحول من شركات ضخمة مترهلة تعاني من تعقد الهياكل التنظيمية وكبر أعداد العاملين بها إلى منظمة رشيقة صغيرة الحجم يعمل بها عدد قليل من الأفراد، ولكنها تحقق حجم أعمال يفوق كثيراً ما كانت تحققه في حالتها السابقة، كما

أن العدد القليل من العاملين سيكونون على مستويات معرفية ومهارية وكفاءة إنتاجية أعلى كثيراً من سابقيهم. وسوف تتصف منظمة الأعمال في عصر التجارة الإلكترونية بما يلي:

1. منظمة تكاد تكون تصورية أو تخيلية بمعنى اختفاء المباني الضخمة والمكاتب المكتظة بالموظفين وآلاف الملفات وسيل لا ينقطع من المعاملات الورقية.
2. تتعامل في أنواع لا نهائية من السلع أو الخدمات.
3. يعمل بها عدد محدود جداً من البشر.
4. تكاد تختفي منها المخازن والمخزون، حيث يمكن توجيه طلبات العملاء واستيفاءها مباشرة من مراكز الإنتاج أو الموردين.
5. كاملة الآلية تعتمد الحاسبات الآلية وشبكات الإنترنت والإنترانت في جميع معاملاتها.

الشركات المصرية وعصر التجارة الإلكترونية

سوف يفتح عصر التجارة الإلكترونية أفاقاً هائلة أمام الشركات المصرية للانطلاق بمنتجاتها إلى أسواق العالم, حيث يمكنها تخطي جميع الحواجز التقليدية التي تحد من إمكانيات التصدير, ولكن في الوقت ذاته سوف تسنح الفرص نفسها لشركات العالم أجمع, وسيصير التنافس على الأسواق والقدرة في اختراقها والوصول إلى العملاء بكفاءة مرهونا بالقدرة على تطوير الأوضاع الإدارية والقدرات الإنتاجية والمقومات التقنية للشركات.

إن الاختبار الحقيقي للشركات جميعا سيكون في السوق، حيث العميل هو الحكم والمقرر للنجاح أو الفشل، ولن تجدي في هذه الحالة أي محاولات للاستعانة بدعم الدولة أو الالتفاف حول العملاء بشكل أو آخر. إن التعامل بالتجارة الإلكترونية إذ تحقق للمنظمات خفض التكاليف, وتنمية الأرباح، والقدرة على رصد اتجاهات السوق لحظياً، وتبادل المعلومات مع الموردين والمصنعين، وتسريع تطوير

المنتجات الجديدة، إلا أنها في الوقت نفسه تفرض ضرورة الاستثمار المكثف في البحوث والتطوير واستخدام نتائج العلم لتطوير تقنيات الإنتاج وابتكار الجديد من السلع والخدمات ومواجهة المنافسة المتعاظمة.

وقد أحسنت الدولة في مصر إذ أبدت اهتماماً مبكراً بقضية التجارة الإلكترونية من خلال تشكيل اللجنة القومية للتجارة الإلكترونية التي يرأسها وزير التجارة والتموين استعداداً للدورة القادمة لاجتماعات منظمة التجارة العالمية والمخصصة لتدارس وتقنين أوضاع التجارة الإلكترونية في العالم وبحث المشكلات التي تصاحبها أو تعوقها . والأمر يقتضي مزيداً من الاهتمام على مستوى الشركات الصناعية والتجارية جميعاً والبنوك وشركات التأمين والشركات العاملة في مجالات الخدمات بشكل عام, حيث توجد لكل منها فرص وأيضاً ستواجهها مشاكل ينبغي الإعداد لمواجهتها من الآن.

كما يتصور أن تهتم الغرف التجارية واتحاد الصناعات المصرية وجمعيات رجال الأعمال واتحادات المستثمرين في المدن الجديدة بقضية الاستعداد للتعامل مع معطيات التجارة الإلكترونية والعمل على نشر المعرفة بها ومساعدة أعضائها في دراسة متطلباتها والتعامل مع تحدياتها .

ومن المفيد الدعوة إلى مؤتمر عام ينبناه وزير التجارة والتموين ويرعاه رئيس الوزراء تشارك فيه كل الوزارات والجهات المعنية ومنظمات رجال الأعمال والجامعات والجمعيات العلمية المتخصصة لبحث إعداد خطة قومية للدخول بمنظمات الأعمال المصرية عصر التجارة الإلكترونية, والاتفاق على توزيع مسئوليات الإعداد والتهيئة لتطوير شركاتنا وإعداد العاملين المدربين الذين يستطيعون التعامل بكفاءة في هذا المجال الجديد.

تعقيب 2024

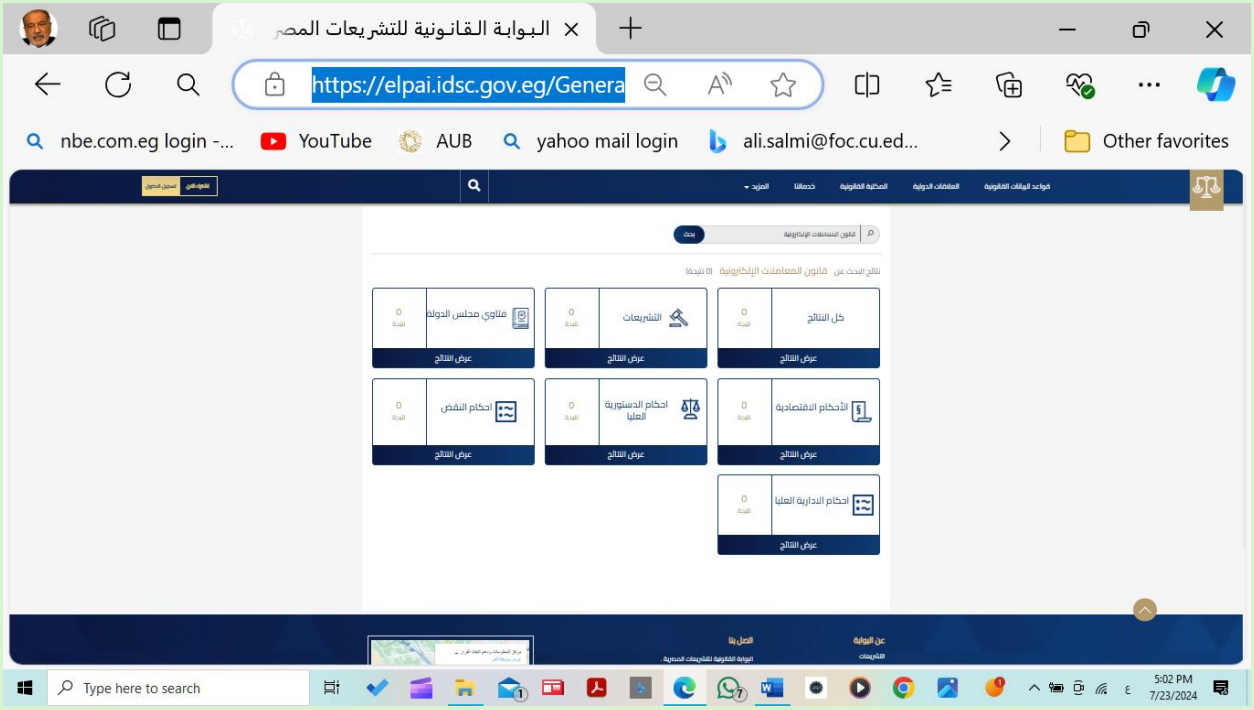
العربي للاقتصاد الرقمي": 30 مليار دولار حجم التجارة الإلكترونية في مص

الجمعة، 21 أكتوبر 2022 [26]

قال الدكتور عبد الوهاب غنيم، نائب رئيس الاتحاد العربي للاقتصاد الرقمي، إن التجارة الإلكترونية تقوم على البيع والشراء للخدمات والمنتجات عبر شبكة الإنترنت، والدفع رقميا أو إلكترونيا، سواء بأي بطاقة بنكية أو من خلال أي بوابات دفع إلكتروني. وأن هناك عدة مراحل تمر بها التجارة الإلكترونية، البحث عن الخدمة أو المنتج، الشراء، الدفع الإلكتروني، ثم مرحلة تسليم البضاعة عبر سلاسل الإمداد.

إضافة

بحثت عن قانون المعاملات الإلكترونية المصري فلم أجده حتى في البوابة القانونية للتشريعات المصرية الجديدة التابعة لمجلس الوزراء!



البوابة القانونية للتشريعات المصرية(idsc.gov.eg)

[26] "العربي للاقتصاد الرقمي 30 :"مليار دولار حجم التجارة الإلكترونية في مص – اليوم السابع(youm7.com)

الفصل الثاني

قضايـا إداريـة عربيـــة

1. التقدم في العالم العربي رؤية إدارية منظومية [27]

مقدمة

يسود العالم المعاصر تيارات فكرية مختلفة وحركات سياسية وتحولات اقتصادية وتصرفات عسكرية مست عدد من البلاد منها العراق وأفغانستان، وتهدد إيران وسوريا، ويطال السعودية نصيب لا بأس به من التهجم والضغط من أجل الانصياع لمطالب وتوجهات القوة الجديدة في العالم المعاصر، قوة الولايات المتحدة الأمريكية. ومصر أيضاً تتعرض لضغوط وممارسات تأخذ في بعض الأحيان شكل النصيحة المغلفة بالتهديد غير المباشر، وتبدو في حالات أخرى أقرب إلى التهديد الصريح بالحديث عن قطع المعونات وتوقيع العقوبات.

وفي جميع الأحوال فإن الدول العربية بشكل خاص والدول الإسلامية والنامية بشكل عام تواجه اختباراً مصيرياً ينشأ من ضرورة تعاملها مع متغيرات وقوى العصر الجديد من ناحية، ورغبتها في المحافظة على قيمها وخصوصيات حضارتها الذاتية من ناحية أخرى [أو على الأقل هكذا يبرر القادة والحكام موقفهم الرافض أو المعارض لدعاوى التغيير والتطوير أو التباطؤ في قبولها والتفاعل مع أصحابها في بعض البلدان العربية والإسلامية]. وفي الجانب الآخر، فإن قدراً مهماً من إشكاليات العالم العربي لا يمكن نسبته إلى قوى ومتغيرات خارجية، بل إن الأوضاع الداخلية وأنماط السلوك العام وتوزيع القوى والمصالح داخل كثير من الدول العربية هي في ذاتها مصادر للخطر والتأثير السالب على مسيرة تلك الدول وفرصها في التقدم والمشاركة الفاعلة في حركة المجتمع العالمي المعاصر.

ويتعقد الموقف في معظم تلك الدول نتيجة تفرق الكلمة الداخلي وافتقاد "المشروع الوطني" الذي تجمع أطراف الأمة على كلمة سواء، بل يسود الاختلاف بين طبقة أصحاب السلطة من الحكام ومن يتفقون

---

[27] أعدت هذه الورقة لمؤتمر "إدارة التقدم" الذي نظمته الجمعية العربية للإدارة بالقاهرة في الفترة 10-12 مارس 2004.

معهم في أسلوب الحكم السائد وتوجهاته من جانب، وبين جماعات أخرى في المجتمع تتفاوت في عدد من يشايعونها ومدى تأثيرها السياسي والاجتماعي التي ترى ضرورة التغيير والخروج من دائرة نفوذ الحكام الحاليين والانتقال إلى نظم يرونها أفضل في الحكم وإدارة المجتمع.

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 خريطتهما السياسية والاجتماعية والثقافية، واحتمال الخريطة الجغرافية أيضاً، بما يتفق وأهدافها وغاياتها وبما يترجم مصالحها الذاتية ضاربة بعرض الحائط كافة الاحتجاجات والانتقادات الموجهة إليها ليس فقط من أصحاب هاتين الدولتين، بل وأيضا من حلفائها في أوروبا واليابان والمجتمع الدولي كله ممثلاً في هيئة الأمم المتحدة.

ثم تبلورت في الأسابيع القليلة الماضية مبادرات أمريكية وأخرى أوروبية تدعو دول العالم العربي 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 على مجموعة الدول العربية وتطرح أمريكا مؤخراً رؤيتها للشرق الأوسط الكبير الذي تريد صياغته وفق توجهاتها وبما تحقق أهدافها السياسية والاقتصادية وغرضها في الهيمنة على العالم والتفرد بالتحكم في موارده ومقدراته، وإن غلفت كل هذا بحديث عن الديمقراطية وأهمية تعليمها لدول وشعوب المنطقة.

وفي المقابل نرى العالم العربي منقسم على بعضه تسود دوله الاختلافات في معظم شئون التعامل مع العالم الخارجي، وتتباين مواقف الحكومات في أساليب تعاملها مع شعوبها حيث نرى بعضها يساير الموجة

المطالبة بالتغيير ويقدم جرعات متباعدة من عمليات إصلاح جزئية لا تصل إلى عمق الهيكل السياسي والاجتماعي في شكل تغيير حقيقي، كما لا تكفي حتى لتسكين الطلب المتزايد من أجل الإصلاح والتطوير. ونرى بعض الدول العربية الأخرى تصر قياداتها على تغافل حقائق العصر ومحاولة الإفلات من ضغط شعوبها من أجل التغيير بإلصاق التهم وإسناد المشكلات التي تعاني منها شعوبها إلى القوى الخارجية الطامعة في خيرات البلاد والمتسترة تحت عباءة العولمة لتشكل الاستعمار الجديد. وبرغم ما في هذا الادعاء الأخير من بعض الحق، إلا أن إكمال الصورة يقتضي أيضاً تحميل هذه القيادات الحاكمة الجانب الأكبر من وزر ما تعانيه شعوبهم من تخلف اقتصادي وتراجع قيمي وحرمان من الحريات الأساسية التي خلق الله الناس عليها وجعلها من حقوقهم الحيوية [متى استعبدتم الناس وقد خلقهم الله أحراراً؟].

المعطيات الأساسية

إن التعامل الموضوعي مع قضايا التقدم في العالم العربي ينبغي أن ينطلق في ضوء رؤية واضحة للمعطيات الأساسية التي تشكل الواقع العربي وتبين علاقاته بالعالم المعاصر، كما تحدد الفرص التي يمكنه استثمارها لتحقيق التقدم والمهددات والمخاطر التي تهدد حاضره ومستقبله. ونرصد فيما يلي تلك المعطيات الأساسية في تصورنا:

1. سرعة التغير والتحول التقني والاقتصادي في دول العالم المتقدم وتطور مستويات متعالية من الرفاهية الاقتصادية لشرائح متزايدة من الناس في تلك البلاد الذين تصل معلومات عن أنماط سلوكهم وطرائقهم في الحياة إلى مواطنينا في البلاد العربية ويرونها 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 الزجاجية، مما يمثل حلماً يتوق إليه الكثيرون في العالم العربي.

3. تزايد المهددات الناشئة عن حركة العولمة واشتداد قوة الشركات متعدية الأممية Transnational Corporations وخطورة تأثيرها في القرار السياسي للدول الأكثر تقدماً ووضوح أهدافها في السيطرة على مصادر الثروة في بلادنا والتماس أشكال متباينة للتدخل في شؤوننا ولتوجيه أوضاعنا الداخلية بما يتوافق ومخططاتها.

4. استمرار الخطر الإسرائيلي ليس فقط على دول الجوار، ولكن أيضاً لكل العالم العربي متعاوناً في ذلك مع الإدارات الأمريكية المختلفة، ومؤثراً بشكل مباشر وغير مباشر في القرار الأوروبي وعاملاً على تحجيم التوجهات الأوروبية المتعاطفة مع الموقف العربي وتحييدها بما يقلل من تأثيرها الفعلي في تغيير واقع الصراع العربي الإسرائيلي في اتجاه الحق العربي.

5. معاناة معظم 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.

6. معاناة معظم 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 ترتفع إلى مستوى التطلعات لرفع مستويات المعيشة وإنجاز نقلة ملحوظة في القدرات الإنتاجية والعدالة الاقتصادية والاجتماعية في كثير من الدول العربية.

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

إذ يعاني الواقع العربي، مع بدايات الألفية الثالثة وكل ما جرى ويجري من تحولات، من فجوة هائلة بين توجهات الإصلاح وإدارة العمل الوطني وبين الأهداف والتطلعات الوطنية من جانب، والتطورات الحاصلة في دول أخرى مشابهة من جانب آخر.

8. انفكاك السلوك العام في معظم بلدان العالم العربي وشيوع ظواهر اقتصادية واجتماعية وثقافية غير محابية للتقدم والتنمية.

9. افتقاد كثير من الدول العربية لإطار استراتيجي متكامل تحدد توجهات التنمية والتطوير السياسي والمجتمعي وأولوياتها ومعايير تقويم نتائجها.

قضايا العالم العربي الإستراتيجية

تتفاعل مجموعة من القضايا الإستراتيجية التي تشغل المجتمعات العربية وتستدعي إليها هجمة خارجية تطالبها بتطوير أوضاعها وإصلاح هياكلها تمشياً مع الأنماط السائدة في الدول ذات التأثير والقوة في العالم المعاصر. وتتركز تلك القضايا فيما يلي:

1. قضية المطالبة بتطوير نظم الحكم وضرورة الانفتاح الديمقراطي وإتاحة فرص المشاركة في العمل السياسي للمواطنين بلا قيود ولا تمييز.

2. قضية استمرار وتعدد القوانين والممارسات المقيدة للحريات، وخضوع معظم أبناء العالم العربي لدرجات مختلفة من قوانين الطوارئ وأشكال تقترب من الأحكام العرفية والمحاكم العسكرية.

3. قضية الدعوة إلى تحرير وإطلاق حركة منظمات المجتمع المدني وتخليص مؤسساته من القيود الإدارية والتدخلات الأمنية التي تعرقل نشاطها، بل قد تمنعه في الأساس.
4. قضية تقييد فرص التعبير عن الرأي والسيطرة الحكومية على منافذ ووسائل الإعلام، واعتبار الآراء المخالفة لسياسات الحكم وتوجهاته بمثابة بطلان كامل وخروج على الخط الوطني قد يصل إلى حد تجريم أصحابه واتهامهم بالخيانة والعمالة للأجنبي.
5. قضية التردد في تحديد الهوية الاقتصادية الأساسية في كثير من البلاد العربية، وعدم مواجهة ضرورة الاختيار الاستراتيجي لأنماط وآليات إدارة الاقتصاد الوطني وفق استراتيجية شاملة.
6. قضية مراجعة دور الدولة في مختلف المجالات وضرورة تطويره بما يسمح لمنظمات المجتمع المدني ومؤسسات القطاع الخاص والتجمعات الأهلية من المشاركة الفاعلة في دفع وتعجيل التنمية المجتمعية وتحمل مسئولياتها.
7. قضية تحقيق الشفافية وإتاحة المعلومات الصادقة حول التصرفات السياسية والاقتصادية ذات العلاقة بمصالح الجماهير، وتأمين المعايير والآليات المناهضة للفساد في مختلف مجالات العمل المجتمعي.
8. قضية التفكك المجتمعي وشيوع أنماط ثقافية وافدة لا تنسجم مع قيم المجتمع العربي 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 العربي في أنشطة طفيلية لا تضيف كثيراً إلى الثروة الوطنية في مظاهرها الاقتصادية أو الفكرية.
10. قضية افتقاد الإبداع والابتكار وانحسار الريادة الثقافية والإنجاز العلمي، وغلبة الميل إلى التقليد والإتباع بديلاً عن الاختراع والتميز في مختلف ضروب النشاط الإنساني الاقتصادية والثقافية والعلمية والرياضية والفنية.

11. قضية التباعد الظاهر بين هياكل وأساليب ومستويات الأداء في أجهزة الإدارة العامة المركزية والمحلية وكثير من مؤسسات القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني وبين تقنيات الإدارة المعاصرة ونماذجها المتطورة باستمرار.

12. قضية الخسارة وتواضع دور العلم والبحث العلمي في إدارة وتسيير المجتمعات العربية، والتباعد الواضح بين منطق العلم الموضوعي وبين آليات ومعايير اتخاذ القرارات في كثير من دوائر الحكم والإدارة في العالم العربي.

13. قضية ضآلة التأثير العربي في مجريات الشؤون العالمية وتوجهات العلاقات الدولية حتى في الأمور الأكثر ارتباطاً بالشأن العربي، وتضخم الإحساس بالهوان وضعف التأثير العربي في قضايا مصيرية للأمة العربية انتقل القرار فيها للقوى الخارجية والمعادية للعرب بدرجة أو أخرى.

تلك القضايا في التاريخ تعبر بدرجة واضحة عن الواقع العربي الذي وصفه السيد/ عمرو موسى الأمين العام لجامعة الدول العربية في تصريح له منذ أيام بأنه "الأسوأ العربي الحديث".[28]

إشكالية التقدم في العالم العربي

تثير آمال التقدم في العالم العربي مجموعة من الأسئلة المحورية ينبغي الإجابة عنها للمساعدة في الخروج من هذا النير الذي يعيشه العالم العربي والإسلامي، وتعاني منه شعوب العالم النامي جميعها بدرجات متفاوتة:

1. كيف تتبدل أحوالنا مما نحن فيه إلى الأحسن والأفضل؟
2. كيف نحقق قول الحق تبارك وتعالى "إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم"؟ [الرعد، 11].

---

[28] في تصريح للسيد/ عمرو موسى للصحفيين عقب انتهاء اجتماعات وزراء الخارجية العرب على هامش مناقشة وبحث مبادرات إصلاح الواقع العربي تمهيداً لعرضها على القمة العربية المخطط انعقادها في تونس أواخر شهر مارس 2004.

3. كيف يكون التحول 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"[النحل، 125] .
4. من يتحمل مسئولية قيادة التحول، وما هي معايير وأساليب اختيار القادة، وأسس ووسائل محاسبتهم ومساءلتهم عن نتائج قيادتهم؟
5. كيف تشارك الأغلبية من أبناء البلد الواحد في حركة التحول بحيث يتحولون هم أيضاً من أغلبية صامتة غير مؤثرة إلى قوة إيجابية تدفع حركة التحول وتدافع عن منجزاتها ؟
6. كيف يتم التخطيط والإعداد لحركة التحول المجتمعي الشاملة بحيث تتحقق أهداف التحول مع الأخذ في الاعتبار الظروف المحيطة وتقدير فرص النجاح ومصادر الخطر واحتمالات الفشل ؟
7. كيف يتم اختيار مجالات التحول وأولوياته بحيث تأتي النتائج مؤثرة ومساعدة على تعظيم فرص النجاح في إتمام التحول بكفاءة وفعالية ؟
8. كيف تعاد صياغة هيكل المجتمع وعناصره الاجتماعية والثقافية والاقتصادية لتصبح أكثر قبولاً ومحاباة لفكر التحول ومعطياته، ومن ثم تكون فرص صيانة ما يتحقق من منجزات والمحافظة عليها ، فضلاً عن تدعيمها ، أكبر ما يمكن.
9. كيف يتم تحقيق التحول 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 التحول نحو الأحسن، وتجنب تكرار مشكلات تاريخية حين تستحوذ فئة قليلة على النصيب الأكبر مما يتحقق عن التحول من فوائد، ويصير الارتداد إلى مواقف ليست أحسن كثيراً مما تم التحول عنه.

إن الإجابة عن هذه الأسئلة تتطلب وضوحاً فكرياً تحصر العناصر ذات التأثير في صنع التحول، وترتب علاقاتها فيما بينها، ويؤسس منهجاً يسترشد به القائمون على إدارة حركة التحول.

من هنا نقدم في هذه الورقة محاولة للاقتراب من فكرة التقدم Progress باعتبارها عملية تحول Transformation مجتمعي شامل تخضع لمنطق الإدارة Management وتتعامل مع عناصر ومتغيرات المناخ المحيط، وتستجيب في كل وقت لتوقعات ورغبات أصحاب المصلحة في التقدم Stakeholders.

مبادئ أساسية لتطوير الواقع العربي وتحقيق التقدم

إن التحديث الشامل والتقدم هو المخرج من المأزق العربي الحالي وهو السبيل إلى مستقبل أفضل! ولكن كيف يتحقق هذا التحديث الشامل أو التقدم المنشود؟ هناك مبادئ أساسية لا بد من احترامها والأخذ بها حتى تتهيأ الفرص الأفضل لتحقيق التقدم المنشود:

1. أهمية الاعتراف بأننا جميعاً حكاماً ومحكومين مشاركون في إنتاج وتضخيم المشكلات التي تعاني منها مجتمعاتنا.
2. أهمية الاقتناع بأننا جميعاً مسئولون 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 والتخلص منها في بضع سنوات قليلة، وأن نتائج الحل يمكن أن تظهر في فترة وجيزة، إذا تم الاستناد إلى العلم والتفكير العلمي، وإذا توفر مناخ من الحرية والديمقراطية يسمح بالمشاركة الفعالة والمسئولة من جانب كل المواطنين.

4. الاعتراف بأن التفكير غير التقليدي هو أساس الحل من دون التقيد بأفكار وتوجهات تنتمي إلى مراحل سابقة قد لا تستقيم مع معطيات العصر الحاضر، ولا تنسجم مع الآمال المستقبلية المنشودة.
5. الاستخدام الذكي والاستثمار الفعال للتقنية العالية والمتطورة لتحقيق نقلة موضوعية وسريعة في مستويات الحياة ومعدلات التنمية الاقتصادية والاجتماعية تترابط مع التطور السياسي والديمقراطي لتثبيت الإنجازات وتأكيد استمرارها.

مفهوم التقدم

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

ومع الاختلاف الشائع في المقصود بتعبير "التقدم"، يصبح الاتفاق على معنى تحقق غرض الجماعة الإنسانية في وقت معين ومكان محدد أمراً مطلوباً وضرورياً.

ومن ثم نطرح تصورنا للتقدم باعتباره عملية الانتقال والتحول 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 وأدواتها ومستوياتها المتناسبة مع احتياجات الجيل الحالي والأجيال القادمة.
2. مواكبة حركة الإبداع العلمي والتقني وما تحققه للمجتمعات المتقدمة من مستويات معيشية وأوضاع اجتماعية وثقافية متطورة.

3. قبول التحدي الحضاري لتأكيد المحافظة وبكل الإصرار على القيم العربية القائمة على العقيدة الإسلامية السمحة والتراث الحضاري للعالم العربي بعنصريه المتكاملين من مسلمين ومسيحيين والذي تحقق المزاوجة الصحيحة بين الأصالة والمعاصرة .
4. إعادة تصميم البناء المجتمعي تستهدف تكريس المؤسسات الوطنية وتعميق الممارسة الديمقراطية الواعية ليشارك المواطنون من خلالها في إعادة صياغة المجتمع ورفع مستويات حياتهم وضمان مستقبل أفضل لأولادهم، وتحقيق تكافؤ الفرص والعدالة في توزيع الدخل بين المواطنين.

محاور التقدم

يتضمن مفهومنا عن التقدم أنه عملية تغيير شاملة تمس كافة محاور الحركة المجتمعية في الواقع العربي بدرجات متناسبة ومتناغمة حتى تتكامل جهود التقدم في منظومة متوازنة تسمح بتحقق آثاره الإيجابية وتتجنب مواطن الزلل والتناقض فيه والتي قد تقوض تلك الجهود . وبذلك تشمل عملية التقدم المحاور التالية:

1. تغيير وتطوير الفكر والتوجهات
2. تغيير وتطوير البشر والقيادات
3. تغيير وتطوير الأهداف والغايات
4. تغيير وتطوير الهياكل والتنظيمات
5. تغيير وتطوير الوسائل والتقنيات
6. تغيير وتطوير المعايير وقواعد الاحتكام

مجالات التقدم

ينبغي أن تصل عملية التقدم إلى مجالات الحياة المجتمعية جميعها في العالم العربي بما يضمن تحديثها وتطويرها، وتشمل تلك العناصر ما يلي:

1. الهياكل والنظم والآليات السياسية ونظم الانتخابات وآليات تعميق المشاركة الشعبية في اتخاذ القرارات، وقواعد تهيئة البنية السياسية في المجتمع وفق أصول ومبادئ التعددية.
2. مؤسسات الإدارة العامة وأجهزة الحكم المركزية والمحلية، وأساليب الاختيار الديمقراطي للقيادات على كافة المستويات.
3. الهياكل والمؤسسات والنظم والتقنيات الاقتصادية والإنتاجية في الزراعة، الصناعة، السياحة، الخدمات المالية، خدمات النقل، التجارة ونظم التداول وغيرها من أنشطة الإنتاج السلعي والخدمات.
4. الهياكل والنظم والآليات في المؤسسات العلمية والتعليمية ومراكز التدريب ومنهجيات إعداد وتطوير وتنمية الموارد البشرية، منظمات البحث العلمي والتطوير التقني ومؤسسات التنمية الثقافية.
5. الهياكل والنظم التشريعية والقوانين واللوائح المنظمة لأمور الحياة والمجتمع.
6. الحيز العمراني وخطط وبرامج تنمية المعمور من الأرض في البلاد العربية.
7. أنماط ومستويات التوزيع السكاني في المجتمعات العربية، وتحقيق التوازن السكاني في المجتمع.
8. نظم وعلاقات العمل، وقواعد إدارة العلاقات وتأكيد الحقوق المتوازنة لأصحاب العمل والعاملين والمجتمع بأسره.
9. أنظمة العلاج والخدمات الصحية والرعاية الطبية، ومنظومة التأمين الاجتماعي والتأمين الصحي ومدى شمولها كافة طوائف المواطنين وفق نظم تتوافق وقدراتهم الاقتصادية ومواقعهم الاجتماعية.

10. البيئة الطبيعية والمادية ومدى المحافظة عليها من أشكال التلوث والإهدار في الموارد خاصة الأرض الزراعية، ونظم وآليات المحافظة على مصادر الثروة الطبيعية.

11. المرافق العامة وموارد الطاقة ونظم المحافظة عليها وتنظيم الاستفادة منها مع المحافظة على حقوق الأجيال القادمة فيها.

12. الثقافة وأنماط الحياة الفنية والأدبية ومناهج الارتقاء بالذوق العام في كافة المجالات.

13. بنية المعلومات والاتصالات وإمكانيات التحول إلى المجتمع الرقمي.

إدارة التقدم

إن إحداث التقدم وفق المفاهيم السابقة يتطلب بذل الجهود في التخطيط والإعداد وتهيئة الظروف الملائمة، فضلاً عن التنفيذ الواعي لبرامج التحديث والتطوير، ومتابعة وتقويم الإنجازات. وبذلك يصبح الحديث عن "إدارة التقدم" أمراً ضرورياً، إذ لا يتصور أن تتحقق أهداف التقدم بالتمني أو بمجرد رفع الشعارات، كما لا يتصور تحقق التقدم بجهود ومشاركات طوائف المجتمع المختلفة من دون التأكيد على توجيهها في اتجاهات معلومة ومتوافقة مع متطلبات التقدم في كل المجالات.

ومن المتصور أن تشترك الدولة ممثلة في أجهزتها المتخصصة مع منظمات المجتمع المسئولة في تخطيط وبرمجة التقدم وفق رؤية شاملة تكون محل الاتفاق المجتمعي، وتتحدد في ضوءها الأدوار والمسئوليات في عملية التقدم باعتبارها عملية مستمرة تحاكي فكر ومنهج الإدارة الإستراتيجية، ومن ثم تتضمن العمليات التالية:

1. التحليل الاستراتيجي للظروف المحلية والإقليمية والعالمية واستقراء الفرص والمهددات القائمة والمحتملة، ورصد وتقويم الموارد والطاقات والإمكانيات الوطنية المتاحة، وتحديد مواطن القوة والضعف في البناء الوطني.

2. صياغة الرؤية الإستراتيجية لمستقبل الوطن.
3. تحديد الأهداف والإنجازات الإستراتيجية على المستوى الوطني والقطاعي والفردي.
4. رسم البرامج وصياغة السياسات المحققة لأهداف التقدم.
5. تدبير الموارد والإمكانيات لتنفيذ خطط وبرامج التحديث والتطوير وصولاً لأهداف التقدم.
6. توجيه التنفيذ الإيجابي لخطط وبرامج التقدم، ومتابعته وتقويم آثاره، والتدخل لتعديل مسارات التنفيذ لتأكيد تحقيق الغايات المستهدفة.

مستويات إدارة التقدم

تتفاعل وتتكامل جهود كافة أطراف المجتمع في جهد منظم من أجل إحداث التقدم وفق مفاهيم وتقنيات الإدارة المعاصرة القائمة على التحليل الاستراتيجي والتخطيط العلمي للموارد والإمكانيات وتحديد الأهداف والغايات ووسائل ومعايير قياس النتائج وتقويم العائد.

وتشترك الطوائف التالية في عمليات "إدارة التقدم"

1. الدولة (الحكومة المركزية والمحليات).
2. منظمات الأعمال العامة والخاصة والجمعيات والهيئات غير الحكومية ومنظمات المجتمع المدني والأحزاب السياسية والتشكيلات النقابية.
3. المواطنون.

دور الدولة في "إدارة التقدم"

1. صياغة صورة الوطن المستقبلية التي تتفق مع معايير التقدم ومستوياته التي تحققت في دول العالم الأكثر تقدماً، والمعبرة عن قيم المجتمع العربي وتقاليده وأصوله المحايية للتطور والتحديث.

2. بناء استراتيجية متكاملة للتقدم بمشاركة جادة من مختلف الأطراف الفاعلة في المجتمع تتحدد فيها مسئوليات كل طرف ومعايير تقويم مساهماته وإنجازاته في تحديث الوطن.
3. التطوير الإداري الشامل لهياكل المنظمات الحكومية والعامة المشاركة في برامج التحديث واستكمال قدراتها التقنية وتنمية كوادرها البشرية.
4. بناء وتفعيل نظام للتخطيط الاستراتيجي، وصياغة مجموعة الخطط الإستراتيجية والبرامج التنفيذية المتوافقة مع الرؤية المستقبلية للوطن والأهداف الإستراتيجية المحددة.
5. بناء وتفعيل نظام شامل للمتابعة وتقويم الأداء والإنجازات على المستوى الوطني والمستويين القطاعي والفردي.
6. بناء وتفعيل آليات لتنمية وحفز مشاركة المواطنين والتنظيمات الأهلية وغير الحكومية في تنفيذ مشروعات التحديث وتقويم الإنجازات واقتراح مجالات التطوير.
7. إعطاء المثل والقدوة في الالتزام بالقواعد والحرص على المال العام والتقيد بالشفافية الكاملة في كل القرارات والتوجهات.
8. تفعيل عمليات الترابط والتشابك بين منظمات الدولة ومؤسساتها، وإطلاق الحرية الإدارية للمؤسسات العامة في مختلف قطاعات العمل الوطني، والمحاسبة على النتائج.
9. تحديد معايير وآليات لمتابعة مشروعات التحديث وللتدخل بالمساندة أو التقويم في حال تعثر البعض منها أو استخدام شعار التحديث في غير أغراضه.
10. تشجيع وتقدير التجارب الناجحة والإنجازات الحقيقية على طريق التحديث.

دور منظمات المجتمع المدني في "إدارة التقدم"

1. إعادة ترتيب أوضاعها وتطوير هياكلها وتدعيم إمكانياتها للعمل في خدمة برامج التقدم.

2. السعي إلى استيفاء الشروط والمعايير المقبولة دولياً للوصول إلى مراتب التميز في الأداء.
3. بناء استراتيجية واضحة تعمل من خلالها لمساندة أهداف التحديث الشامل في نفس الوقت الذي تحقق فيها أهدافها الذاتية.
4. الالتزام بالتحديث والتطوير واستثمار التقنيات المتجددة في مباشرة أنشطتها.
5. السعي إلى التكامل والتكاتف مع غيرها من المنظمات من أجل حشد الجهود والموارد وتجنب التكرار والتضارب 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 العربي الالتفات إليها وأخذها في الاعتبار حين إدارة عمليات التقدم تأميناً لها من الانزلاق في متاهات تصرفها عن أهدافها. كذلك يؤكد أهمية تلك المحاذير ما نشهده من تصاعد نغمات الهجوم على العالم العربي من جانب القوى الغربية في أمريكا وأوروبا والتي تجتهد في إعداد وإطلاق مبادراتها الرامية إلى صبغ جهد "إدارة التقدم العربي" بألوان تناسب توجهاتها وأهدافها. ومن أهم تلك المحاذير ما يلي:

1. التعامل مع قضية التقدم باعتبارها رد فعل للضغوط الأمريكية والأوروبية، ومن ثم التعامل مع توجهات التقدم العربي وكأنها مناورة سياسية يقصد بها إجهاض المبادرات الغربية ليس أكثر.
2. اعتبار مطلب التقدم فورة وقتية تنادي بها جماعات ناشز في المجتمع يمكن التغاضي عنها أو إلهاءها بقليل من الإصلاحات الجزئية التي لا تسحب الشيء الكثير من أصحاب السلطة والمنتفعين بالأوضاع الحالية.
3. اعتبار التقدم نوعاً من الترقيع والترميم في الأبنية والهياكل السياسية والاجتماعية والاقتصادية القائمة، وتجنب الحل الشامل لمشكلات المجتمع العربي والتغيير الجذري لواقعه وهياكله وعملياته.
4. اعتبار التقدم نوعاً من إعادة صياغة المستقبل على نفس النسق القائم حالياً ولصالح 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 إفشال مخططات التقدم تلك.
5. اعتبار التقدم حالة وقتية يتم الالتجاء إليها تحت ضغط أزمة أو أزمات معينة، وينصرف المسئولون عنها مع إحساس الناس بانفراج تلك الأزمات.
6. الانطلاق في تخطيط التقدم متأثرين بالتاريخ والأمجاد الماضية والانحصار في مفهوم للتقدم تحاول استعادة الماضي وإحياء نظم وهياكل ومعايير انقضى وقتها ولم تعد صالحة للتطبيق في الوقت الراهن.
7. الانطلاق في تخطيط التقدم من أحلام ورؤى مستقبلية غير محددة ولا واضحة، والتجاوز عن التحديد الدقيق للأهداف والمصاعب المتوقعة واحتمالات كل منها.

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

نحو نموذج عربي لإدارة التقدم

نطرح فيما يلي إطاراً عاماً لنموذج عربي لإدارة التقدم يقوم على تفعيل منهجيات الإدارة الحديثة وتقنياتها المعاصرة ومنها الإدارة الإستراتيجية، إدارة الأداء، إدارة المعرفة وإدارة التميز:

يقوم نموذج "إدارة التقدم" المقترح على العناصر التالية:

1. تقوم الدول والمجتمعات الإنسانية من أجل تحقيق غايات وأهداف، ومن ثم فإن الخطوة الأولى في بناء دولة تتحقق فيها "إدارة التقدم" ينبغي أن تكون التحديد الدقيق والواضح للغايات والأهداف المرجوة واعتمادها كأساس للتخطيط والتوجيه في كافة مجالات النشاط في الدولة، وكذا اعتبارها المقاييس الأهم للتعرف على مستويات الإنجاز وتقويم النتائج.
2. تعمل الدول في إطار مناخ اجتماعي وسياسي واقتصادي متغير ومتطور، كما تتفاعل عوامل الثقافة والتطورات العلمية والتقنية في إعادة صياغة المجتمعات وتطوير توجهاتها ونظمها ومنظومات القيم لها **Value systems** . وتستمد الدول مواردها من المناخ المحيط، كما تصدر إليه مخرجاتها وتلتزم في عملياتها بالقواعد والقيم المتعارف عليها فيه. أي أن الترابط والتفاعل والتعايش الإيجابي بين الدولة والمناخ المحيط هو دعامة وركيزة في بناء منظمة تتحقق فيها "إدارة التقدم".
3. تلعب القيادة الإدارية دوراً محورياً مؤثراً في صياغة أهداف وغايات الدولة وتحقيق ترابطها وتفاعلها مع المناخ المحيط، وتفعيل عناصرها وقدراتها الذاتية. وبذلك تصبح القيادة الإدارية الإستراتيجية ذات القدرات المعرفية المتطورة من أهم مقومات وآليات "إدارة التقدم".

4. تتبلور مسئوليات " 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 يتحقق هذا الأداء الإداري المتفوق بمحض الصدفة أو بإتباع منهجيات تعتمد العفوية والاسترشاد 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 للتنسيق بين مختلف عناصر الأداء من أجل استثمار الفرص وتجنب المهددات، ومن ثم تحقيق "إدارة التقدم".
5. يتحقق للدولة القدرة على إنجاز أهدافها وغاياتها من خلال تنظيم استخدام ما يتوفر لها من موارد وتنسيقها في عمليات Processes مترابطة ومتشابكة تتصل بدايتها بنهايتها ويمكن تخطيطها وتوقيتها ومراقبتها للتأكد من صلاحيتها والاطمئنان إلى التزامها بمواصفات الجودة في كل ما يجري بها. وتحقق تطبيق منهجية " إدارة العمليات" Process Management تفوقاً واضحاً في نمط الإدارة وإنجازاتها عن الإدارة التقليدية التي كانت تكرس التقسيمات التنظيمية والمجموعات الوظيفية المنفصلة والمتباعدة.
6. تتحقق "إدارة التقدم" بفعل تكريس الترابط والتشابك في عمليات الدولة ومن ثم حسن استثمار الموارد وربط المدخلات بالمخرجات وفق أسس واضحة وقابلة للقياس.
7. ليست الجودة مجرد مواصفات قياسية للمنتجات والخدمات التي تنتجها الدولة، ولكنها فلسفة شاملة لكل ما يجري بالدولة من فعاليات، وصفة أساسية تتصف بها كافة المدخلات والعمليات والمخرجات في الدولة.

8. إن " إدارة التقدم" تتحقق حين يعم الالتزام بالجودة بمعنى أداء العمل وفق المواصفات وبالمستوى الذي يرضي المستفيدين سواء كانوا من المواطنين أو من غيرهم ممن يتعاملون مع الدولة ومنظماتها المختلفة، وبذلك تصبح الجودة الشاملة Total Quality سمة رئيسية في إدارة الدولة.

9. تعتمد " إدارة التقدم" على المعلومات والحقائق التي تصف كل ما يجري داخل الدولة وخارجها، والتعامل الواعي مع تلك المعلومات والحقائق لاستخراج المؤشرات الدالة على تقدم الأداء في مختلف مجالات النشاط، وتوقع المشكلات والتنبؤ بالفرص والمهددات. ويعتبر بناء وتفعيل نظم المعلومات الإدارية الشاملة أساساً مهماً في تنمية فرص التقدم.

10. تتخذ الدولة قراراتها واختياراتها في ضوء معطيات ظروفها وأوضاعها الذاتية، ورؤيتها وفهمها للظروف والمتغيرات الخارجية. وتحاول الدول دائماً تقويم إنجازاتها والحكم على مدى التقدم المتحقق ومستويات الإنتاجية وكفاءة الأداء بالقياس إلى المعايير المحددة في خطط وبرامج الأداء والأهداف والنتائج المخططة، كما تعتمد على مقارنة إنجازاتها ومستويات الأداء والفعالية بها مع غيرها من الدول المتفوقة والمتميزة، وتسعى إلى الوصول إلى مستوى الممارسة الأكثر تفوقاً Best Practices من خلال إتباع منهجية القياس المرجعي Benchmarking.

11. على العكس من الإدارة التقليدية، فإن " إدارة التقدم" تسعى للتطوير والتحسين بصفة مستمرة وليس فقط عند مواجهة بعض المشكلات أو المعوقات. لذلك تهتم الإدارة المعنية بتصميم وتفعيل عمليات التطوير المستمر Continuous Improvement باعتبارها من المقومات الرئيسية في برامج "إدارة التقدم"، إذ يتيح للدولة أن تكون دائما في موقف أفضل من غيرها، وأن يكون لها السبق في تطوير هياكلها وسياساتها ونظم العمل بها بما يكفل لها التفوق في تحقيق مستويات متعالية من النمو الاقتصادي والرفاهية الاجتماعية.

12. إن الأداة الحقيقية والقوة الفاعلة في تحقيق غايات وأهداف الدول هم الموارد البشرية من العاملين ذوي المعرفة Knowledge Workers الذين يتم اختيارهم بعناية فائقة، وتوفر لهم الدولة فرص التنمية المستمرة والتدريب الهادف إلى زيادة مهاراتهم، وتستثمر قدراتهم الفكرية والمعرفية في تطوير الأداء. وتمكينهم دائما Empower من السيطرة على مقدرات العمل وحرية الحركة والمشاركة في تحمل المسئوليات واتخاذ القرارات. وبذلك تكون " إدارة التقدم" هي في الأساس إدارة متميزة للموارد البشرية.

13. تسعى " إدارة التقدم" إلى تحقيق عوائد ومنافع متوازنة Balanced لمختلف أصحاب المصلحة ذوي العلاقة في الدولة. إن أصحاب رأس المال يريدون عائدا مناسباً يعادل المخاطر والتضحيات التي تحملوها برصد أموالهم للاستثمار، والعاملون يرغبون في تعويض جهودهم بما يكافئ مساهماتهم في الإنتاج، والمواطنون عموماً يسعون إلى الحصول على احتياجاتهم المعيشية بيسر وسهولة وبمستويات أفضل من الجودة وبتكلفة أقل ووفق الشروط والتوقعات التي يفضلونها .

14. تعمل " إدارة التقدم" على بناء وتنمية العلاقات Relationships مع مختلف الطوائف والأطراف الذين ترتبط بهم الدولة. والعمل على استثمار وتوظيف تلك العلاقات في سبيل تعظيم فرص الدولة للوصول إلى غاياتها وأهدافها .

15. 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 التوجهات الرئيسية للدولة ورؤيتها المستقبلية.
2. منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل الدولة وترشد القائمين بمسئوليات الأداء إلى قواعد وأسس اتخاذ القرارات.
3. هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية.
4. نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة تحدد آليات تحليل العمليات Process Analysis وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة ومعدلات السماح فيها وآليات رقابة وضبط الجودة ومداخل تصحيح انحرافات الجودة
5. نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتداولها وتحديثها وحفظها واسترجاعها، فضلاً عن قواعد وآليات توظيفها لدعم اتخاذ القرار.
6. نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يبين القواعد والآليات لتخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتنميتها وتوجيه أداءها. كما يتضمن قواعد وآليات تقويم 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 ومستوياته، وقواعد توجيه ومتابعة الأداء وتقويم النتائج والإنجازات.

8. نظام متكامل لتقويم الأداء الفردي وأداء مجموعات وفرق العمل ووحدات الأعمال الإستراتيجية والأداء المؤسسي بغرض تقويم الإنجازات 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".

وفي النهاية، فإن تحقيق التقدم في الوطن العربي لن يتم بالتمني أو برفع الشعارات من دون تفعيلها وفق خطط وبرامج يشارك أبناء الوطن جميعاً في مناقشتها والاتفاق عليها، ومن ثم يبذلون كل الجهد في سبيل تحقيقها على أرض الواقع.

التقـــــــــــــدم.mp4

2. كيف تتقدم الأمم - كيف تحقق المعجزة كما حققها الآخرون؟[29]

2015-09-07

كانت زيارات الرئيس السيسي لمجموعة من الدول الآسيوية ملهمة للمصريين، إذ يتذكرون المعجزة الاقتصادية والتنموية التي حققتها سنغافورة والصين وإندونيسيا، ويتساءل أبناء النيل الفراعنة هل ينجحون في تحقيق المعجزة هم أيضاً كما نجح الآسيويون؟

وتزامنت تلك الزيارات الرئاسية لبعض دول المعجزة الآسيوية مع مشاعر مناقضة، فقد شهد المصريون بدء إجراءات انتخابات مجلس النواب، والإعلان عن قضية فساد كبرى طالت مسئولاً كبيراً حسبما أعلن في وزارة الزراعة، وإعلان شركة إيني الإيطالية الكشف عن الغاز الطبيعي في البحر الأبيض المتوسط داخل المياه الإقليمية لمصر، وجهود الرئيس السيسي من أجل محاولة تحقيق إنجازات تنموية تعادل حفر وتشغيل قناة السويس الجديدة!

وحتى لا تتحصر آمالنا في تحقيق معجزة تنموية مماثلة في دائرة الشعارات أو الأحلام، تجب علينا تحليل تجربة «رؤية ماليزيا 2020» التي قامت على أسس من المشاركة والشورى بين القيادة ممثلة في د. مهاتير محمد ومعاونيه وبين قطاعات الشعب ومؤسساته من العلميين ورجال الأعمال والمفكرين، حيث تم تحديد المحاور الرئيسية للرؤية المستقبلية، وأخضعت للنقاش، وقام د. مهاتير بعقد اجتماعات كثيرة لعرض الرؤية والإجابة عن الأسئلة التي وجهت إليه، حتى تم التوصل إلى التوافق العام بين القيادة ومؤسسات الشعب وطوائفه، وحتى أصبح كل ماليزي مؤمناً بتلك الرؤية وداعياً إليها ومشاركاً فيها.

كان المحور الأول في الرؤية الماليزية اعتبار التحول نحو دولة متقدمة في تاريخ معين مشروعاً وطنياً متكامل الأركان، تقوم على إدارته حكومة واعية تعتبر هذه الرؤية تعتبرها مسئوليتها الجماعية، بحيث

[29] مقال نشر بصحيفة الوطن يوم 2015/9/7

تعمل الوزارات والأجهزة الحكومية كلها في تناغم وفق توجهات محددة وأدوار وخطط مرسومة للوصول إلى نتائج مستهدفة يمكن متابعتها وتقييمها، وأن يكون هذا المشروع الوطني معلناً وواضحاً لكل الشعب بطوائفه وفئاته المختلفة من قطاع خاص ومؤسسات مجتمع مدني وأفراد يعلمون ما عليهم القيام به في تنفيذ المشروع وتحقيق أهدافه.

أما المحور الثاني فكان السعي لإقامة مجتمع ديمقراطي ناضج، يتمتع أفراده بالحريات الأساسية، ويشاركون في تحمل المسئوليات الوطنية واتخاذ القرارات المصيرية. وإن كان البعض قد يختلف في مدى نجاح التجربة الماليزية في تحقيق الديمقراطية، إلا أنها يجب أن تكون هدفاً للتجربة المصرية لتفادي ما ترتب على أخطاء الحكام في ماليزيا من تأثيرات سلبية قد تكون قللت من فعاليات وإنجازات التجربة بكل ما حققته من نتائج اقتصادية وثقافية وتقنية يشهدها العالم.

وكان المحور الثالث في التجربة الماليزية هو الموازنة بين أهداف النمو الاقتصادي بالتنمية المتوازنة لقطاعات الاقتصاد الوطني، وبين العدالة والعمل على تضييق الفجوة الناشئة عن سوء توزيع الثروة وتفاوت مستوى الدخول بين أفراد الشعب، كانت ماليزيا حريصة في تجربتها على أن تحقق مجتمعاً متقدماً ينعم المواطنون فيه جميعاً بعائد التنمية، وتسوده المفاهيم الأخلاقية والقيم الإنسانية باعتبارها الدرع الواقية لجهود التنمية والتقدم، وقد اعتمدت ماليزيا هدف تحقيق نمو اقتصادي حقيقي بمعدل 7% سنوياً لمدة 30 سنة هي فترة تحقيق الرؤية في 2020، وتكون قد حققت بذلك معدل نمو 800%، كذلك استهدفت ماليزيا التمسك بتحقيق معدلات عالية للادخار المحلي والاستثمار، كما تم التركيز على التصنيع والتصدير وتفعيل طاقات القطاع الخاص.

ويمثل المحور الرابع الذي أطلق عليه «ماليزيا الشركة» Malaysia Incorporated نموذجاً رائداً للتعاون والتكامل بين القطاعين العام والخاص وتنمية قنوات للتشاور المستمر وإقامة المشروعات المشتركة

بينهما، مع تطوير وتحديث القطاع العام ليقوم بدور قيادة الاقتصاد الوطني، وفي نفس الوقت تيسير مهمة القطاع الخاص، وفي إطار مفهوم «ماليزيا الشركة» جرى تطوير الجهاز الإداري للدولة لفتح السبل وإزالة المعوقات والعراقيل التي تعترض القطاعات الإنتاجية والاستثمارية. وثمة محور خامس كان مفصلياً في نجاح «رؤية ماليزيا 2020» وهو اعتماد العلم والتقنية دعامتين لتوجيه مشروع التحول إلى دولة متقدمة، وقد حققت ماليزيا تفوقاً واضحاً في هذا المجال، خاصة في مجالات الزراعة والقطاعات الصناعية، مع خلق مناخ مشجع للعلماء والباحثين، وقد تفوقت ماليزيا في تطبيقات تقنية الاتصالات والمعلومات وكانت من أوائل الدول في العالم التي أدخلت مفاهيم الحكومة الذكية والمدارس الذكية وغيرها من نماذج استخدام الحاسبات الآلية وتقنيات الاتصالات والمعلومات في تطوير الأداء في مختلف المؤسسات العامة والخاصة ورفع كفاءته والوصول به إلى المستويات العالمية، وكان جزء مهم من «رؤية ماليزيا 2020» الاهتمام بتطوير تعليم الرياضيات والعلوم وتنمية ميول الطلاب لدراسة العلوم والهندسة والموضوعات المتصلة بالتقنيات الحديثة، مع التركيز في الجامعات والمعاهد التقنية على تعليم التقنيات الإلكترونية.

وكان المحور السادس هو الأهم، حيث كان تركيزه على العنصر البشري، فاهتمت ماليزيا بتكثيف العمل في محو أمية السكان، وحققت في ذلك نجاحاً باهراً، كما انتشر تعليم اللغة الإنجليزية باعتبارها وسيلة التواصل مع العالم المتقدم وهي لغة العلوم والتقنيات الحديثة، ووضعت خطة وطنية لتنمية الموارد البشرية والتأكيد على الجوانب الأخلاقية في العمل ومكافحة الفساد في الإدارة الحكومية.

وإذا كنا راغبين في صنع «المعجزة المصرية» كما صنع الآسيويون معجزتهم، فإننا بحاجة ماسة إلى إعادة تأسيس نظم ومؤسسات التعليم والبحث العلمي والتنمية التكنولوجية، كما نحن في حاجة إلى إعادة تأسيس نظم ومؤسسات الخدمات الطبية والعلاجية والتأمين الصحي الحكومية والخاصة والأهلية، ونظم ومؤسسات التنمية الثقافية والرياضية ورعاية الشباب.

إن علامات النجاح في صنع المستقبل ستتضح لنا يوم نحقق لمصر اكتفاءها الذاتي من الغذاء، ويوم نتوقف عن طلب المنح والإعانات والقروض من الخارج، ويوم نعود بقلاعنا الصناعية في كفر الدوار والمحلة وحلوان إلى سابق مجدها، ونعيد للقطن المصري مكانته العالمية التي فقدها، وننجح في اختراق الصحراء وتعميرها، وتنفيذ المشروع الوطني لتنمية وتعمير كل سيناء ليس فقط محور قناة السويس، ويوم ينتشر المصريون في أرجاء مساحة المحروسة يعملون وينتجون ويعمرون، وتخرجون من أسر الانحشار فيما لا يزيد على 6% من مساحة المحروسة.. وإنا بإذن الله قادرون.

كيف تنهض الأمم؟

كيف تنهض مصر ؟

كيف-تنهض-الدول ؟ (1).mp4

https://youtu.be/MaKY-ImDpLM?si=GYNnVxxH-IbdJE2k

https://youtu.be/RK6ZcKqWpxA?si=jsUywZD8s8GxS4f

https://youtu.be/tFyONG7L8fY?si=O0mYcylqSNzBiSY9

3. تطوير مفاهيم وتقنيات الإدارة العربية شرط للتعامل مع معطيات الألفية الثالثة[30]

تمثل المفاهيم والتقنيات الإدارية المعاصرة أحد أهم مصادر التفوق والتميز للمجتمعات الغربية ومنظماتها على اختلاف أنواعها وخاصة منظمات الأعمال فيها . فقد اختلفت الإدارة المعاصرة اختلافاً جذرياً عما كان مألوفاً في سنوات الألفية الثانية، ومن ثم اختلفت أيضاً قضايا التنمية 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 والتفكير المنظومي Systems Thinking ، والتوجه التسويقي Marketing Orientation وتأكيد فكر الجودة الشاملة Total Quality وتنمية وتطوير الموارد البشرية وتمكينها Empowerment وإطلاق طاقاتها الفكرية والذهنية وتشجيع قدراتها الإبداعية والابتكارية لتحسين الأداء وتعظيم الإنجازات والعوائد المتحققة في الإدارات الحكومية ووحدات قطاعات الأعمال، ورفع كفاءتها الإنتاجية وتعظيم قدراتها التنافسية.

ويسود الانشغال بتطبيق مفاهيم وتقنيات الإدارة المعاصرة المنظمات الحكومية ومنظمات الأعمال في العالم الغربي التي انتبهت إلى تسارع الثورات العلمية والتقنية وحركة العولمة والتحول نحو اقتصاديات السوق وما صاحبها ونتج عنها من فرص لا نهائية للإنتاج والابتكار والتطوير المستمر في المنتجات والعمليات، والقدرات الهائلة للوصول إلى الأسواق العالمية والسيطرة على حركة التجارة العالمية وتحقيق أرباح هائلة ومعدلات نمو غير مسبوقة.

---

[30] مقال أعد للنشر في مجلة العلوم الاجتماعية التي تصدرها جامعة الكويت ونشر بعدد يونيو 2004 .

وإذا تأملنا واقع الإدارة في العالم العربي نجد قضاياها ومشكلاتها تكاد تكون متماثلة في مختلف الدول العربية وتعكس كلها حالة من التقادم الفكري والاعتماد على تقنيات و أساليب إدارية تنتمي إلى ظروف ومعطيات تجاوزها العصر وتفتقد القدرة على مواكبة حركة الألفية الثالثة ووقعها السريع المعتمد على الاستخدام المكثف والشامل لتقنيات الاتصالات والمعلومات، والتعامل عبر شبكة الإنترنت والتحول نحو المنظمات الإلكترونية e-organization .

إن الإدارة العربية تعاني من مشكلات متعددة تقلل من قدرتها على التعامل مع معطيات الألفية الثالثة وتعوقها عن الانطلاق للتمتع بمزاياها وتجنب مخاطرها . ولعل أهم أسباب ضعف الإدارة في العالم العربي هو ارتباط الإدارة الحكومية بشكل أساسي بالدور السياسي للدولة وتغلغل هذا الدور الحكومي في كافة مجالات الحياة يسيطر عليها بدرجة خانقة في كثير من الأحيان ولا يسمح بمجال كاف للحركة من أجل التطوير والتحسين. وقد امتد هذا التأثير ليعطل كثيراً من قدرات وطاقات الإدارة وإبداعاتها في القطاع الخاص والقطاع الأهلي ويشتت جانباً مهماً من مواردها في محاولاتها التوافق مع معطيات ومتطلبات الدور الحكومي المتزايد الأهمية.

ورغم بداية الحركة نحو التخصيصية والتحول إلى اقتصاديات السوق في بعض الدول العربية، لا يزال القرار الحكومي هو الأساس والحاكم لحركة التحول، ولا تزال الإدارة العربية في الأساس إدارة تعمل بمنطق السلطة وليس منطق الخدمة.

من جانب آخر، فإن الإدارة في منظمات الأعمال العربية تعاني من نقاط ضعف كثيرة أهمها ما يلي:

1. الانحصار في مشكلاتها الداخلية وعدم إدراك الدور المؤثر لوظيفة التسويق.

2. الانغلاق 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 حركة المتغيرات في المجتمع.
3. بطء 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 تؤدي إلى التداخل والتشابك بين دول العالم المختلفة ونظمها الاقتصادية والسياسية والتقنية والثقافية ومؤسساتها الإنتاجية والخدمية على مختلف المستويات، فإن الواجب على الإدارة العربية إدراك ما يعنيه هذا التشابك من انتهاء حالات العزلة التي كانت تعيشها مجتمعات أو منظمات بعينها مكتفية بذاتها ونائية 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 تقتحم عليها عزلتها تأثيرات المنافسة وحركة الاتصالات وتبادل المعلومات وانتشار الأنماط الاستهلاكية المتأثرة بالثقافة الغربية، وإن شأت الأمريكية تحديداً، وسرعة انتقال الأفكار والتقنيات بين أجزاء العالم، ناهيك عن حركة البشر، وانتقال الأموال بالوسائل الإلكترونية الحديثة التي لم يعد بالإمكان السيطرة عليها أو منعها.

والمعنى الأساسي لتلك الحركة العالمية الجديدة بالنسبة للإدارة في عالمنا العربي هو حتمية الخروج من الصندوق المغلق الذي اعتاضنه من قبل والذي كانت تحتمي بداخله مستعينة بقيود منع الاستيراد والحواجز الجمركية والضوابط البيروقراطية للإدارة الحكومية المسيطرة وتقييد حركة البشر والأموال لتبرر مستويات الكفاءة المنخفضة وسوء الخدمات المقدمة لجماهيرها.

إن الدرس الأساسي للإدارة العربية 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 وبمثلك الوسائل الأحدث والأموال الأوفر إلا بإتباع ذات الفكر الإداري المتطور واستثمار ذات التقنيات الحديثة وبنفس معدلات الكفاءة.

إن الإدارة العربية 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 يمرح فيه الآخرون بنفس الحرية التي تصورتها لنفسها في زمن مضى.

إننا جميعاً في الهم شركاء، فالمشكلات واحدة ونقاط الضعف مشتركة وحتى توجهات العلاج والحلول تكاد تكون متشابهة. والحقيقة الثابتة أن محاولات ما يسمى الإصلاح الإداري أو التنمية الإدارية في أغلب بلدان الوطن العربي لم تنتج الآثار الإيجابية المستهدفة ولا تزال النهضة الإدارية العربية الكبرى في حيز الأحلام أكثر منها حقيقة ملموسة. إن فجوة التقدم التي تفصل الإدارة العربية بشكل عام عن حركة الإدارة العالمية هي السبب الأساس فيما تعانيه بلادنا من مشكلات. ومن ثم فإن بداية العمل من أجل نهضة عربية شاملة لا بد وأن تبدأ من تطوير إداري جذري يشمل كافة قطاعات الحياة. وحتى بالنسبة لما يراه الكثيرون - وأنا معهم - أن الإصلاح السياسي في عالمنا العربي أصبح ضرورة حياة، فإن المدخل الإداري الاستراتيجي هو الطريق الصحيح لإحداث التطوير السياسي المبتغى.

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 يتيحها العلم الحديث، وتتسلح بكل ما يتاح لها من مهارات ومعارف تأتي الخبرة

والتقنية والمعرفة الإدارية في مقدمتها . وفي سنوات النهضة الصناعية أو ما يطلق عليه 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، وانتقلت قيادة التطوير والتغيير إلى قاعات مجالس إدارة الشركات والمؤسسات العولمية الكبرى . وفي مثل هذا الوضع الجديد لم يعد للإدارة العربية إلا إتباع طريق التطوير المخطط والتحديث المستمر ليس فقط في التقنيات والآليات، ولكن الأهم في الأفكار والمفاهيم . وأصبح محتماً على الإدارة في المؤسسات العربية سواء في القطاع الحكومي أو قطاع الأعمال الخاص أو العام أن تأخذ نفسها بعملية تقويم ذاتي ومراجعة شاملة لكل ما تؤمن به A، وتقارن بين ذلك وبين ما تقوم عليه الإدارة في المؤسسات العالمية المتطورة حتى تحدد "الفجوة" وتتبين الطريق نحو إعادة بناء النموذج الإداري العربي الجديد الذي يواكب عصر العولمة والمعرفة والتقنية العالية .

إضافة 2024

تقنيات التطوير الشامل.mp4

رغم الثروات النفطية والإمكانيات المادية و القدرات السياحية ومظاهر التحول المادي لبعض الدول العربية، ورغم مستويات التعليم العالية للقوى البشرية في بعض الدول العربية، ومع الدخول في كثير من مظاهر العولمة لكثير من الدول العربية، إلا إنه من الصعب اعتبار تلك الدول متقدمة بالمعنى الذي حددناه في هذه الورقة!

إن معظم الدول العربية إما ملكيات تحكمها ملوك أو سلطان في حكم الملك ،لا يتقيدون بدساتير أو قوانين، ولا يوجد فيها مجالس تشريعية منتخبة، وهؤلاء الملوك يشكلون أوضاع بلادهم الداخلية وعلاقاتها الدبلوماسية والاقتصادية على أهوائهم، وأغلبهم متورطون في "التطبيع" مع الكيان الصهيوني، ويقفون مواقف المتفرجين على مجازر الاحتلال الصهيوني في غزة والدمار الذي يجري ليل نهار فيها وفي الضفة الغربية.

والبعض الآخر من الدول العربية جمهوريات هي أقرب للملكيات يوجد في بعضها دساتير وقوانين ومجالس تشريعية صورية إلى بعيد. فالدساتير يتم تعديلها ، والتشريعات تهدر، والقضاء مسيس ، والشعوب التي هي صاحبة السيادة غائبة ومغيبة تحت تأثير إعلام سلطوي، ومشكلات الفقر والجهل والمرض.

والنوع الثالث من الدول العربية هي أشباه دول، تمزقها الحروب الأهلية والنزاعات والنزعات الانفصالية، أو الاحتلال الخارجي.

كل تلك المآسي التي يعاني منها شعوب الدول العربية ، وإن كانت المعاناة بدرجات مختلفة، يصدق عليها قول الشاعر " إلاما الخلف بينكم إلاما ، وهذه الضجة الكبرى علاما"

https://youtu.be/4hkp5fXe37M?si=9-xY-3loBPkgnR94

كتبي عن "النكبة العربية الكبرى وضياع فلسطين"

1. النكبة العربية الكبرى وضياع فلسطين –توثيق وتعليق دكتور علي السلمي – موقع الدكتور علي السلمي (alisalmi.com)
2. دكتور علي السلمي – مقاومة أسطورية لاستعادة فلسطين الأبية – توثيق وتعليق – موقع الدكتور علي السلمي (alisalmi.com)
3. دكتور علي السلمي – وانتصرت غزة . . . كيف ومتى – موقع الدكتور علي السلمي (alisalmi.com)!
4. دكتور علي السلمي – عودة دولة فلسطين المستقلة – موقع الدكتور علي السلمي (alisalmi.com)
5. دكتور علي السلمي – إزالة الاحتلال الصهيوني وتحرير فلسطين – موقع الدكتور علي السلمي (alisalmi.com)
6. دكتور علي السلمي – النص لفلسطين – موقع الدكتور علي السلمي (alisalmi.com)
7. دكتور علي السلمي – محاكمة دولية للكيان الصهيوني – موقع الدكتور علي السلمي (alisalmi.com)

الفصل الثالث

قضايا إدارية عن التغيير والتطوير!

1. المبادرة المصرية لتطوير العالم العربي بداية الطريق نحو التقـــدم[31]

أعلنت مصر مبادرة تدعو إلى الإصلاح السياسي والتطوير المجتمعي في العالم العربي وتفعيل حركة إيجابية تقوم على تكاتف وتكامل الجهود الحكومية وفعاليات مؤسسات المجتمع جميعها من أجل مواجهة التحديات التي تواجهها الدول العربية.

وتأتي هذه المبادرة المصرية منسجمة مع دعوة الرئيس محمد حسني مبارك منذ ما يزيد عن ثلاثة أعوام من أجل التحديث في مصر بداية من إعلانه استراتيجية وطنية للنهضة المعلوماتية التقنية في سبتمبر 1999.

وتقوم المبادرة المصرية، كما جاء في أهرام الثاني من مارس الحالي، على أربعة بنود أساسية تؤكد استمرار عمليات التحديث والإصلاح استجابة لرغبة وحاجات الشعوب العربية، ودعم جهود المنظمات الشعبية المستنيرة لدعم الإصلاح في إطار الشرعية، والترحيب بالتعاون مع الدول الصديقة المستعدة للتفاعل على أساس من الندية الكاملة وعدم محاولة فرض نموذج معين، وتجنب ما يتعارض مع توجهات الثقافة الذاتية، والتقاليد الدينية، والقومية المستنيرة للمجتمعات العربية، وإقامة الدولة الفلسطينية المستقلة واحترام سيادة الشعوب.

وليس من شك أن أوضاعنا المحلية في مصر وكذا ما يجري على الساحة العربية بشكل عام تؤكد كلها حتمية الاستجابة الجادة والحازمة لدعوى التطوير والإصلاح والتحديث كضرورة حياة وشرط بقاء في ظل ظروف وتطورات إقليمية وعالمية لا تسمح بأن نستمر فيما نحن فيه من تباعد عن شروط وقواعد اللعبة العالمية القائمة على أسس من البحث العلمي والتنمية التقنية المستمرة وإطلاق الحريات السياسية وتأكيد الضمانات لحقوق الإنسان والاهتمام غير العادي ببنائه وتنميته وحماية حقوقه وفرصه في

[31] نشر هذا المقال بجريدة الأهرام في 7 مارس 2004

الحياة الحرة الكريمة، وتمكينه من المشاركة الجادة والمسئولة في تقرير مصير وطنه وتحمل مسئوليات تصرفاته والتمتع بعوائد مشاركته في الحقول الاقتصادية والسياسية والاجتماعية.

وأتصور أن أكبر قوة دافعة لتفعيل تلك المبادرة على المستوى العربي هي أن تكون مصر البادئة بتطبيقها تطبيقاً شاملاً ودقيقاً يستهدف الإصلاح الجذري والتطوير الشامل لمجمل عناصر الحياة في بلادنا. والقصد ألا يتم التعامل مع تلك المبادرة باعتبارها موجهة إلى الولايات المتحدة الأمريكية والاتحاد الأوروبي كرد فعل للمبادرتين الأمريكية والأوروبية بشأن الإصلاح في العالم العربي والترويج لفكرة الشرق الأوسط الكبير، وإنما هي مشروع مصري وطني اجتمعت عليه كلمة الأمة وأطلقها الرئيس فعلاً من سنوات، وكانت لها إرهاصات وبدايات منها إنشاء المجلس القومي لحقوق الإنسان وآخرها قرار الرئيس بإلغاء عقوبة الحبس في جرائم النشر للصحفيين وغيرهم، وإن كانت تلك الخطوات تفتقر إلى الترابط والتكامل في نسيج استراتيجية وطنية شاملة للتطوير والإصلاح.

إن أهم أسس نجاح تطبيق تلك المبادرة في مصر أولاً أن يجري حولها حوار وطني حقيقي يشمل كل فئات ومؤسسات المجتمع من الأحزاب والجمعيات الأهلية والنقابات والاتحادات المهنية والجامعات ونوادي أعضاء هيئات التدريس والاتحادات الطلابية والمجالس الشعبية المحلية على مختلف المستويات، فضلاً عن مجلسي الشعب والشورى، والمجالس القومية المتخصصة. وأن تفتح كل وسائل الإعلام المقروءة والمسموعة والمرئية أوسع الأبواب وتفسح المجال تماماً لعرض كل الآراء والاقتراحات بشأن يهم المجتمع كله وتحدد مصيره ومستقبله لسنوات عديدة قادمة.

إن أهم محاور الحوار الوطني المقترح حول قضية التطوير والإصلاح في مصر تتبلور فيما يلي:

1. مفهوم التطوير والإصلاح في ذاته ومدى تعبيره عن رؤية واضحة لصيغة مجتمعية جديدة تجمع بين مواكبة التطورات العالمية الاقتصادية والتقنية والسياسية، وتحافظ في ذات الوقت على هوية المجتمع

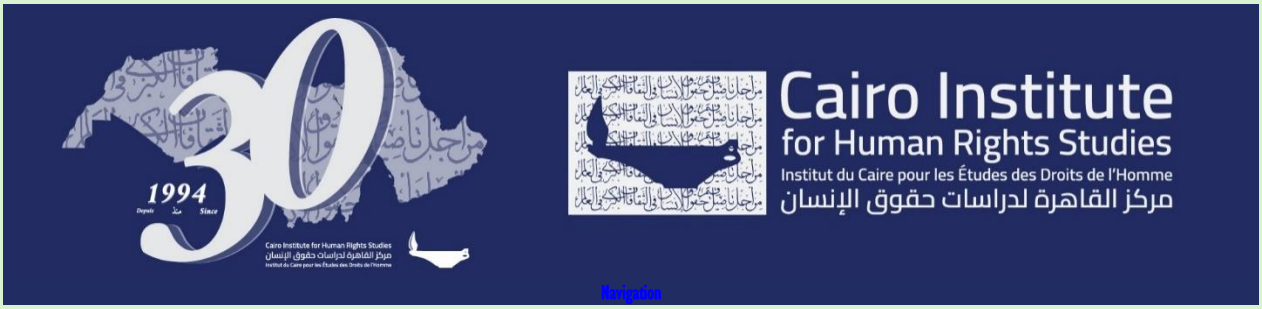
المصري وأصوله الدينية وتقاليده الاجتماعية وتحميه من تيارات الغزو الثقافي ومهددات الأصالة المصرية التاريخية.

2. مجالات التطوير والإصلاح المقصودة، ومدى شمولها للتنظيم السياسي والاقتصادي والتشريعي، وطبيعة الركائز الديمقراطية التي يستهدف التطوير إحداثها وتدعيمها، والآليات المقترحة لتحقيق المشاركة الفاعلة للمواطنين وتنظيماتهم المختلفة في الحياة السياسية واتخاذ القرارات المصيرية، وأسس وآليات تداول السلطة بطريقة حضارية وفق معايير معلنة ومعروفة للجميع مسبقاً.
3. توضيح أسس تنظيم العلاقة بين الدولة ومؤسساتها المختلفة وبين المواطنين على اختلاف مراتبهم وتوجهاتهم الفكرية والسياسية وخلفياتهم الاجتماعية والاقتصادية. والهدف هو الاتفاق على الدور الجديد للدولة في إطار توجهات التطوير والإصلاح بحيث لا يطغى على أدوار طوائف المجتمع ذات العلاقة، وأهمية الانتقال من مفهوم "الحكومة" المنفردة بالحكم إلى مفهوم "الحوكمة" القائم على توزيع الأدوار والمشاركة المتعادلة لطوائف المجتمع جميعها في إدارة شئونه.
4. آليات التحول وأسلوب إدارة عمليات الانتقال من الحالة الحالية للمجتمع والتي يكاد الرأي الوطني يجمع على ضرورة تغييرها. إن الاتفاق على آليات ومعايير التحول المجتمعي، وتحديد أدوار المشاركين في تحقيقه، والالتزام بتوقيتات معلنة لإتمام التحول وفق خطة استراتيجية شاملة تضمن النجاح والفعالية، كما تدعم استمرار التفاف المجتمع وطوائفه حول هذا المشروع الوطني الأكبر، حتى لا يتحول التطوير إلى مبادرات منعزلة واجتهادات تتخذ في كثير من الأحيان شكل "المنحة" دون أن تنطلق من استراتيجية شاملة ترسم مجالات التطوير ومداه على طول فترة زمنية قادمة وتكون تعبيراً واضحاً والتزاماً دقيقاً بمنهجية علمية لإدارة التقدم.

وعلى الله قصد السبيل.

رغم افتراض حسن النوايا فما زالت تلك المبادرة وغيرها قابعة في أدراج مكاتب من كتبوها !

ومثل جديد على هذه الجهود التي بلا طائل تلك المبادرة التالية الصادرة عن "مركز القاهرة لدراسات حقوق الإنسان"



الاستقلال الثاني نحو مبادرة للإصلاح السياسي في العالم العربي

يضم هذا الكراس الوثائقي توصيات المنتدى الإقليمي الثامن للحركة العربية لحقوق الإنسان (موازي للقمة العربية)، والبيانات اللاحقة ذات الصلة. بعث المنتدى بتوصياته في رسالة موجزة موجهة إلى الملوك والرؤساء والأمراء العرب. تمت صياغة الرسالة من خلال وثيقة شاملة موسعة مفصلة اعتمدها المنتدى، وتشكل إطارًا شاملًا لمبادرة الإصلاح السياسي في العالم العربي.[32] وقد سميت بوثيقة "الاستقلال الثاني" أي استكمال مهمات حيازة الحق في تقرير المصير للشعوب، وحكم نفسها بنفسها في إطار حكم ديمقراطي تحترم حقوق الإنسان، وهي المهمات التي لم ينجزها الاستقلال "الأول". جدير بالذكر أن "الاستقلال الثاني" هو تعبير استخدمته بعض الحركات الإفريقية المطالبة بالديمقراطية في أواخر الثمانينيات وأوائل التسعينيات من القرن الماضي، ثم اختاره مفكر تونسي عنوانًا لأحد كتبه، حول أهمية الديمقراطية في العالم العربي.

وتوضح هذه الوثيقة موقف المنتدى مما يسمى بالمبادرات الدولية للإصلاح، وردّ فعل حكومات الدول العربية تجاهها، وتحدد المبادئ العامة التي تؤطر عملية الإصلاح في العالم العربي، ثم تستعرض المطالب العامة الأساسية، وتنتقل إلى تفصيلها في مجالات بعينها، وهي حقوق الأقليات والقوميات، والخطاب الديني، وحقوق النساء والعمالة المهاجرة واللاجئين. ثم تتوقف عند الأولويات في دول ذات وضع انتقالي خاص: السودان والعراق وفلسطين.

---

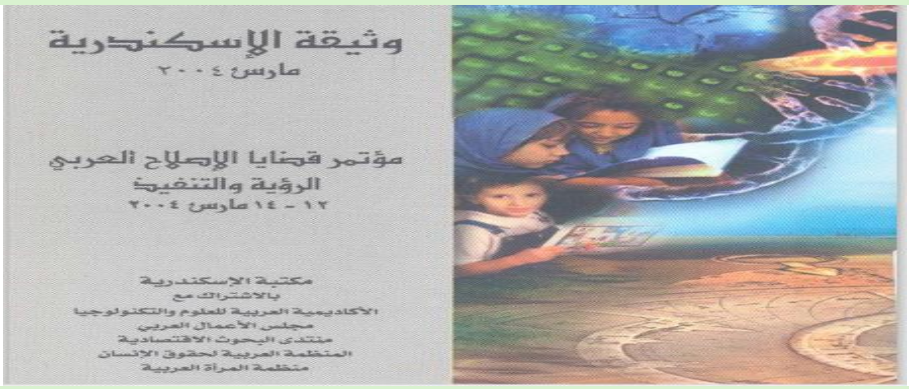
[32] الاستقلال الثاني نحو مبادرة للإصلاح السياسي في العالم العربي – مركز القاهرة لدراسات حقوق الإنسان (cihrs.org)

وتقرر الوثيقة قسمًا خاصًا لإصلاح الجامعة العربية من منظور المجتمع المدني، وتوضح موقف منظمات حقوق الإنسان من مشروع الميثاق العربي لحقوق الإنسان، وتنتهي باستشراف المهام النوعية الجديدة الملقاة على عاتق منظمات حقوق الإنسان في عملية الإصلاح السياسي في العالم العربي.

وقد نظم مركز القاهرة لدراسات حقوق الإنسان ذلك المنتدى بالعاصمة اللبنانية بيروت، بالتعاون مع جمعية الدفاع عن الحقوق والحريات (عدل) والمنظمة الفلسطينية لحقوق الإنسان (حقوق)، بحضور 87 شخصًا، بينهم 74 مشاركًا ومشاركة من 52 منظمة ومؤسسة –فضلاً عن فعاليات أكاديمية وسياسية– في 13 دولة عربية، و13 مراقبًا ينتمون إلى 10 دول و13 مؤسسة ومنظمة.

لتحميل الكتاب اضغط على الصورة

وهذا كان مآل "وثيقة الإسكندرية"



وثيقة الإسكندرية 2004 – موقع الدكتور علي السلمي (alisalmi.com)

2. تطوير إدارة منظومة الخدمات الصحية[33]

تمهيد

تهتم الدول بتطوير نظم الخدمات الصحية من أجل ضمان مستويات أعلى من صحة المواطنين وتجنب مشكلات انتشار الأمراض وعوامل هدر الطاقات الإنتاجية للموارد البشرية وهي عماد الإنتاج والثروة الوطنية في المجتمع. ويتطلب تطوير نظم الخدمات الصحية توفير مقومات رئيسية من الموارد البشرية المدربة ذات الكفاءة والقدرة على ممارسة مختلف الأنشطة الطبية والعلاجية، والتقنيات العلاجية الحديثة، والأجهزة والمعدات اللازمة في أعمال التشخيص والعلاج على اختلاف أنواعها، فضلاً عن الأدوية وصنوف العلاج المختلفة. ويكون توفر الموارد المالية عنصراً ضرورياً لتدبير تلك الاحتياجات المختلفة بالكميات ومستويات الجودة المناسبة لحجم ومعدلات الطلب المجتمعي على الخدمات الطبية والعلاجية.

ولكن تظل الحقيقة الأساسية أن توفر الموارد المالية والبشرية والمادية والتقنية وإن كان شرطاً ضرورياً لقيام نظام متميز للخدمات الصحية في المجتمع، إلا أن ذلك ليس شرطاً كافياً، إذ أن توفر عنصر الإدارة العلمية لمنظومة الخدمات الصحية يمثل الحلقة الحيوية في نجاح تلك المنظومة والوصول بها إلى المستويات المعتمدة في نظم الخدمات الصحية العالمية.

وتركز هذه الورقة على منهجية إدارة منظومة الخدمات الصحية باستخدام المنطق الأساسي الذي يطرحه مدخل النظم The Systems Approach لما في ذلك من ميزة إحداث التكامل والترابط بين

---

[33] أعدت هذه الورقة في إطار نشاط شعبة الخدمات الصحية والسكان التابعة للمجلس القومي للخدمات والتنمية الاجتماعية بالمجالس القومية المتخصصة، وتم عرضها يوم 19 سبتمبر 2004.

عناصر المنظومة، وضمان تناسق ما يقدم من خدمات صحية مع الأهداف والنتائج المرجوة مجتمعياً، ومن ثم توظيف الموارد المتاحة بأفضل أسلوب.

نظام الخدمات الصحية.. منظومة متكاملة

تتمثل منظومة الخدمات الصحية في المجتمع في شكل نظام مفتوح **Open System** تتفاعل مكوناته الذاتية وتتكامل مع المناخ المحيط، ويقصد بعناصر النظام ما يلي:

1. المخرجات، هي الأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها إشباع رغبات مجتمعية تصدر من المناخ الذي يوجد به النظام.
2. الأنشطة، هي كافة الأفعال والجهود المبذولة والتي تستهدف إنتاج الخدمات الصحية التي يتقبلها المجتمع، ومن ثم تكون هي أساس تحقيق الأهداف.
3. المدخلات، هي الموارد المالية والبشرية والتقنية ولأجهزة والمعدات والمعلومات وأشكال المعرفة التي تستخدم في مباشرة الأنشطة، ومن الوصول إلى الأهداف.
4. المناخ، هو مجموع أصحاب المصلحة في النظام **Stakeholders** من أفراد وجماعات وهيئات المجتمع المتعاملين مع نظام الخدمات الصحية والمستفيدين منه، وكذا القائمين على تنظيمه وضبط حركته، والمنشغلين بتطويره ومده بالموارد اللازمة.

وبالاعتماد على منطق مدخل النظم في بناء نظام إدارة الخدمات الصحية، يمكن تحقيق الفوائد التالية:

1. التأكد من توافق ما يقدمه النظام من خدمات صحية مع مطالب ورغبات واحتياجات المستفيدين من تلك الخدمات.

2. التأكد من استفادة نظام الخدمات الصحية من كافة الفرص العلمية والمنجزات التقنية وفرص التأهيل والتدريب وتوفير الموارد اللازمة له والموجودة في المجتمع [المناخ المحيط]، وذلك من خلال الحرص على التفاعل الوثيق والارتباط النامي بين النظام وبين المناخ المحيط وتجنب عزلته عنه.
3. التأكد من أن الموارد المتاحة لنظام الخدمات الصحية تتناسب مع الأنشطة والعمليات المختلفة التي تجب على النظام مباشرتها حتى تحقق الأهداف [أي مستوى الخدمات الصحية المناسب لاحتياجات المستفيدين].
4. التأكد من أن أصحاب المصلحة ممثلون في نظام الخدمات الصحية ومشاركون بإيجابية في توجيه فعالياته وتصحيح مساره إن انحرف عن تقديم الخدمات اللازمة لهم بمستويات الجودة والكفاءة المرغوبة.
5. وضوح تأثير أصحاب المصلحة في تقويم مستوى جودة وكفاءة النظام، ومن ثم بناء مجموعة من المعايير والآليات التي توضح مدى نجاح النظام في تحقيق أهدافه بالقياس إلى رغبات المستفيدين، وبالمقارنة بمستويات الأداء والإنجاز في نظم الخدمات الصحية الأكثر تقدماً وتطوراً.

نظرة متكاملة لمكونات منظومة الخدمات الصحية

من جانب آخر، فإن مدخل النظم يسمح بالإدراك المتكامل لمكونات نظام الخدمات الصحية، ومن ثم إدراك أهمية التواصل بينها والتناسق والتناغم فيما تقوم به كل منها من أجل تحقيق الغاية النهائية للنظام وهي توفير المستوى المرغوب من الخدمات الصحية للمستفيدين. ومن ثم يمكن تجنب الخطأ الشائع بالتركيز على مقدمي الخدمات الصحية **Health Services Providers** فقط باعتبارهم العنصر الوحيد في المنظومة، بل يشارك في المنظومة مجموعات متنوعة من المؤسسات والهيئات تضم:

1. مقدمو الخدمات الصحية من أفراد ومؤسسات في القطاعين العام والخاص [الأطباء، المستشفيات، المستوصفات، الوحدات والمراكز الصحية على اختلاف مستوياتها، المختبرات، مراكز التشخيص بتقنيات الأشعة والمسح الضوئي والرنين المغناطيسي وغيرها، وسائل وأجهزة الإسعاف، الصيدليات، وشركات صناعة وتجارة الأدوية والمستلزمات الطبية، وموردو المعدات والتجهيزات الطبية.
2. هيئات المجتمع المدني ذات العلاقة بقطاع الخدمات الصحية من جمعيات أهلية [الهلال الأحمر وما في حكمها]، دور المسنين ومراكز رعاية الأطفال وكبار السن، ومراكز رعاية المعاقين ذهنياً أو عضوياً، والنقابات المهنية القائمة على تنظيم ممارسة المهن الطبية والصيدلانية والمهن الطبية المساعدة.
3. الجهات الحكومية القائمة على تنظيم الخدمات الصحية ووضع الضوابط لممارسة مختلف وظائفها، وإصدار التراخيص بإنشاء مؤسسات تقديم الخدمات الصحية وإجازة الممارسين لمختلف المهن الطبية والعلاجية، ومتابعة وتقويم مستوى الصحة العامة ورصد الاحتياجات والتخطيط العام لتطوير الخدمات الصحية واستكمال مقوماتها، وحفز وتشجيع القائمين عليها من القطاعات الحكومية والخاصة والأهلية، وفرض الجزاءات وتوقيع العقوبات على المخالفين لقواعد النظام وآدابه وأخلاقيات المهن الطبية وحقوق المرضى وذويهم.
4. الجامعات ممثلة في كليات الطب وطب الأسنان والصيدلة وكليات العلوم الأساسية والكليات المساعدة في تكوين وتأهيل الأطباء ومساعديهم والصيادلة وهيئات التمريض وفنيي المختبرات والتشخيص الإشعاعي وغيرهم من العناصر البشرية في المنظومة الصحية. وكذا جهات التدريب والتنمية المستمرة لأعضاء المهن الطبية ومساعديهم.

5. وسائل الإعلام والتوعية بالقيم والممارسات الصحية الصحيحة لمختلف نوعيات ومستويات المستفيدين.
6. مراكز وهيئات الاعتماد Accrediting Agencies والجهات الاستشارية وبيوت الخبرة في مجالات الخدمات الصحية ومتطلباتها وتقنياتها.

وتتفاعل تلك العناصر مع بعضها ليتحدد نتيجة ذلك التفاعل مدى نجاح المنظومة الصحية في تحقيق غاياتها وإرضاء احتياجات المتعاملين معها. إن التزام منطق النظم تحقق مزايا مهمة في ضمان تكامل عناصر منظومة الخدمات الصحية بحيث تكون أقدر على استثمار الموارد المجتمعية المتاحة وتطوير أنواع الخدمات وأساليب تقديمها، ومن ثم تحقيق غايات وأهداف النظام في خدمة المستفيدين.

إدارة الخدمات الصحية على المستوى الوطني National

تتولى وزارة الصحة وهيئاتها وأجهزتها المختلفة مباشرة مهام إدارة المنظومة الوطنية للخدمات الصحية، وبالاستناد إلى منطق النظم تتبلور هذه المهام فيما يلي:

1. تحديد الغايات Goals والأهداف الإستراتيجية Strategic Objectives التي تحقق مطالب المجتمع Public Demands في توفير مستوى من الخدمة الطبية يتسم بالكفاءة والجودة والاقتصاد.
2. تصميم الصورة الكلية المستهدفة لمنظومة الخدمات الصحية لخدمة الاحتياجات الحالية في المجتمع، وإعداد الخطط المستقبلية لتطويرها وتنمية قدراتها بما يتوافق وتوقعات زيادة الطلب على تلك الخدمات وتنوع الاحتياجات وتغيرها مع حركة المجتمع وتطلعات أفراده وطوائفه. والمعنى المقصود هنا أن تضمن الهيئة القائمة على إدارة المنظومة الوطنية أن كافة عناصرها موجودة وقادرة على مباشرة وظائفها.

3. تصميم آليات التنسيق والترابط Networking بين عناصر المنظومة الوطنية للخدمات الصحية، وترويج أنماط المشاركة Participation and Joint Ventures وطرح مبادرات الدمج Mergers بهدف تكوين كيانات تتوفر لها القدرات المناسبة وتكون أقدر على تقديم خدمات أفضل بتكلفة اقتصادية ومستويات جودة لا تتوفر للكيانات الصغيرة والهامشية [مثل مستشفيات الشقق داخل العمارات السكنية مثلاً].

4. تحديد المعايير Standards التي ينبغي على مقدمي الخدمات الصحية ومختلف عناصر المنظومة الالتزام بها من حيث نوعيات الخدمات المصرح بها لكل مستوى من مقدمي الخدمة، وأساليب تقديم الخدمات للمستفيدين، وضمان الوصول إلى الخدمات بيسر وبدون معاناة Accessibility للمرضى واحترام حقوقهم وذويهم في تلقي الخدمة بأحسن الأساليب، وكذا تحديد أساليب تقدير أسعار المستويات المختلفة من الخدمات الصحية.

5. صياغة القوانين والتشريعات المنظمة لإنشاء وتشغيل مؤسسات الخدمات الصحية المختلفة، والأشكال القانونية المسموح بها، والشروط الواجب توفرها في القائمين عليها، ومصادر التمويل والضوابط الكفيلة بضمان سلامة المتعاملين معها من المرضى وطوائف المستفيدين المختلفة.

6. تصميم نظم وآليات متابعة أداء عناصر المنظومة وقياس Measurement مستويات الجودة والفعالية، ومدى الالتزام بالمعايير المعتمدة لمختلف أنواع الخدمات.

7. تصميم نظم وآليات الترخيص Licensure والاعتماد Accreditation ومنح الشهادات Certification التي تجيز لعناصر المنظومة ممارسة أنواع محددة من الخدمات الصحية وفق المعايير والضوابط المنصوص عنها في قرارات الترخيص أو الاعتماد أو الإجازة.

8. تصميم نظم وآليات متابعة أداء وقياس كفاءة Assessment& Performance Appraisal عناصر المنظومة ومدى التزامهم بالمعايير والضوابط المحددة، وتقرير أنواع الجزاءات على المخالفين.
9. تخطيط برامج توفير وتنمية الموارد البشرية والمعرفية والتقنية اللازمة لكفاءة تشغيل عناصر المنظومة، ووضع الضوابط والحوافز الكفيلة بتنظيم الاستفادة من تلك البرامج لمن تتوفر فيهم الشروط من أفراد ومؤسسات، وتأكيد التوظيف الإيجابي الفعال للخبرات العلمية والقدرات المهنية المكتسبة من عمليات التدريب والتنمية المتواصلة.
10. توفير آليات التدخل للمساندة في حال تعرض بعض عناصر المنظومة الوطنية لمشكلات أو مخاطر تهدد بتوقفها عن الأداء أو تعوق قدراتها على تقديم الخدمات بالمستويات المحددة.
11. توفير الإمكانيات الإستراتيجية اللازمة لدعم المنظومة الوطنية للخدمات الصحية والقيام بالوظائف المحورية التي لا ينسنى لأي مؤسسة من مؤسسات المنظومة أن تقوم بها منفردة، مثال ذلك الدراسات الشاملة والمسوح الشاملة للحالة الصحية في البلاد، والإيفاد في بعثات خارجية للتأهيل والتدريب، والاستثمار في المراكز الطبية المتخصصة عالية التكلفة وغير ذلك من مجالات تحتاج إلى قدرة الدولة وإمكانياتها.
12. تنظيم العلاقات بين عناصر المنظومة الوطنية من القطاعين الحكومي والخاص وتوزيع الأدوار بينها بما يحقق التكامل والتناسب مع طاقات وإمكانيات كل طائفة [مثلا تخصيص المستشفيات العامة لاستقبال الحوادث بينما تتوجه المستشفيات الخاصة مثلاً لعمليات التجميل، أو أن تباشر المستشفيات الحكومية خدمات العلاج للأمراض المستعصية ومرتفعة التكلفة [مثل المعهد القومي للأورام الذي لا يتصور أن يباشر مثل مهامه قطاع خاص يسعى إلى الربح فضلاً عن تقديم الخدمة].

إدارة الخدمات الصحية على المستوى المؤسسي Institutional

باستخدام منطق النظم فإن إدارة مؤسسات الخدمات الصحية يمكن تصنيف عناصرها على الوجه التالي:

المخرجات Outputs:

1. تقديم خدمات صحية تتميز بالجـــودة والتحسين المستمر .
2. تأكيد وتحسين الجودة والتطوير المستمر في الخدمات Maintain and improve quality .
3. تأمين سلامة أفراد المجتمع المتعاملين مع المؤسسة مقدمة الخدمة Ensure public safety .
4. تأكيد ممارسة الخدمات الصحية حسب التوجهات والمواصفات [البروتوكولات] المتعارف عليها .
5. تأمين وجود كوادر بشـرية في مختلف التخصـصـات قادرة على الوفاء بمتطلبات العمل الصـحي على الوجه الصحيح.
6. تخفيض احتمالات الخطر على الصحة العامة أو انخفاض معدلات السلامـــــــة Minimization of risk to health and safety .

الأنشطة Activities :

تتضـمن أنشـطة منظومة إدارة الخدمات الصـحية وضع المعايير Setting standards والتي يمكن تقسيمها إلى فئتين:

1. معايير تتوجه إلى المريض Patient-Focused Standards
   - الوصول إلى الرعاية الطبية واستمرارها Access to care and continuity of car .
   - ضمان احترام حقوق المريض وذويه.
   - توفر الجدية والدقة في فحص المريض وتحديد حالته Assessment of patient .

- تقديم الخدمة العلاجية المناسبة للمريض وتوفير إمكانيات لنوعية المرضى وأسرهم.

2. معايير تتعلق بالإدارة Management - Focused Standards

- وجود نظام لإدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر في الأداء.
- وجود تنظيم إداري واضح وتوزيع السلطة بما يوفر القيادة الرشيدة والموضوعية في اتخاذ القرارات.
- إدارة الأصول والإمكانيات المادية بكفاءة Facility management.
- اختيار وتدريب وتنمية وحفز العاملين ذوي المؤهلات والخبرات المناسبة مع متطلبات الأداء،
- بناء وتشغيل وإدارة نظم المعلومات.
- وضع نظم لمنع العدوى والسيطرة على مصادرها.
- تحديد طرق وأساليب قياس الأداء وتقويم النتائج Measurement/ assessment.
- إجراء القياسات للتأكد من توافق الأداء مع المعايير Conformance To Standards والالتزام الدقيق بها Compliance،
- وضع آليات لضمان سهولة وصول الخدمات الصحية إلى طالبيها Accessibility ومتابعة تطبيقها،
- العمل على توفير متطلبات الاعتماد أو التراخيص أو الشهادات حسب الأحوال، وتأمين استمرار تلك الشروط تحسباً للمراجعات والفحوص الميدانية التي تقوم بها جهات الإشراف الحكومية أو هيئات الاعتماد.
- تنسيق أنشطة وفعاليات الأجزاء المختلفة في المؤسسة الصحية لضمان تكامل الخدمات وتناسقها.

- تكوين الهياكل البشرية من الأطباء والأخصائيين والمساعدين في مختلف المهن الطبية، وتأمين فرص التدريب والتنمية المستمرة لهم.
- تخطيط الأداء على مستوى الأفراد ومجموعات العمل، وتخصيص الموارد وفق الأهمية النسبية للأنشطة وحسب النتائج المستهدفة.
- وضع نظم ضبط التكلفة والرقابة على المصروفات وتدبير التمويل اللازم لمباشرة أنشطة المؤسسة.

المدخلات Inputs

تتبلور المدخلات اللازمة لمباشرة أنشطة المؤسسة الصحية فيما يلي:

1. الموارد البشرية بالأعداد والمؤهلات والقدرات التي تتناسب ومطالب الأداء وحجم الطلب المتوقع على خدمات المؤسسة.
2. الموارد الماليـــــــة.
3. المعلومات والموارد المعرفية.
4. التقنيات والنظم والوسائل المناسبة لطبيعة أنشطة المؤسسة والمستفيدين المستهدفين والواقع الاقتصادي والاجتماعي المحيط.
5. الأجهزة والمعدات الطبية، ووسائل النقل وأدوات الوقاية.
6. المباني والمساحات المحيطة لتوفير فرص ممارسة الأنشطة الرياضية وتوفير أماكن للترفيه العلاجي عن المرضى وساحات الاستقبال ومتطلبات الحركة بالمؤسسة الصحية.

الاعتماد وسيلة رفع الكفاءة وتحسين الجودة

تحتل عملية الاعتماد Accreditation بصورها المختلفة أهمية خاصة في معظم دول العالم المهتمة بتطوير نظم الخدمات الصحية بها . وتقوم فكرة الاعتماد بالأساس على وضع المعايير التي يجب توفرها في المؤسسات الصحية وفيما تقدمه من خدمات، ومواصفات هياكلها البشرية ونظم الأداء المختلفة بها، ثم إجراء تقويم للتأكد من توفر تلك الشروط والالتزام بالمعايير كمطلب أساسي لمنح الاعتماد والذي يعتبر الآن جواز المرور نحو اكتساب ثقة المستفيدين وضمان استمرار الطلب على خدمات المؤسسة. ويتم التقويم على مستويين:

المستوى الأول

التقويم الذاتي لعناصر المؤسسة جميعها Self-assessment وتتولى القيام به المؤسسة الصحية المؤسسة بذاتها .

المستوى الثاني

التقويم الخارجي External assessment الذي تقوم به جهات الاعتماد الخارجية الوطنية أو الدولية، ومن أجل الحصول على الاعتماد – أي إقرار جهات التقويم الخارجية أن المؤسسة قد استكملت الشروط والمعايير المتفق عليها في المؤسسة وخدماتها – تهتم المؤسسات الصحية بتطوير نظمها وتحسين الأداء في مرافقها وتجويد الخدمات التي تقدمها للمرضى وذلك في مجالات العمل المحورية بها .

وتتفق معظم برامج الاعتماد على أهمية المجالات الوظيفية التالية في المؤسسة الصحية الساعية للحصول على الاعتماد:

1. الاستقبـــــال والفحص الأولي	Admission and assessment
2. الخدمـــــــــــات المعملية	Laboratory services
3. خدمات التشخيص والعلاج الإشعاعي	Radiology services
4. الخدمـــــــات الصيدلانية	Pharmaceutical services
5. رعايـــــــــة المريض	Patient care
6. استمرارية الرعايـــة للمريض	Continuity of care
7. مناخ تقديم الرعاية للمريض	Environment of care
8. حقـــــــوق المريـــض	Patient rights
9. السيطرة على مصـــادر العدوى	Infection control
10. القيـــادة الإداريـــة	Leadership
11. تأكيد الجـــــــودة	Quality assurance
12. إدارة الموارد البشريـــة	Human resource management
13. إدارة المعلومـــــــات	Management of information

وتركز جهات الاعتماد على تلك المجالات الوظيفية المهمة، وتضع لكل منها معايير الأداء الواجب الالتزام بها كشرط لمنح الأداء، وتراقب المؤسسات الصحية في مدى تمسكها واحترامها لتلك الشروط والمعايير، وبذلك فهي تسهم بشكل مباشر في رفع كفاءة منظومة الخدمات الصحية، حيث تحاول كل مؤسسة صحية أن تراجع مدى توفر تلك الشروط والمعايير لديها، وتحدد مجالات التحسين والتطوير من أجل الفوز بالاعتماد أو المحافظة عليه.

عناصر الخطة الشاملة لتطوير إدارة الخدمات الصحية

نوضح فيما يلي عناصر خطة مقترحة لتطوير ورفع كفاءة إدارة منظومة الخدمات الصحية الوطنية

1. إجراء دراسة مسحية شاملة لتوصيف الوضع الحالي لمنظومة الخدمات الصحية في مصر تتضمن:

1.1. حصر مقدمي الخدمات الصحية على اختلاف نوعياتهم سواء في القطاع الحكومي أو القطاع الخاص من أفراد ومؤسسات مع رصد أشكالها القانونية.

1.2. رصد أوجه القصور في عناصر منظومة الخدمات الصحية القائمة من حيث غياب مؤسسات أو وظائف أو آليات مطلوبة لاستكمال المنظومة ورفع قدرتها على تقديم مستوى الخدمات الصحية المستهدف.

1.3. رصد مستوى الكفاءة والجودة في الخدمات الصحية التي تقدم للمواطنين، ومقارنة مستويات الأداء والجودة بحسب متغيرات نوع الملكية [عام/خاص]، نوع المالك [فرد، شركة، جمعية،]، حجم المؤسسة مقدمة الخدمة [كبير/متوسط/صغير] مع تعريف هذه المستويات، درجة التخصص [يقصد هل المؤسسة متخصصة في نوع معين من الخدمات الصحية أم تشمل مختلف التخصصات].

1.4. رصد وتقويم عناصر نظام إدارة الخدمات الصحية الساري في التطبيق العملي من حيث وجود أهداف واضحة لتوجيه أنشطة الخدمات الصحية، وجود معايير للأداء تلتزم بها المؤسسات الصحية المختلفة، وجود قواعد وآليات للإشراف على مقدمي الخدمات الصحية ومراقبة مستويات الأداء والكفاءة وجودة الخدمات التي يقدمونها، مدى فعالية نظام التراخيص المعمول به وهل تحقق ضبط الأداء وحماية المواطنين من الدخلاء على المهن الطبية أو المؤسسات الصحية غير المكتملة الشروط والمواصفات التي يتطلبها الحصول على الترخيص بالمزاولة.

2. تصميم خطة وطنية لاستكمال مقومات وعناصر المنظومة الوطنية للخدمات الصحية بناء على نتائج الدراسة المسحية وتقويم الوضع القائم.

3. تصميم نظام متكامل لإدارة الخدمات الصحية على المستوى الوطني يتضمن العناصر المحورية التالية [على الأقل]:

3.1. الأهداف الإستراتيجية لمنظمة الخدمات الصحية في مصـــــــر.

3.2. المعايير الوطنية National Standards لتقديم الخدمات الصحية.

3.3. شروط ومعايير إنشاء مؤسسات الخدمات الصحيـــــــة.

3.4. شروط ومتطلبات الترخيص بتشغيل مؤسسات الخدمات الصحية وضوابط التأكد من استمرار الالتزام بها خلال فترة الترخيص، ومعقبات الإخلال بتلك الشروط،

3.5. مواصفات ومستويات تأهيل القائمين على إدارة مؤسسات الخدمات الصحية،

3.6. مواصفات الجودة وشروطها في مؤسسات الخدمات الصحية والآثار المترتبة على فقدها.

3.7. مجموعة التشريعات المنظمة لمنظومة الخدمات الصحيـــــــــة.

3.8. نظام وآليات حفز وتشجيع التطوير العلمي والتقني في مؤسسات الخدمات الصحية، بما يجعل هذا التطوير جزءاً أساسياً في الممارسة الفعلية لتلك المؤسسات وفي هياكلها البشرية وأساليب تقديم الخدمات Delivery وكذلك عنصراً رئيساً في تقويمها والحكم على كفاءتها وجدارتها بالاستمرار في التشغيل.

4. المحاور الرئيسية لتقويم ودعم توجه المؤسسات الصحية لتحسين خدماتها، وتشمل:

4.1. نظام الاعتماد Accreditation، باعتباره الآلية الرئيسية في تأكيد وضمان جودة الخدمات الصحية والمؤسسات القائمة عليها.

4.2. برامج تأكيد القيم والأخلاقيات المهنية Professional ethics في مجالات الخدمات الصحية.

4.3. خطط لتنمية القيادات الإدارية في المجالات الصحية وتأهيل مديري تلك المؤسسات والمسئولين في مواقع الإدارة وتخصصاتها المختلفة بها على أسس وأساليب الإدارة الحديثة.

4.4. خطط وبرامج لتوفير فرص التدريب والتنمية والتعليم المستمر لمختلف المهن الصحية.

4.5. نظم الحوافز الإيجابية والسلبية لمقدمي الخدمات الصحية من الأفراد والمؤسسات، وإدارة نظم الحوافز بموضوعية تامة وبترابط مع نظم الاعتماد وقياس جودة الأداء.

4.6. قواعد حفز وتنسيق مشاركة المؤسسات العلمية والجامعات ومراكز البحث العلمي والاتحادات والنقابات المهنية ذات العلاقة في تطوير وتحسين برامج إدارة الخدمات الصحية.

5. تصميم وتفعيل أداة معاونة لتطوير نظم إدارة المؤسسات الصحية، وذلك:

5.1. توفير البرامج والمناهج الدراسية عن " إدارة المؤسسات الصحية" في الجامعات والمعاهد ذات العلاقة.

5.2. توفير خدمات الاستشارات الإدارية المناسبة لدراسة حالات مؤسسات الخدمات الصحية وتقديم المعاونة والدعم العلمي في حقول الإدارة المختلفة.

5.3. توفير آلية للبحث العلمي المنظم في مشكلات ومعوقات إدارة المؤسسات الصحية، وابتكار الحلول المناسبة وتوفيرها للممارسين في مختلف المؤسسات الصحية.

5.4. توفير إطار مؤسسي تتكامل فيه هذه المهام الثلاثة في شكل " المركز الوطني لتنمية الإدارة الصحية" في إطار وزارة الصحة كهيئة مستقلة تقوم على خدمة مؤسسات الخدمات الصحية في القطاعين العام والخاص، وبالتعاون مع الجامعات والمعاهد والهيئات الاستشارية الوطنية والأجنبية.

تعقيب 2024

مصر: تحديات كبيرة تواجه القطاع الصحي[34]

نشرت في :2022/5/2

يعتبر القطاع الصحي في مصر من أكثر القطاعات المثقلة بالمشكلات. أولى هذه المشكلات تتعلق بنسبة الدعم المخصص لهذا القطاع الهام والحيوي في الميزانية العامة للدولة. وهو ما انعكس على مستوى الخدمات المقدمة في القطاع الحكومي، كما أن تدني الأجور الخاصة بالأطباء أدى إلى استقالة حوالي اثني عشر ألف طبيب من وظائفهم في المنشآت الصحية الحكومية-.

مشكلة أخرى تواجه المواطن الذي لا يستطيع الحصول على الخدمات الصحية الجيدة في المستشفيات الحكومية هي ارتفاع تكلفة العلاج الخاص خصوصاً بالنسبة لأصحاب الأمراض المزمنة. مع الأخذ بعين الاعتبار أن برنامج التأمين الصحي الشامل الذي دشنته مصر عام 2018 لم يشمل حتى الآن إلا ثلاث محافظات فقط.

لكن الحكومة ترى أن هناك إنجازات استطاعت القيام بها رغم التحديات وهي القدرة على مواجهة فيروس كورونا وتوفير اللقاحات، إضافة الى حملات مثقلة ناجحة لعلاج المصريين بالمجان من الأمراض السارية وفيروس سي..

https://youtu.be/cZ6d3YbDI6Y?si=_seSFJ2P8D97QtLa

[34] مصر: تحديات كبيرة تواجه القطاع الصحي – ريبورتاج(mc-doualiya.com)

مؤشرات عن القطاع الصحي في مصر[35]

19 يوليو 2024

تُشير أحدث إحصائيات لمركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار التابع لمجلس الوزراء أنه بلغ إجمالي قيمة الإنفاق العام على قطاع الصحة بموازنة العام المالي 2022/2021 حوالي 108.8 مليار جنيه، بمعدل زيادة بلغ 15.3 مليار جنيه (أي حوالي 16%) عن مخصصات القطاع الصحي في العام المالي 2021/2020 الذى بلغ حوالي 93.5 مليار جنيه، ووصل إجمالي عدد المستفيدين من التأمين الصحي 57 مليون مواطن حتى عام 2020.

قُدرت عدد المنشآت الصحية التابعة للقطاع الحكومي والخاص في مصر عام 2020 حوالي 2034 منشأة، وبلغت تكلفة تطوير البنية التحتية والتجهيزات الطبية بعدد 18 مستشفى جامعي نموذجي شاملة أقسام ومستشفيات الطوارئ 2.7 مليار جنيه. وتُقدر تكلفة علاج 2.9 مليون مريض على نفقة الدولة في الداخل خلال عام 2020 بحوالي 8.9 مليار جنيه. وبلغت التكلفة الإجمالية المُنصرفة للمبادرة الرئاسية للقضاء على فيروس "سي" والأمراض غير السارية 3.8 مليار جنيه. (مركز المعلومات – رئاسة الوزراء)

بلغت قيمة مؤشر التغطية الصحية الشاملة في مصر 68%، وتعتبر البحرين أعلى الدول العربية حيث بلغت قيمة المؤشر 77%.

تبلغ قيمة مؤشر تغطية خدمات الرعاية الصحية في مصر 0.6 لكل 100 ألف نسمة وتعتبر الأردن الأولى في الدول العربية وتصل قيمة المؤشر 7 لكل 100 ألف نسمة.

يبلغ معدل الأطباء 2.8 لكل 1000 نسمة في مصر أفضل مما هو متاح في دول منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا ودول مجلس التعاون الخليجي، بينما يتساوى معدل التمريض 2.3 لكل 1000 نسمة في مصر مع معدلاته في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا ومع ذلك، فيما يتعلق بمعدل الأسرة 1.3 لكل 1000 نسمة، تختلف مصر بشكل كبير عن بعض دول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، خاصة دول مجلس التعاون الخليجي، بما يتطلب قدراً كبيراً من الاستثمارات

[35] مؤشرات عن القطاع الصحي في مصر (sis.gov.eg)

لمواكبة المعايير الإقليمية، بشكل عام لا تحتاج مصر إلى الاستثمار في البنية التحتية للرعاية الصحية فحسب، بل وتحتاج كذلك إلى توفير رعاية صحية شاملة تعتمد على التكنولوجيا لتحسين جودة الرعاية الصحية في الدولة حتى يتسنى لها منافسة الدول الأخرى على المستويين الإقليمي والدولي.

القطاع الحكومي وشبه الحكومي هو الأكثر وجودا في سوق الرعاية الصحية في مصر بشكل كبير، والذي يتضمن المراكز الطبية المتخصصة في القطاع العام والهيئات الحكومية والكيانات الأخرى، مثل السكك الحديدية والجامعات وما إلى ذلك، والتي تشتمل على 72 % من الأسرة على الرغم من أن القطاع الخاص يمثل نسبة 63 % من إجمالي المستشفيات، وهو بذلك اللاعب الأكبر في المجال، إلا أنه يعاني تفككاً شديداً مع توفر 31 سريراً فحسب لكل مستشفى خاص، مقارنة بعدد 96 سرير لكل مستشفى حكومي وعدد 209 سرير لكل مستشفى شبه حكومي، يتيح هذا فرصاً جمة لتحقيق التكامل مع القطاع الخاص من خلال عمليات الاندماج والاستحواذ حيث يوفر قطاع الرعاية الصحية في مصر – لا سيما قطاع الرعاية الصحية الخاص – العديد من الفرص المربحة للمطورين والمستثمرين والمشغلين. ومع ذلك، يواجه القطاع العديد من التحديات، مثل ارتفاع تكاليف رأس المال وهجرة الأطباء والموظفين المساعدين المؤهلين.

بلغت نسبة الإنفاق العام على الصحة من إجمالي الإنفاق العام في مصر أعلى قيمة لها 5.5% في موازنة عام 2021/2020.

إن العمود الفقري للخدمة الطبية في مصر يقع على عاتق المستشفيات العامة والجامعية والوحدات الصحية ومؤسسات التأمين الصحي الاجتماعي وما تقوم به الدولة من خدمات مُكملة. وهي الجهات التي لابد من دعمها ورفع مستوى الأداء لها ليحظى المواطن بخدمات لرعاية صحية بمستوى عالي، وخاصة لغير القادرين منهم.

أوضحت الدراسات الاقتصادية أن حجم الإنفاق من المجتمع على الرعاية الصحية يكاد يقارب حجم إنفاق الحكومة على موازنة وزارة الصحة، وأن الكثير من المواطنين يلجؤون، خاصة في خدمات العيادات الخارجية إلى القطاع الخاص، فإن المسؤولية التي تقع على هذا القطاع كبيرة، ويمهد ذلك للمشاركة بين الدولة وبين مقدمي الرعاية الصحية كلهم، حيث إن تقديم الرعاية الصحية يجب أن تخضع لنفس نظم الاعتماد وضمان الجودة في كل القطاعات، وعلى القطاع الخاص أن يُصدر التقارير والإحصاءات بالأنماط والمعايير التي تضعها الدولة للحصول على نتائج أكثر دقة وشمولاً على مستوى الدولة.

3. تطوير المنظومة الوطنية للتعليم[36]

تمهيد

تهتم الدول بتطوير نظم التعليم من أجل ضمان مستويات أعلى من كفاءة وإنتاجية المواطنين وتجنب المشكلات الناتجة عن الأمية وضعف المستويات المعرفية للعنصر البشري بما يؤدي إلى هدر الطاقات الإنتاجية وتهميش مساهمات الموارد البشرية – وهي عماد الإنتاج والثروة الوطنية في المجتمع – في مشروعات وجهود التنمية المجتمعية. ويتطلب تطوير واستمرار فعالية المنظومة التعليمية توفير مقومات رئيسية من استراتيجيات وتوجهات وطنية تحدد الأولويات وترتب ممارسات الدولة وطوائف المجتمع المتعددة في منظومة التعليم. كما تحتاج جهود تطوير وتحقيق استمرارية فعالية نظم التعليم أن تتوفر الموارد البشرية المدربة ذات الكفاءة والقدرة على ممارسة مختلف الأنشطة التعليمية والتربوية، والتقنيات التعليمية والتربوية الحديثة، والأجهزة والمعدات اللازمة للعمليات التعليمية على اختلاف أنواعها، فضلاً عن الإمكانيات المادية والتجهيزات التعليمية. ويكون توفر الموارد المالية عنصراً ضرورياً لتدبير تلك الاحتياجات المختلفة بالكميات ومستويات الجودة المناسبة لحجم ومعدلات الطلب المجتمعي على الخدمات التعليمية والتربوية.

ولكن مجرد توفر الموارد المالية والبشرية والمادية والتقنية وإن كان شرطاً ضرورياً لقيام نظام متميز للتعليم في المجتمع، إلا أنه ليس شرطاً كافياً، إذ لا بد من توفر عنصر الإدارة العلمية للمنظومة التعليمية والتي يمثل الحلقة الحيوية في نجاحها والوصول بها إلى المستويات المعتمدة في نظم التعليم العالمية. وتركز هذه الورقة على منهجية إدارة المنظومة التعليمية باستخدام المنطق الأساسي الذي يطرحه

[36] قدمت هذه الورقة إلى المؤتمر الأربعين لجماعة الإدارة العليا الذي انعقد بالإسكندرية في الفترة من 7–10 أكتوبر 2004.

مدخل النظم The Systems Approach لما في ذلك من ميزة إحداث التكامل والترابط بين عناصر المنظومة، وضمان تناسق ما يقدم من خدمات تعليمية وتربوية مع الأهداف والنتائج المرجوة مجتمعياً، ومن ثم توظيف الموارد المتاحة بأفضل أسلوب.

إن تدني مستوى جودة المنظومة الوطنية للتعليم هو أحد أهم موضوعات الحوار الوطني والشغل الشاغل لملايين الأسر المصرية التي تعاني من مشكلات عدم قدرة المنظومة الحالية على الوفاء بمتطلبات تعليم أبنائها بمستوى الجودة والجدية المأمولة، لما يسببه من قلق ألا تحقق هؤلاء الأبناء المجموع المناسب في امتحان شهادة الثانوية العامة مما يهدد فرصهم في الالتحاق بالجامعات، وترتب على تلك المخاوف الناشئة من تجمد وضعف كفاءة منظومة التعليم الوطنية نتائج خطيرة بالنسبة لفكرة التعليم في ذاتها، فضلاً عن تأثيراتها السالبة على الاقتصاد والمجتمع.

وتتمثل أهم تلك التأثيرات السالبة فيما يلي:

1. انصراف الطلاب عن الانتظام في الدراسة بالمدارس وتحولهم إلى طلب المعونة من مدرسيهم أو آخرين غيرهم يمارسون تجارة "الدروس الخصوصية" في المنازل وغيرها من أماكن يتجمع فيها الطلاب لتلقي الدروس التي انصرفوا عنها في المدارس وأهملها المدرسون أنفسهم لانشغالهم بالتدريس خارج منظومة التعليم الرسمية،
2. انحصار مفهوم التعليم لدى الطالب المصري – بل والمجتمع المصري بأسره – في قضية مجموع الدرجات في امتحان الثانوية العامة حيث هو المعبر إلى الكليات الجامعية، ومن ثم لم يعد التعليم مطلباً ثقافياً لبناء الإنسان وتكوين قدراته المعرفية وتنمية آلياته في السعي للمعرفة وتوظيفها بما يعود عليه والمجتمع بالمنفعة، بل أصبح التعليم مجرد استحواذ على بطاقة مرور إلى الجامعة لدراسة أي مجال

يتيحه للطالب المجموع الذي حصل عليه في اختبار الثانوية العامة، وبغض النظر عن توجهاته ورغباته وقدراته الفكرية واهتماماته العملية،

3. أدى انصراف المعلمين عن واجباتهم المدرسية وتقبل أولياء الأمور لهذا الواقع الجديد، بل ومساهمتهم في تكريسه إلى إهمال مقومات العملية التعليمية ليس فقط في المدارس ولكن حتى في تلك الدروس الخصوصية والتي تتم في ظروف غير مناسبة لا من حيث أماكن انعقادها أو مواعيدها فكثير من تلك الدروس تنعقد في ساعات متأخرة من الليل نظراً لانشغال المدرسون في حلقات تدريسية مستمرة لا تنقطع،

4. انتقلت سلبيات التعليم قبل الجامعي إلى الجامعات والمعاهد العليا من خلال الطلاب الملتحقين بها بكل ما تحملوه معهم من قيم وإمكانيات وقدرات محدودة على التعلم، واستمرت عدوى الدروس الخصوصية لتنشر في مؤسسات التعليم الجامعي والعالي حيث يفتقد الطلاب القدرة على التعلم الذاتي واكتسبوا عادة الاعتماد على من يلقنهم المادة العلمية مبسطة ومختزلة في عناصر محدودة تحفظوها عن ظهر قلب ثم يتخلصون منها في أوراق الاختبارات من دون أن يبقى منها أي أثر يسهم في تطوير قدراتهم الذهنية وبناء شخصياتهم.

المنظومة التعليمية.. نظام متكامل[37]

تتمثل المنظومة التعليمية في المجتمع في شكل نظام مفتوح Open System تتفاعل مكوناته الذاتية وتتكامل مع المناخ المحيط ويقصد بعناصر النظام ما يلي:

---

[37] لا شك أن القارئ سوف يلحظ التماثل في مادة هذه الورقة والمنطق الذي تقوم عليه مع ما ورد في الدراسة السابقة حول إدارة منظومة الخدمات الصحية حيث تعتمد الورقتان على منهجية النظم.

1. المخرجات، هي الأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها لإشباع رغبات مجتمعية تصدر من المناخ الذي يوجد به النظام.
2. العمليات، هي كافة الأنشطة والجهود المبذولة والتي تستهدف إنتاج الخدمات التعليمية والتربوية التي يتقبلها المجتمع، ومن ثم تكون هي أساس تحقيق الأهداف.
3. المدخلات، هي الموارد المالية والبشرية والتقنية والأجهزة والمعدات والمعلومات وأشكال المعرفة التي تستخدم في مباشرة الأنشطة، ومن ثم الوصول إلى الأهداف.
4. المناخ، هو مجموع أصحاب المصلحة في النظام Stakeholders من أفراد وجماعات وهيئات المجتمع المتعاملين مع المنظومة التعليمية والمستفيدين منه، وكذا القائمين على تنظيمه وضبط حركته، والمنشغلين بتطويره ومده بالموارد اللازمة.

وبالاعتماد على منطق مدخل النظم في بناء وإدارة المنظومة التعليمية، يمكن تحقيق الفوائد التالية:

1. التأكد من توافق ما يقدمه النظام التعليمي من خدمات تعليمية وتربوية مع مطالب ورغبات واحتياجات المستفيدين من تلك الخدمات.
2. التأكد من استثمار المنظومة التعليمية لكافة الفرص العلمية والمنجزات التقنية وفرص التأهيل والتدريب والموارد الموجودة في المجتمع [المناخ المحيط]، والحرص على التفاعل الوثيق والارتباط التام بين النظام وبين المناخ المحيط وتجنب عزلته عنه.
3. التأكد من أن الموارد المتاحة للمنظومة التعليمية تتناسب مع الأنشطة والعمليات المختلفة التي تجب على المنظومة مباشرتها حتى تحقق الأهداف المناسبة لاحتياجات المستفيدين.
4. التأكد من أن أصحاب المصلحة ممثلون في المنظومة التعليمية ومشاركون بإيجابية في توجيه فعالياتها وتصحيح مسارها إن انحرفت عن تقديم الخدمات اللازمة لهم بمستويات الجودة والكفاءة المرغوبة.

5. توضيح دور أصحاب المصلحة في تقويم مستوى جودة وكفاءة المنظومة التعليمية، ومن ثم بناء مجموعة من المعايير والآليات التي توضح مدى نجاحها في تحقيق أهدافها بالقياس إلى رغبات المستفيدين، وبالمقارنة بمستويات الأداء والإنجاز في نظم التعليم الأكثر تقدماً وتطوراً.

نظرة متكاملة لمكونات منظومة المنظومة التعليمية

من جانب آخر، فإن مدخل النظم يسمح بالإدراك المتكامل لمكونات المنظومة التعليمية، ومن ثم إدراك أهمية التواصل بينها والتناسق والتناغم فيما يقوم به كل منها من أجل تحقيق الغاية النهائية للنظام وهي توفير المستوى المرغوب من الخدمات التعليمية والتربوية للمستفيدين. ومن ثم يمكن تجنب الخطأ الشائع بالتركيز على مقدمي الخدمات التعليمية **Educational Services Providers** فقط باعتبارهم العنصر الوحيد في المنظومة، بل يشارك في المنظومة مجموعات متنوعة من المؤسسات والهيئات تضم:

1. الجهات الحكومية القائمة على تنظيم المنظومة التعليمية ووضع الضوابط لممارسة مختلف وظائفها، وإصدار التراخيص بإنشاء المؤسسات التعليمية وإجازة الممارسين لمختلف المهن التعليمية والتربوية، ومتابعة وتقويم مستوى التعليم العام ورصد الاحتياجات والتخطيط لتطوير المنظومة التعليمية واستكمال مقوماتها، وحفز وتشجيع القائمين عليها من القطاعات الحكومية والخاصة والأهلية، وفرض الجزاءات وتوقيع العقوبات على المخالفين لقواعد النظام وآدابه وأخلاقيات المهن التعليمية والتربوية وحقوق الطلاب وذويهم.
2. اللجان المختصة بالتعليم في مجلسي الشعب والشورى وغيرهما من الهيئات ذات العلاقة.
3. مقدمو الخدمات التعليمية والتربوية من مدارس ومعاهد ومراكز تقدم برامج التعليم ما قبل الجامعي، والجامعات والمعاهد العليا ومؤسسات التعليم العالي.

4. الجامعات ممثلة في كليات التربية وغيرها من الكليات التي تساهم في تكوين وإعداد المعلمين وخبراء التعليم والتربويين ومساعديهم من فنيي المختبرات والأنشطة الفنية والرياضية والثقافية وغيرهم من العناصر البشرية في المنظومة التعليمية والتربوية. وكذا جهات التدريب والتنمية المستمرة لأعضاء المهن التعليمية ومساعديهم.
5. أعضاء هيئات التدريس من مختلف التخصصات والمستويات، وأعضاء هيئات الإدارة في المؤسسات التعليمية.
6. أعضاء الهيئات التعليمية المساعدة المختصة في تطبيق تقنيات التعليم مثل محضري المعامل ومدربي الحاسب الآلي وأخصائي التربية البدنية والأنشطة الرياضية بالمدارس والمعاهد.
7. هيئات المجتمع المدني ذات العلاقة بالمنظومة التعليمية من جمعيات أهلية ومؤسسات علمية واستشارية تقدم خدماتها من أجل تطوير التعليم ومساندة القائمين عليه.
8. المؤسسة الإعلامية ذات التأثير والاهتمام بالعملية التعليمية والمعبرة عن الرأي العام ومدى رضائه عن مخرجات المنظومة التعليمية.
9. مجتمع الأعمال الذي يمثل المتلقي لمخرجات المنظومة التعليمية.
10. النقابات المهنية التي تضم أعضاء المهن التعليمية والتربوية.
11. مراكز وهيئات الاعتماد Accrediting Agencies والجهات الاستشارية وبيوت الخبرة في مجالات المنظومة التعليمية ومتطلباتها وتقنياتها.

إن التزام منطق النظم تحقق مزايا مهمة في ضمان تكامل عناصر المنظومة التعليمية بحيث تكون أقدر على استثمار الموارد المجتمعية المتاحة وتطوير أنواع الخدمات وأساليب تقديمها، ومن ثم تحقيق غايات وأهداف النظام في خدمة المستفيدين. ومن ناحية أخرى، يصبح شرط التطوير وضمان

الاستمرارية في فعالية المنظومة أن تشمل عمليات التطوير كافة عناصر المنظومة وليس الاقتصار فقط على بعضها دون الأخرى.

إدارة المنظومة التعليمية على المستوى الوطني National

تتولى وزارة التعليم وهيئاتها وأجهزتها المختلفة مباشرة مهام إدارة المنظومة الوطنية للتعليم، وبالاستناد إلى منطق النظم تتبلور هذه المهام فيما يلي:

1. تحديد الغايات Goals والأهداف الإستراتيجية Strategic Objectives التي تحقق مطالب المجتمع Public Demands في توفير مستوى من الخدمات التعليمية والتربوية يتسم بالكفاءة والجودة والاقتصاد.
2. تصميم الصورة الكلية المستهدفة للمنظومة التعليمية لخدمة الاحتياجات الحالية في المجتمع، وإعداد الخطط المستقبلية لتطويرها وتنمية قدراتها بما يتوافق وتوقعات زيادة الطلب على تلك الخدمات وتنوع الاحتياجات وتغيرها مع حركة المجتمع وتطلعات أفراده وطوائفه. والمعنى المقصود هنا أن تضمن الهيئة القائمة على إدارة المنظومة الوطنية للتعليم أن كافة عناصرها موجودة وقادرة على مباشرة وظائفها.
3. تصميم آليات التنسيق والترابط Networking بين عناصر المنظومة الوطنية للتعليم، وترويج أنماط المشاركة Participation and Joint Ventures وطرح مبادرات الدمج Mergers بين عناصر المنظومة أو بعضها بهدف تكوين كيانات تتوفر لها القدرات المناسبة وتكون أقدر على تقديم خدمات أفضل بتكلفة اقتصادية ومستويات جودة لا تتوفر للكيانات الصغيرة والهامشية [مثل كثير من المدارس والمعاهد الخاصة التي لا تتوفر فيها المقومات المادية أو التقنية أو البشرية الضرورية لتقديم خدمة تعليمية ترقى إلى مستوى المعايير القومية التي أصدرتها وزارة التعليم منذ فترة].

4. تحديد المعايير Standards التي ينبغي على مقدمي المنظومة التعليمية ومختلف عناصرها الالتزام بها من حيث نوعيات الخدمات المصرح بها لكل مستوى من مقدمي الخدمة، وأساليب تقديم الخدمات للمستفيدين، وضمان الوصول إلى الخدمات بيسر وبدون معاناة Accessibility للطلاب واحترام حقوقهم وذويهم في تلقي الخدمة بأحسن الأساليب، وكذا تحديد أساليب تقدير رسوم المستويات المختلفة من الخدمات التعليمية.

5. صياغة القوانين والتشريعات المنظمة لإنشاء وتشغيل المؤسسات من عناصر المنظومة التعليمية، وتحديد الأشكال القانونية المسموح بها، والشروط الواجب توفرها في القائمين عليها، ومصادر التمويل والضوابط الكفيلة بضمان كفاءة وجدوى خدماتها وتأمين سلامة الطلاب والمعلمين وغيرهم من المتعاملين معها.

6. تصميم نظم وآليات متابعة أداء عناصر المنظومة وقياس Measurement مستويات الجودة والفعالية، ومدى الالتزام بالمعايير المعتمدة لمختلف أنواع الخدمات وتقرير أنواع الجزاءات على المخالفين.

7. تصميم نظم وآليات الترخيص Licensure والاعتماد Accreditation ومنح الشهادات Certification التي تجيز لعناصر المنظومة ممارسة أنواع محددة من الخدمات التعليمية والتربوية وفق المعايير والضوابط المنصوص عنها في قرارات الترخيص أو الاعتماد أو الإجازة.

8. تخطيط برامج توفير وتنمية الموارد البشرية والمعرفية والتقنية اللازمة لكفاءة تشغيل عناصر المنظومة، ووضع الضوابط والحوافز الكفيلة بتنظيم الاستفادة من تلك البرامج لمن تتوفر فيهم الشروط من أفراد ومؤسسات، وتأكيد التوظيف الإيجابي الفعال للخبرات العلمية والقدرات المهنية المكتسبة من عمليات التدريب والتنمية المتواصلة.

9. توفير آليات التدخل للمساندة في حال تعرض بعض عناصر المنظومة الوطنية لمشكلات أو مخاطر تهدد بتوقفها عن الأداء أو تعوق قدراتها على تقديم الخدمات بالمستويات المحددة .

10. توفير الإمكانيات الإستراتيجية اللازمة لدعم المنظومة الوطنية للتعليم والقيام بالوظائف المحورية التي لا ينسنى لأي مؤسسة من مؤسسات المنظومة أن تقوم بها منفردة ، مثال ذلك إعداد وتطوير المناهج والمقررات، وتطوير أساليب التقويم والاختبار، وتعميق تكوين المهارات الإبداعية لدى الطلاب ،والدراسات والمسوح الشاملة للحالة التعليمية في البلاد، والإيفاد في بعثات خارجية لتأهيل وتدريب كوادر متميزة من المعلمين والخبراء التربويين، والاستثمار في المراكز التعليمية المتخصصة عالية التكلفة مثل مراكز تطوير تقنيات التعليم وغير ذلك من مجالات تحتاج إلى قدرة الدولة وإمكانياتها .

11. تنظيم العلاقات بين عناصر المنظومة الوطنية من القطاعين الحكومي والخاص وتوزيع الأدوار بينها بما يحقق التكامل والتناسب مع طاقات وإمكانيات كل طائف .

إدارة المنظومة التعليمية على المستوى المؤسسي Institutional

باستخدام منطق النظم فإن إدارة مؤسسات المنظومة التعليمية مسئولة عن التخطيط والتنسيق والمتابعة لضمان تحقيق المستويات الأفضل من عناصر العملية التعليمية والتربوية:

تحديد المخرجات Outputs:

1. توفير أنواع ومستويات الخدمات التعليمية والتربوية التي تتميز بالجودة والتحسين المستمر وتتوافق مع احتياجات المجتمع وشرائح طالبي الخدمة من كل مؤسسة، وبالتناسق مع المعايير والمستويات المحددة في النظم والتشريعات الوطنية للتعليم،

2. تأكيد وتحسين الجودة Maintain and improve quality والتطوير المستمر في مستوى الخدمات وفق منهجيات وآليات معتمدة في النظام الوطني لضمان الجودة والاعتماد،
3. تخريج متعلمين يتصفون بالقدرات المعرفية والمهارات التطبيقية المناسبة لاحتياجات المجتمع.
4. توفير مناخ تعليمي وتربوي صحي ومحابى لتنمية شخصية المتعلم وتزويده بالقيم الأخلاقية والوطنية التي تجعل منه مواطناً صالحاً ومنتجاً.
5. إصدار منتجات تعليمية وتربوية تسهم في تنمية الرصيد المعرفي وتراكم الخبرات الوطنية بما يهيئ القدرة على التطوير المستمر لعناصر المنظومة التعليمية والتربوية.

تخطيط وإدارة الأنشطة Activities :

1. وضع [و/ أو تطبيق] المعايير Setting standards التي تسترشد بها العمليات التعليمية والتربوية وأهمها:
   1.1. معايير ضمان الحصول على الخدمات التعليمية والتربوية المناسبة للطالب واستمرارها.
   1.2. معايير ضمان احترام حقوق الطالب وذويه.
   1.3. معايير ضمان توفر الجدية والدقة في الإرشاد والتوجيه التعليمي والتربوي للطلاب.
   1.4. معايير الكفاءة في الأنشطة التعليمية والتربوية لكل مستوى من الطلاب.
   1.5. معايير ضمان فرص المشاركة الفاعلة والإيجابية من أعضاء الهيئة التدريسية في إدارة العملية التعليمية.
   1.6. معايير ضمان فرص المشاركة الفاعلة والإيجابية من أولياء أمور الطلاب في توجيه وتقويم وتطوير العملية التعليمية.

2. خطيط وتنسيق ومتابعة العمليات التعليمية والتربوية في ضوء المعايير ووفق النظم المعتمدة وأهم عناصرها :

1.1. تصميم وتفعيل نظام للتخطيط التعليمي والتربوي وتحديد المدخلات اللازمة لتنفيذ الخطط والبرامج المعتمدة .

1.2. تصميم وتفعيل تنظيم إداري واضح تحدد العلاقات ويوزع السلطة بين عناصر المؤسسة التعليمية بما يوفر القيادة الرشيدة والموضوعية في اتخاذ القرارات .

1.3. تصميم وتفعيل نظام لإدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر في الأداء .

1.4. إدارة الأصول والإمكانيات المادية المتاحة بكفاءة Facility management .

1.5. اختيار وتدريب وتنمية وحفز العاملين ذوي المؤهلات والخبرات المتناسبة مع متطلبات الأداء .

3. بناء وتشغيل وإدارة نظم المعلومات .

4. تحديد طرق وأساليب قياس الأداء وتقويم النتائج Measurement/ assessment .

5. إجراء القياسات الفعلية للتأكد من توافق الأداء مع المعايير Conformance To Standards والالتزام الدقيق بها Compliance .

6. العمل على توفير متطلبات الاعتماد أو التراخيص أو الشهادات بحسب الأحوال، وتأمين استمرار تلك الشروط تحسباً للمراجعات والفحوص الميدانية التي تقوم بها جهات الإشراف الحكومية أو هيئات الاعتماد .

7. تنسيق أنشطة وفعاليات الأجزاء المختلفة في المؤسسة التعليمية لضمان تكامل الخدمات وتناسقها .

8. وضع نظم ضبط التكلفة والرقابة على المصروفات وتدبير التمويل اللازم لمباشرة أنشطة المؤسسة .

تخطيط وتدبير المدخلات Inputs .

تعمل إدارة المؤسسات التعليمية والتربوية على تخطيط وتدبير الموارد [المدخلات] اللازمة لتحقيق المخرجات ومباشرة الأنشطة السابق تحديدها ، وتتبلور تلك المدخلات فيما يلي:

1. الموارد البشرية.
2. الموارد الماليـــة.
3. المعلومات والموارد المعرفية.
4. التقنيات والنظم والوسائل التعليمية والتربوية.
5. المباني التعليمية والإدارية والمساحات المحيطة لتوفير فرص ممارسة الأنشطة الرياضية والترفيهية وساحات الاستقبال ومتطلبات الحركة بالمؤسسة.

الاعتماد وسيلة رفع الكفاءة وتحسين الجودة:

تحتل عملية الاعتماد Accreditation بصورها المختلفة أهمية خاصة في معظم دول العالم المهتمة بتطوير نظم التعليم بها . وتقوم فكرة الاعتماد بالأساس على وضع المعايير التي تجب توفرها في المؤسسات والخدمات التعليمية والتربوية وفيما يتوفر بها من مقومات تقنية ومادية، ومواصفات هياكلها البشرية ونظم الأداء المختلفة بها ، ثم إجراء تقويم للتأكد من توفر تلك الشروط والالتزام بالمعايير كمطلب أساسي لمنح الاعتماد والذي يعتبر الآن جواز المرور نحو اكتساب ثقة المستفيدين وضمان استمرار الطلب على خدمات المؤسسة. ويتم التقويم على مستويين:

المستوى الأول: التقويم الذاتي Self-assessment الذي تقوم به المؤسسة التعليمية بذاتها .

المستوى الثاني: التقويم الخارجي External assessment الذي تباشره جهات الاعتماد الخارجية.

ويفرض السعي للحصول على الاعتماد أن تقوم المؤسسات التعليمية والتربوية بتطوير نظمها وتحسين الأداء في مرافقها وتجويد الخدمات التي تقدمها لطلابها وذلك في مجالات العمل المحورية لها . وتتفق معظم برامج الاعتماد على أهمية المجالات الوظيفية التالية في المؤسسة التعليمية الساعية للحصول على الاعتماد:

1. نظم ومعايير القبـــــــــــــــول
2. البرامج والمناهج التعليميـــــــــــــــة
3. الإمكانيات المادية والتقنية بالمؤسسة
4. كفاءة العملية التعليميـــــــــــــــة
5. الأنشطة الثقافية والرياضية والعلميـــة
6. نظم ومعايير تقويم الطـــــــــلاب
7. أعضاء هيئات التدريس ومعاونيهـــم
8. المكتبات والمصادر التعليمية والمعرفية
9. المختبرات والوسائل التعليميـــــــــة
10. القيـــــادة الإداريـــــــــــة
11. تأكيد الجـــــــــــــــودة
12. إدارة الموارد البشريـــــــــــة
13. إدارة المعلومـــــــــــــــات

إن جهات الاعتماد تركز على تلك المجالات الوظيفية المهمة، وتضع لكل منها معايير الأداء الواجب الالتزام بها كشرط لمنح الاعتماد، وتراقب المؤسسات والخدمات التعليمية والتربوية في مدى تمسكها واحترامها لتلك الشروط والمعايير، وبذلك فهي تسهم بشكل مباشر في رفع كفاءة المنظومة التعليمية،

حيث تحاول كل مؤسسة تعليمية أن تراجع مدى توفر تلك الشروط والمعايير لديها، وتحدد مجالات التحسين والتطوير من أجل الفوز بالاعتماد أو المحافظة عليه. وقد اتجهت الدولة إلى إصدار قانون لتنظيم عملية الاعتماد وضمان الجودة في التعليم، وينتظر إقراره في الدورة الجديدة لمجلس الشعب.

ولكن ينبغي الإشارة إلى عدد من المحاذير التي ينبغي التحوط لها حتى تحقق النظام المنتظر أهدافه:

1. ضرورة تطوير القوانين المنظمة للتعليم ما قبل الجامعي والتعليم الجامعي لتأكيد الاستقلال الأكاديمي والمالي والإداري للمؤسسات التعليمية حتى تتمكن من اتخاذ القرارات والإجراءات التي تتطلبها معايير الاعتماد وضمان الجودة.
2. ضرورة مراجعة نظم القبول بالجامعات والمعاهد العليا لمنح الإدارة التعليمية في كل منها سلطة قبول الطلاب المتقدمين وفق المعايير والشروط المعتمدة من غير التوقف فقط عند المجموع الكلي لدرجات النجاح في اختبار شهادة الثانوية العامة باعتباره المعيار الأوحد للقبول.
3. ضرورة تأكيد سلطات الإدارة التعليمية في الجامعات والمعاهد العليا ومؤسسات التعليم ما قبل الجامعي في اختيار وتقويم أداء أعضاء هيئات التدريس بها واتخاذ الإجراءات المناسبة لإنهاء خدماتهم في حالات التقصير في الأداء أو تدنيه عن المستوى المستهدف بما تحقق للمؤسسة التعليمية فرصة الحصول على الاعتماد.

عناصر الخطة الشاملة لتطوير المنظومة التعليمية

نوضح فيما يلي عناصر خطة مقترحة لتطوير ورفع كفاءة المنظومة التعليمية الوطنية:

1. تصميم المنظومة الوطنية للتعليم المستهدفة شاملة كافة العناصر [المؤسسات والوظائف والنظم] التي تحقق الأهداف الوطنية في تقديم خدمات تعليمية وتربوية عالية الكفاءة ومتوافقة مع متطلبات وأهداف التنمية الوطنية الشاملة [والمكافئة للمنظومات التعليمية الأكثر تطوراً في العالم المتقدم].

2. وضع خريطة شاملة تحصر المؤسسات التعليمية والتربوية القائمة وتحدد الفجوات [أي العناصر الغائبة في المنظومة] التي تفصلها عن المنظومة المستهدفة.

3. وضع برامج محددة لاستكمال العناصر الغائبة في المنظومة الوطنية للتعليم ومن أهمها ما يلي:

1.1. الخطة الوطنية لتأكيد الجودة في مؤسسات المنظومة التعليمية وجعل الالتزام بها أولوية متقدمة، ونشر مفاهيم الجودة في كافة المستويات والأصعدة في مجالات المنظومة التعليمية

1.2. نظم الاعتماد Accreditation والترخيص Licensure ومنح الشهادات الدالة على التأهيل Certification على جميع مقدمي المنظومة التعليمية من الأفراد والمؤسسات، والنص على أن الالتزام بشروط ومعايير الواردة في تلك النظم جزء لا يتجزأ من سياسات ونظم الجودة في تلك المؤسسات.

1.3. الأساس التشريعي بما يجعل الالتزام بمعايير المنظومة التعليمية أمراً ملزماً لمختلف مقدمي الخدمة.

1.4. الخطة الوطنية للتطوير العلمي والتقني في مؤسسات المنظومة التعليمية، وجعل هذا التطوير جزء أساسي في الممارسة الفعلية لتلك المؤسسات وفي هياكلها البشرية وأساليب تقديم الخدمات Delivery.

1.5. البرامج الوطنية لتأكيد القيم والأخلاقيات المهنية Professional ethics في مجالات المنظومة التعليمية.

1.6. الخطط المتكاملة لتنمية القيادات الإدارية في المجالات التعليمية وتأهيل مديري تلك المؤسسات والمسئولين في مواقع الإدارة وتخصصاتها المختلفة بها على أسس وأساليب الإدارة الحديثة.

1.7. الخطط والبرامج الشاملة لتوفير فرص التدريب والتنمية والتعليم المستمر لمختلف المهن التعليمية والتربوية.

1.8. نظم الحوافز الإيجابية والسلبية لعناصر المنظومة التعليمية من الأفراد والمؤسسات، وإدارة نظم الحوافز بموضوعية تامة وبترابط مع نظم الاعتماد وقياس جودة الأداء.

1.9. نظم وآليات تشجيع مشاركة المؤسسات العلمية والجامعات ومراكز البحث العلمي والاتحادات والنقابات المهنية ذات العلاقة في تطوير وتحسين برامج إدارة المنظومة التعليمية.

ضمانات استمرارية وفعالية المنظومة الوطنية للتعليم في خدمة أهداف التنمية الشاملة

إن استمرارية وفعالية المنظومة الوطنية للتعليم وكفاءتها في خدمة التنمية الشاملة تتوقف على تفعيل مجموعة الضمانات التالية:

1. إنشاء هيئة وطنية مستقلة للتعليم تضم خبرات علمية في نظم وتقنيات التعليم والتربية، كما تضم ممثلين لأصحاب المصلحة في التعليم من أولياء الأمور وأعضاء الهيئات التدريسية والإدارة التعليمية في مراحل التعليم المختلفة، وكذلك ممثلين للطلاب ومنظمات الأعمال ومنظمات المجتمع المدني. وتختص هذه الهيئة بما يلي:

1.1. وضع الرؤية العامة والفلسفة الوطنية للتعليم والمبادئ الرئيسية التي توجه فعالياته.

1.2. تصميم الهيكل التعليمي الرئيسي من حيث المراحل وعدد سنوات كل مرحلة والبناء العام للمؤهلات العلمية وعلاقاتها المتداخلة.

1.3. تحديد أسس ومحاور بناء المناهج وفلسفة التعليم وتكوين الطلاب بما يتوافق والتوجهات الوطنية والعقيدة الإسلامية [والمسيحية لأبناء الوطن من الأقباط]. وضع المعايير الرئيسية

1.4. للتعليم شاملة المؤسسة التعليمية وعناصرها المختلفة، وشروط وإجراءات الترخيص بإنشاء وتشغيل المؤسسات التعليمية ومقوماتها الرئيسية،

1.5. وضع معايير وتقنيات تقويم جودة المؤسسات والبرامج والمناهج التعليمية ومخرجات المنظومة الوطنية للتعليم، وشروط وإجراءات منح الاعتماد.

2. تتولى الهيئة الوطنية المستقلة للتعليم تصميم الإستراتيجية الوطنية للتعليم شاملة مستوياته المتعددة [التعليم الأساسي وقبل الجامعي، والتعليم الجامعي والعالي] وإقرارها في استفتاء شعبي حقيقي، ثم توثيقها في مجلس الشعب باعتبارها وثيقة وطنية لا يجب أن يمسها تغيير أو تعديل إلا بناء على استفتاء مماثل، حيث تكون استراتيجية التعليم بعيدة عن الشطحات والنزوات الشخصية لوزراء التعليم المتعاقبين.

3. إنشاء الهيئة الوطنية لضمان جودة التعليم والاعتماد لمراقبة مستويات الجودة في عناصر المنظومة الوطنية للتعليم واتخاذ إجراءات منح الاعتماد للمؤسسات والبرامج التي تستوفي الشروط، وكذا سحب الاعتماد حين مخالفة شروطه.

4. إصدار قانون شامل للتعليم، بناء على اقتراح الهيئة الوطنية للتعليم، يترجم مبادئ وأسس وأهداف الإستراتيجية الوطنية للتعليم وتحدد اختصاصات ومسئوليات كل من عناصر المنظومة الوطنية للتعليم، ويقنن الضوابط والمعايير التي تضمنتها وثيقة الإستراتيجية.

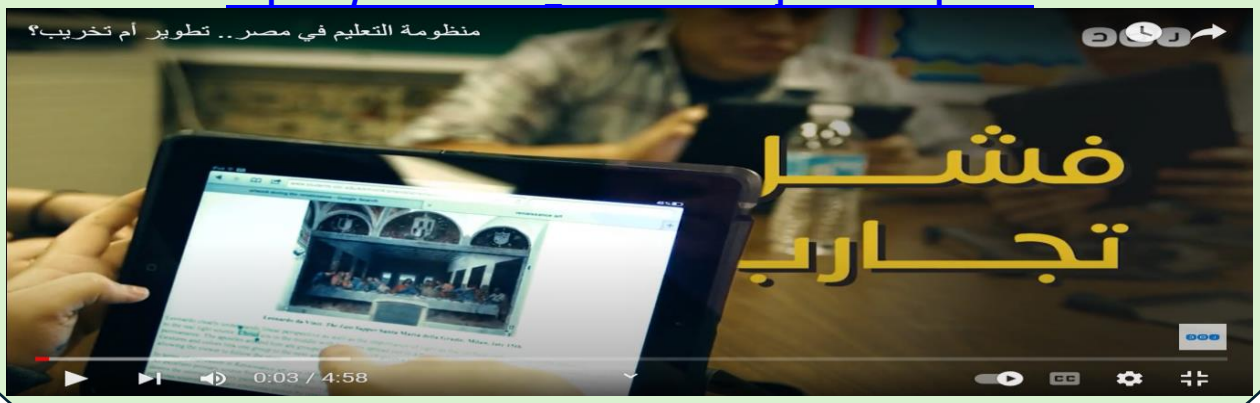
5. توحيد وزارتي التعليم والتعليم العالي في وزارة واحدة تختص بالإشراف على تنفيذ الإستراتيجية الوطنية للتعليم ومباشرة الوظائف والاختصاصات المنوطة بها في تلك الإستراتيجية وتفعيل قانون التعليم من دون أن يكون لها تعديل أو تبديل أي منهما ورفعها إلى الهيئة الوطنية للتعليم.

تعقيب 2024

لقد عاني قطاع التعليم في مصر، وخاصة "التعليم قبل الجامعي" من انعدام التخطيط الإستراتيجي وترك أمور "التربية والتعليم" لشطحات الوزراء المتعاقبين منذ أيام حركة الضباط الأحرار ووزير التربية والتعليم في ذلك الوقت وهو البكباشي كمال الدين حسين!!!!

https://youtu.be/9KV-hb77Pss?si=16ydp9B59y-8biGV

https://youtu.be/E58_rFB090A?si=NjD6Xx-xu5q4NnoL



https://youtu.be/dHS3E50lqQs?si=S-X-9KuaYVPYm44D

https://youtube.com/shorts/UxIA6bb45UQ?si=OYdKi04mUmQ-Lmal

https://youtu.be/wpQmJHuTFuE?si=qB7cvxiPDlWPqD8S

–https://youtu.be/JYUhQW98LL8?si=W5VkcUks_1vJxfe

https://youtu.be/o96DdF2Zh7Y?si=U3gFgcqSvj-fcj_M

ترتيب مصر في المؤشر العالمي لجودة التعليم

https://youtu.be/bT2sBzuxLdQ?si=6sRw29Scx7JAYIdD

https://youtu.be/Ys5qF3XEsWc?si=JDrOICcHKAMeunJ5

لقد شغل 28 شخص منصب وزير التربية والتعليم في مصر منذ 22 يوليو 1952 ، بعضهم شغل المنصب ليوم واحد هو محمد رفعت باشا في وزارة أحمد نجيب الهلالي باشا بين 22 و23 يوليو 1952، بينما كان دكتور حسين نهاء هو الذي أمضى في ذلك المنصب ما يقرب من 11 سنة ! ! ! ورغم هذا العدد الكبير من الوزراء إلا أن النتيجة لا تسر رغم ما تم إنفاقه دون عائد حيث تحتل جمهورية مصر العربية المركز الثالث عربياً والتي المركز الثامن والثلاثين عالمياً .

ولا يصل التعليم في مصر إلى مرتبة تناهز دولة الإمارات العربية: بالمركز الأول، والتي تحتل المركز السابع والعشرين عالمياً أو المملكة العربية السعودية في المركز الثاني، والتي تحتل المركز الرابع والثلاثين عالمياً أو دولة قطر في المركز الرابع، وتحتل المركز الأربعين عالمياً.

4. الإسكندريـــــة 2010[38]

الغاية من المشروع

يهدف مشروع " الإسكندرية 2010" إلى وضع إطار شامل لتحقيق التطوير الحضاري والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية لمدينة الإسكندرية، وتصميم البنية المؤسسية اللازمة لإعداد خطط وبرامج التطوير، وإحداث الآليات الضرورية للتنفيذ، وابتكار وسائل حفز وتحريك طوائف المجتمع السكندري جميعها للمشاركة الفاعلة الإيجابية والمنتجة من أجل تحقيق تلك الغاية وضمان استمرارية قوى الدفع من أجل التطوير المستمر والتنمية المستدامة.

الأهداف الإستراتيجية لمشروع "الإسكندرية 2010"

تتبلور الغاية من مشروع "الإسكندرية 2010" في الأهداف الإستراتيجية التالية:

1. وضع تصور متكامل للصورة المستقبلية لمدينة الإسكندرية في العام 2010 أي بعد خمسة أعوام.
2. توضيح الملامح العمرانية، الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية المميزة لمدينة الإسكندرية في 2010 .
3. رصد الموارد ومصادر الثروة الطبيعية ومجالات الاستثمار في ميادين الإنتاج والخدمات التي تتوفر بالإسكندرية وتمثل فرصاً للمستثمرين الوطنيين والأجانب.
4. حصر مناطق التوسع العمراني الممكنة بالإسكندرية الكبرى وتقدير مقوماتها الأساسية وجدواها في تحقيق المشروع.

---

[38] عرض هذا الاقتراح على اللواء. محمد عبد السلام المحجوب الذي وافق عليه وتبناه بشدة، وتشكلت لجنة من مجموعة مفكرين لدراسته والإعداد لتنفيذه برئاسة المحافظ وعضوية السادة/ فاروق جويدة، طارق حجي، شريف دلاور، د. صبري الشبراوي، د. حسن عباس حلمي، د. شيرين حسن عباس حلمي ومر. إسماعيل العادلي فضلاً عن كاتب هذه السطور.

5. حصر المزايا التنافسية لمدينة الإسكندرية والتي تجب توظيفها كعوامل لجذب الاستثمارات الوطنية والوافدة، وكذلك في تنمية السياحة الداخلية والسياحة الوافدة على اختلاف أنواعها، من سياحة تاريخية، سياحة الترفيه، سياحة ثقافية وعلمية [سياحة المؤتمرات]، سياحة علاجية، وسياحة لم شمل عائلات وأقارب الأجانب الذين عاشوا في الإسكندرية منذ سنوات بعيدة وهاجر الكثيرون منهم إلى بلادهم الأصلية كاليونان وايطاليا .
6. رصد العناصر والرموز البارزة في الكيان السكندري كي تكون علامات أساسية ونقاط ارتكاز محورية في المشروع وعلى سبيل المثال:

- منطقة الساحل الشمالي الغربي كامتداد عمراني وسياحي واقتصادي للإسكندرية 2010 .
- منطقة العلمين باعتبارها سجل تاريخي يهتم به ملايين البشر في الدول التي خاضت الحرب العالمية الثانية.
- مناطق الصناعات البترولية في المكس وما حولها .
- ميناء الإسكندرية، وكيف يمكن من خلال تطويره وتحديثه بمنطق مختلف أن تحاكي ويتفوق على موانئ المنطقة، ويمكن أن يلحق به منطقة صناعية وتجارية حرة على نمط منطقة جبل علي في الإمارات العربية المتحدة .
- جامعة الإسكندرية باعتبارها من أقدم جامعات العالم ويمكن استثمار تاريخها وتطويرها لتكون مركز جذب لكل المهتمين بدراسات منطقة البحر الأبيض المتوسط فضلاً عن كل فروع العلم الحديثة،
- مكتبة الإسكندرية وما تحققه من تفوق في تحويل الإسكندرية 2010 لتكون العاصمة الثقافية لدول البحر الأبيض المتوسط والشرق الأوسط والمنطقة العربية جميعا .

- منطقة أبي قير وما تثيره في خيالات الأوربيين من ذكريات الموقعة البحرية الشهيرة بين أسطول نابليون والأسطول الإنجليزي بقيادة نيلسون، فضلاً عما بها من آثار قديمة ومنجزات جديدة متمثلة في الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري كصرح تعليمي عربي ودولي.
- المراكز التاريخية للنهضة الفنية في الإسكندرية وما قدمته من فنانين عظام في مختلف المجالات [سيد درويش، بيرم التونسي،] والكتاب والمفكرين والعلماء الإسكندريين.

7. تطوير مجموعة مشروعات محددة Projects تهدف إلى استثمار وتنمية وتطوير مجال معين من مجالات النهضة السكندرية والتي يمكن أن تشمل ما يلي:

- مشروعات التطوير الاقتصادي، مشروعات صناعية، زراعية، سياحية، خدمات مالية.
- مشروعات التطوير العمراني، مشروعات تطوير المنطقة غرب الطريق بطول الساحل الشمالي الغربي، مناطق برج العرب، مريوط، العامرية، المنتزه، المندرة، منطقة خري (رأس التين وما حولها، استكمال تطوير ترعة المحمودية وتحويلها إلى ممر مائي يستخدم في الأغراض السياحية وتقام على جانبيها متنزهات وأماكن للترفيه الخ.
- مشروعات التنسيق الحضاري، حصر القصور القديمة والمباني التاريخية واستعادتها من أي استخدامات واشغالات وترميمها وصيانتها وتنميتها كمزارات سياحية ومناطق أثرية الخ.
- مشروعات التطوير والتنمية السياحية، منتجعات، متنزهات، حدائق حيوانات، مناطق سفاري مفتوحة، فنادق وموتيلات، برامج لترويج القرى السياحية بالساحل الشمالي الغربي، مناحف مفتوحة في المناطق الأثرية الخ.
- مشروعات التطوير العلمي والثقافي، جامعة حديثة، معاهد تقنية متطورة، كليات المجتمع Community Colleges، إحياء النشاط الفني من خلال أوبرا الإسكندرية.

- مشروعات التطوير الإداري، تطوير أجهزة المحافظة وهيئاتها المختلفة، تطوير الهياكل التنظيمية ودعم التوجه نحو اللامركزية، تعميق استخدام تقنيات الاتصالات والمعلومات والتحول نحو الحكومة الإلكترونية، تنمية القيادات الشابة في مختلف وحدات الأجهزة المحلية.
- مشروعات تهيئة مناخ الأعمال والاستثمار، تطوير منطقة أو مناطق للأعمال في أحياء مختلفة بالمدينة Central Business Districts[CBD] توفر الأماكن المهيأة تماماً لتكون مقار للشركات والبنوك وغيرها من منظمات الأعمال، وتتوفر بها كل الخدمات اللوجستية ووسائل الاتصالات الحديثة وغيرها، [منطقة سموحة، منطقة وسط البلد، مناطق التجمع البترولي والصناعي في الدخيلة والعامرية والمكس.
- مشروعات تطوير المرافق الرياضي، تطوير مدينة رياضية أولمبية لاستضافة المسابقات الدولية والإقليمية، تطوير إمكانيات الرياضة المائية في شواطئ الإسكندرية، تطوير الأندية الرياضية والعمل على استعادة الدور الرائد للإسكندرية في المجالات الرياضية المختلفة.
- مشروعات تطوير الخدمات العامة، تطوير وسائل المواصلات الفردية (التاكسي) والجماعية (عربات السرفيس)، كهربة خط ترام الرمل، كهربة قطار أبي قير، مد خطوط قطار كهربة إلى مناطق الدخيلة وبرج العرب، تطوير المستشفيات العامة والوحدات الصحية ومراكز رعاية الأم والطفل وغيرها من مقدمي الخدمات الصحية، تطوير المدارس العامة في مختلف المراحل، تطوير خدمات الاتصالات وشبكات الإنترنت وشبكات الألياف الضوئية.
- حشد الطاقات السكندرية الراغبة في المشاركة في المشروع وتنسيق أدوارها وتقنينها في إطار مؤسسي واضح ومستمر وذلك بتكوين هيئة خاصة لا تهدف إلى الربح على شكل جمعية أو

مؤسسة أهلية NGO يطلق عليها " مؤسسة الإسكندرية 2010 " ALEX 2010 FOUNDATION

() ، وتقوم هذه المؤسسة بالأنشطة لاستراتيجية التالية:

- وضع التصميم الاستراتيجي Strategic Design والخطة الرئيسية Master Plan للمشروع .
- اختيار المشروعات المحددة التي تترجم أهداف التصميم الاستراتيجي والخطة الرئيسية.
- اختيار وتكليف الجهات الاستشارية المختلفة بوضع الخطط والبرامج والتصميمات التفصيلية لكل مشروع.
- السعي لتدبير التمويل اللازم لتنفيذ المشروعات وتجميع المساهمات من طوائف المدينة المختلفة.
- الإشراف على تأسيس الهيئات والأجهزة ، على اختلاف أشكالها القانونية ، والتي ستقوم على إدارة وتشغيل المشروعات بعد إنجازها ، ووضع القواعد والأسس التي تضمن فعاليتها واستمرارها في نطاق أهداف وفلسفة للمشروع .
- الإشراف على تنفيذ المشروعات ومتابعتها في مرحلها المختلفة وتقديم الدعم والمساندة لحل ما قد يعترضها من معوقات.
- تطوير وتقنين العلاقات بين الأجهزة المحلية والمركزية وبين " مؤسسة الإسكندرية 2010" واستصدار التشريعات اللازمة لإقرار تلك العلاقات على أسس لا تتناقض وغايات وأهداف المشروع.
- الترويج للمشروع على المستويات المحلية والوطنية والإقليمية والدولية، وتنظيم فعاليات مستمرة على مدى فترة المشروع للتوعية بأهدافه وكسب تعاون المواطنين الإسكندريين ومشاركتهم فيه، وكذا للفت أنظار المستثمرين من الخارج للمشروع والفرص الاستثمارية المرتبطة به، ويتم استثمار الآليات التالية في عملية الترويج:

- إنشاء موقع على شبكة الإنترنت تطرح عليه كافة التصميمات والمشروعات للصورة المستقبلية للإسكندرية في 2010 ويكون آلية لجذب انتباه المواطنين والمستثمرين والهيئات الاستشارية التي قد تهتم بالمشاركة في المشروع.
- استثمار قناة التليفزيون المحلية "قناة رقم 5" وإذاعة الإسكندرية المحلية في التوعية بأهداف المشروع وكسب اهتمام المواطنين على اختلاف شرائحهم للمساهمة بالفكر والسلوك الحضاري في تحقيق غايات المشروع.
- إصدار نشرة إخبارية مطبوعة Newsletter تتضمن ملامح المشروع ومحاوره وتوالي إعلام المجتمع السكندري والمصري بتطوراته، وتوضع هذه النشرة على موقع المشروع في الإنترنت كما ترسل بالبريد الإلكتروني للكافة.
- عقد الندوات والمؤتمرات على مختلف المستويات والأصعدة للتعريف بالمشروع وحشد الموارد البشرية والمالية للمساهمة في الدراسات وتنفيذ المشروعات.

مراحل المشروع

يتلخص المشروع في المراحل الثلاثة التالية:

المرحلة الأولى:

1. تكوين مجموعة فكرية Think Tank تتولى توضيح وتفصيل وتعميق فكرة المشروع وتحديد عناصره ومحاوره وتقدير احتمالات النجاح ومواطن الخطر أو التعويق، ثم إعداد مشروع "مؤسسة الإسكندرية 2010" ومتابعة إجراءات تكوينها.
2. تكوين "مؤسسة الإسكندرية 2010" وتدبير الإمكانيات اللازمة لمباشرة أعمالها.

3. وصف الموقف الحالي لمدينة الإسكندرية وما تحقق فيها من إنجازات وإضافات وتحسينات، وكذلك ما تعانيه من مشكلات وسلبيات في مختلف مجالات الحياة المجتمعية.
4. إعداد التصور المستقبلي لما يجب أن تكون عليه الإسكندرية في العام 2010 وعلى كافة المحاور المقابلة لما تم رصده في الموقف الحالي.
5. الترويج لفكرة المشروع وتكوين جبهة شعبية ورسمية عريضة من المؤيدين للمشروع والراغبين في المشاركة كل بما يستطيع.
6. الإعلام عن المشروع على المستوى الإقليمي والدولي وشد أنظار المستثمرين إلى الفرص التي يعد لها.

المرحلة الثانية:

1. إعداد الدراسات التفصيلية ومشروعات التطوير وتحديد متطلباتها المالية والتقنية والبشرية والتشريعية والإدارية.
2. حشد وتجميع الموارد المالية والبشرية اللازمة للبدء بتنفيذ المشروعات وتوفير متطلباتها.
3. تنفيذ المشروعات التي تمت دراستها وتبين جدواها وتوفرت لها الموارد اللازمة.
4. وضع الأسس والقواعد التنظيمية والإدارية لضبط قيام الشركات والهيئات والمؤسسات التي ستتولى تشغيل المشروعات ورعايتها وضمان المحافظة عليها وتنميتها في إطار غايات وأهداف المشروع.

المرحلة الثالثة:

1. تشكيل الشركات والهيئات والمنظمات المختلفة التي ستتولى تشغيل وإدارة المشروعات بعد تمام تنفيذها.

2. متابعة أداء المشروعات في الواقع الفعلي وتقديم العون والمساندة لضمان جودة الأداء والالتزام بغايات وأهداف المشروع.
3. الإعداد للمشروع.
4. الإجراءات المطلوبة لتفعيل المشروع .
5. تشكيل المجموعة الفكرية من عدد لا يزيد عن عشرة أعضاء من المهتمين والفاعلين في الشأن السكندري ومن مختلف التخصصات العلمية والاهتمامات المهنية.
6. تكوين أمانة فنية للمشروع لتجميع المعلومات والوثائق التي تحتاجها المجموعة الفكرية، والإعداد لاجتماعاتها وتنسيق فعالياتها وتسجيل مناقشاتها ومتابعة تنفيذ التوصيات التي تصدر عنها .
7. دعوة المجموعة لاجتماع عصف ذهني Brain storming لمناقشة الإطار المقترح في الورقة التي تصف ملامح وأهداف و الخطط والمشروعات التي يتضمنها المشروع والإضافة عليه بالتعديل والحذف والإضافة للوصول إلى الإطار الذي سيتخذ أساساً للمشروع .
8. حصر الجهات السكندرية التي يمكن أن تشارك في المشروع ورصد مجالات المشاركة وحدودها، وقد تضم هذه الجهات ما يلي:

- أجهزة المحافظة وهيئاتها المختلفة
- الهيئات العامة والقومية
- شركات قطاع الأعمال العام
- شركات القطاع الخاص
- جامعة الإسكندرية
- الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا

- المؤسسات التعليمية العامة والخاصـــة
- مكتبة الإسكندريـــــــــــة
- منظمات رجال الأعمـــــــــال
- الغرفة التجـــــــــــــارية
- النقابات المهنيـــــــــــــة
- الجمعيات والمنظمات الأهليـــــــة
- أفراد وعائـــــــــــــلات

9. استطلاع ما يمكن الاستفادة به من المركز القومي للتنسيق الحضاري وإثارة اهتمام القائمين عليه بالمشروع وترتيب التعاون والتنسيق معه.

10. تكليف الأمانة الفنية للمشروع بتجميع كافة الوثائق والدراسات المتاحة في مختلف الهيئات الحكومية والأهلية عن مشروعات تطوير الإسكندرية، وتنظيمها وإعدادها للعرض والتحليل في اجتماعات المجموعة الفكرية، وتجميع كافة المعلومات عن مشاريع مماثلة تمت في بلدان أخرى، وعرضها على المجموعة الفكرية لاستخلاص الدروس المستفادة منها.

11. تكليف الأمانة الفنية برصد كافة المشروعات التنموية والتطويرية التي تمت فعلاً خلال السنوات السابقة وتوصيف حالتها في الواقع الفعلي ومدى اكتمالها أو احتياجها إلى استكمال أو صيانة وتطوير.

12. تنظيم عملية استطلاع آراء مختلف الطوائف والفئات الاجتماعية في الإسكندرية بشأن ما يعيشونه من سلبيات وبيان مقترحاتهم لتطوير الحياة في المدينة والصورة التي يتمنون أن تكون عليها في السنوات القليلة القادمة حتى 2010.

13. مراجعة المشروعات الجاري تنفيذها الآن والمخطط تنفيذها لتحسين وتطوير مرافق الحياة المختلفة في الإسكندرية، ومحاولة تنسيقها في إطار غايات وأهداف المشروع وإعادة جدولتها أو ترتيب أولوياتها ومدى كل منها أخذاً في الاعتبار توجهات المشروع الجديد.

alexandria2010 - Copy.mp4

https://youtu.be/UsRGC31jXeg?si=wwnttafwlnjJnGYx

https://youtu.be/E59CWymSUdM?si=hPi7Wap9vSOMgWmU

https://youtu.be/UOWxdzL4an4?si=AWXKYSuBOLiOa6uM

اسكندراني ولي الشرف!

الفصل الرابع

دراسات ورؤى إدارية معاصرة

كلية التجارة جامعة القاهرة

1. دور القطاع الخاص في تحقيق التكامل الاقتصادي العربي[39]

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم أفكار عملية لتفعيل مشاركة مؤسسات القطاع الخاص في تسريع وتصعيد مستويات التعاون والتكامل الاقتصادي في الوطن العربي مع الأخذ في الاعتبار محدودية فرص وتأثيرات نماذج التكامل التقليدية التي تتدرج على النحو التالي:

1. نظام للتعريفة الجمركية التفضيلية حيث تخفض كل دولة فئات التعريفة الجمركية على واردتها من منتجات الدول الأخرى الشريكة في الاتفاق Preferential Tariffs .
2. اتفاق منطقة حرة A Free-trade association حيث تلغى التعريفة الجمركية على الواردات فيما بين دول الاتفاق.
3. إقامة اتحاد جمركي Customs Union حيث تتم حماية التجارة الحرة بين الدول أعضاء الاتحاد الجمركي بموجب جدول موحد للتعريفة الجمركية المفروضة على الواردات من الدول غير الأعضاء في الاتحاد.
4. إقامة سوق مشتركة Common Market وهو امتداد لفكرة الاتحاد الجمركي حيث تضاف حرية انتقال الأيدي الاقتصادية بين بلدان الاتحاد الجمركي فتصبح التجارة وحركة المال والأموال حرة فيما بين دول السوق المشتركة.
5. إقامة اتحاد اقتصادي Economic Union وفيها يتفق أعضاء السوق المشترك على تنسيق سياساتهم الاقتصادية بشكل عام.

---

[39] ورقة قدمت في مؤتمر الاتحاد العام للغرف التجارية الصناعية الزراعية العربية، الإسكندرية، 25 أغسطس 2003.

6. إقامة تكامل اقتصادي شامل Total Economic Integration وفيه يتبع الأعضاء سياسات اقتصادية موحدة.

ولكل من الصور والمراحل السابقة متطلباتها ومقوماتها الاقتصادية والسياسية التي تستغرق الدول الساعية إليها وقتاً طويلاً في سبيل استكمالها برغم توفر الرغبة والإرادة السياسية والموافقة المجتمعية على ذلك التكامل.

وإذا نظرنا إلى الحالة العربية نجد أن محاولات التكامل الاقتصادي بدأت مع إقرار اتفاقية السوق العربية المشتركة بواسطة 13 من إجمالي 22 دولة عربية في 1964، وعلى الرغم من عدم تحقق تلك السوق على أرض الواقع إلا أن هدف التكامل جدا بمجموعة الدول العربية إلى إقرار اتفاقية إنشاء منطقة التجارة الحرة العربية الكبرى في العام 1997 على أمل إتمامها في العام 2007 ثم تم الاتفاق على تقريب ذلك التاريخ ليكون 2005.

وبرغم كل تلك المحاولات إلا أن النتيجة لا تزال أبعد ما تكون عن المأمول[40] مما يوضح عمق المشكلة وصعوبة التقدم على طريق التكامل كما حدث مثلاً في حالة دول الاتحاد الأوروبي وكما تحاول مجموعة دول جنوب وشرق آسيا Asian أن تحققه حاليا.

---

[40] يوضح تقرير متابعة تنفيذ منطقة التجارة الحرة العربية أن ست دول عربية حصلت على استثناءات لمجموعة من سلعها من التخفيض التدريجي السنوي بنسبة 10% على الرسوم الجمركية والرسوم والضرائب ذات الأثر المماثل، كما تقدمت 3 دول عربية أخرى بطلبات استثناءات جديدة في دورة المجلس الاقتصادي رقم 67 الأمر الذي حدا بقمة عمان أن تصدر قرارا بتقليص الاستثناءات السلعية التي أقرها المجلس وحث الدول على عدم التقدم بأية طلبات استثناء جديدة.

الحالة الأوروبية

لعلنا نتبين صعوبة مقومات وشروط التكامل الاقتصادي وارتفاع تكلفتها السياسية والمجتمعية إذا تأملنا المعايير التي حددها المجلس الأوروبي في كوبنهاجن لقبول دول وسط وشرق أوروبا في عضوية الاتحاد الأوروبي:

المعايير السياسية

1. الالتزام بمبادئ الديمقراطية وحكم القانون.
2. احترام حقوق الإنسان وإدماج الأقليات من السكان في البناء المجتمعي الأساسي.
3. ضمان حرية التعبير والانضمام إلى المنظمات Freedom of Association واستقلال وسائل الإعلام.
4. تأييد ودعم السياسة الخارجية والأمنية للاتحاد الأوروبي.

المعايير الاقتصادية

1. الالتزام بسياسات تحقق التعامل وفق آليات اقتصاد السوق، وضمان حرية تفاعل قوى العرض والطلب وتحديد الأسعار على أسس تنافسية وتحرير التجارة الداخلية والدولية.
2. إلغاء موانع دخول المؤسسات من دول الاتحاد إلى الأسواق المحلية، وكذلك إلغاء الموانع على خروج مؤسسات دول الاتحاد من السوق المحلية سواء في حالات الإفلاس أو التصفية.
3. تطوير سياسات اقتصادية عامة متوافقة مع سياسات الاتحاد الأوروبي وتحقق الاستقرار الاقتصادي.
4. إعمال متغيرات تكاملية تسمح لاقتصاديات الدول الراغبة في الانضمام بتحمل ضغوط المنافسة وقوى السوق النابعة من داخل الاتحاد.

5. تفعيل نظام قانوني لحماية العقود وحقوق الملكية.
6. متطلبات تتعلق بالتضامن الاقتصادي وتوحيد العملة.

ومقتضى تلك المعايير أن الانضمام إلى الاتحاد الأوروبي وتحقيق التكامل الاقتصادي مع أعضاءه ليس أمراً يسيراً على الدول الراغبة في الانضمام، إذ يتطلب ذلك إرادة سياسية واعية تعمل على توفير الشروط والمقومات التي تتناسب وتلك المعايير، وقدرة تنفيذية تستطيع التوافق مع النظم والسياسات والتوجهات التي يفرضها الاتحاد على أعضائه.

فضلاً عن ذلك توضح التجربة الأوروبية أهمية دور القطاع الخاص في تحقيق التكامل الاقتصادي وما تم إقراره من سياسات وبرامج لدعم وتطوير إمكانات القطاع الخاص وتنمية قدراته على الإبداع والابتكار.

الحالة الآسيوية

لعل تدارس التجربة الآسيوية لإحداث التكامل الاقتصادي تكون مساعداً في تبصر مداخل الحركة من أجل تحقيق ذلك الهدف على المستوى العربي. فقد أوضحت الحالة الآسيوية أن ما يفرق بين دول مجموعة الآسيان Asian أكثر مما يجمع بينها حيث تفتقر الدول الآسيوية أعضاء اتحاد دول جنوب شرق آسيا إلى القائد الموجه "Anchor Leader" لحركة التكامل الاقتصادي فيما بينها كما كانت الحال في دول الاتحاد الأوروبي في مرحلة تحويل ودمج دول أوروبا الشرقية في الاتحاد، وبذلك نجد أن عقبات كثيرة تعترض التعاون الاختياري بين أعضاء الاتحاد الآسيوي من أجل تحقيق سوق متسع ومستقر وتحرير التجارة والاستثمار، وتكون بذلك حركة التكامل بطيئة ومترددة.

كذلك تبدو في الحالة الآسيوية مشكلة انخفاض حجم التجارة البينية بين الدول أعضاء الآسيان كما تفتقر صناعاتها إلى التناسق تماماً كما هي الحالة بين الدول العربية. وبذلك فإن من الدروس المهمة التي

توضحها التجربة الآسيوية أن التنوع والاختلاف بين الدول الساعية إلى التكامل الاقتصادي يؤكد أهمية تباين النماذج والأطر والأهداف التكاملية بين تلك الدول، فما تستطيع سنغافورة تحقيقه في سنوات قليلة تحتاج لاوس إلى سنوات طويلة لتحقيق ما يناظره.

وكما في الحالة الأوروبية، أدرك القادة الآسيويون ضرورة الاعتماد على دور نشط وفاعل للقطاع الخاص في دفع عجلة التكامل الاقتصادي الآسيوي.

الحالة العربية

إذا نظرنا إلى الحالة العربية نجد أن تحقيق التكامل الاقتصادي وفق الرؤية الأوروبية [أو ما يقاربها] بعيد المنال لأسباب كثيرة منها ما يلي:

1. غياب الرؤية المشتركة والاقتناع التام بين أعضاء المنظومة العربية بأن التكامل الاقتصادي فضلاً عن التنسيق السياسي هو مسألة بقاء للأمة العربية.
2. ضعف المقومات اللازمة لقيام سوق عربية مشتركة حيث تختلف الأوضاع الاقتصادية والسياسية فيما بين الدول العربية وخاصة ما يتصل بدور الدولة في تنظيم وتوجيه الاقتصاد الوطني وعلاقتها بمؤسسات الأعمال ومراحل الخصخصة أو الأخذ بآليات اقتصاد السوق.
3. ضعف آليات تنمية المنافسة وغياب التشريعات المعنية بحماية المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية.
4. عدم اكتمال حلقات التجمعات الاقتصادية العربية الإقليمية، فباستثناء مجلس التعاون الاقتصادي الخليجي لا توجد تجمعات إقليمية عربية مماثلة على نفس القدر من التماسك النسبي والحيوية في تصعيد عمليات التكامل الاقتصادي. فالاتحاد المغاربي يعاني من مشكلات كثيرة تكاد تعطل تأثيره ومحاولات التكامل بين مصر والسودان شهدت فتوراً وتوقفاً طال لسنوات عديدة وإن كانت

بعض بوادر النشيط قد ظهرت في الآونة الأخيرة. والأصل أن تلك التجمعات الإقليمية هي نواة أكيدة وركيزة مهمة في عمليات التكامل الاقتصادي الشامل.

5. طبيعة الهيكل الإنتاجي للدول العربية تحد من فرص التبادل التجاري بينها، فالدول المنتجة للنفط لم تنجه بدرجة كافية نحو إنتاج مشتقات من الخامات البترولية يمكن أن تصدرها إلى غيرها من الدول العربية. وعلى العكس فإن الهيكل الصناعي في الدول العربية غير النفطية يقوم في الأساس على صناعات محمية لإشباع الاستهلاك المحلي وبمستويات جودة وتكلفة لا تسمح لها بالقدرة على التنافس في أسواق الدول العربية الغنية والمفتوحة للواردات العالمية من دول متقدمة صناعياً. كذلك فإن حالة من التشابه تسود بين القواعد الإنتاجية في الاقتصاديات العربية مما يقلل من فرص التكامل.

6. افتقاد معظم الدول العربية إلى سياسات تركز على المجالات الإنتاجية التي تتمتع فيها بميزات تنافسية مثل الزراعة أو مصايد الأسماك أو السياحة والخدمات الثقافية والتعليمية التي تتميز بعض الدول العربية بإمكانيات فيها إلا أنها لم توليها العناية الكافية بالتطوير والتحديث حتى تصبح قادرة على الوصول بمنتجاتها وخدماتها إلى الأسواق العربية الأخرى وبالتبادل مع ما تملكه تلك الدول الأخرى من منتجات تتميز بها هي الأخرى.

7. وتمثل العوائق في سبيل حركة النقل والسفر بين الدول العربية ومحددات تبادل المعلومات والاتصالات واحداً من أهم العقبات في سبيل حركة التكامل الاقتصادي بين تلك الدول.[41]

---

[41] تردد في الأنباء مؤخراً في أعقاب اجتماع اللجنة المشتركة العليا بين مصر والسودان أن هناك دراسة لمنح رجال الأعمال تأشيرات دخول سريعة إلى كل من البلدين خلافاً للأمر الواقع حالياً. وكذلك الحال فإن حصول مواطن عربي على تأشيرة دخول إلى دولة عربية أخرى ليس أمراً ميسراً في أغلب الأحوال، بينما يستطيع البريطانيون مثلاً دخول بعض الدول العربية بدون تأشيرة دخول.

ومن ثم يكون الأمل في تحقيق تقارب وتناسق اقتصادي وصولاً إلى صيغة للتكامل في المستقبل القريب معقوداً على محاولة تحقيق درجة من التعاون أو التكامل الاقتصادي لا تتطلب كل تلك المقومات والاشتراطات التي لا تتوفر لكثير من الدول العربية القدرة [أو الرغبة] على تحقيقها .

ويصبح البحث عن الصيغة أو الصيغ الأقرب إلى الواقعية هي الهدف المباشر لجهود تنمية التعاون والتكامل الاقتصادي العربي في الوقت الحاضر وفي المستقبل المنظور. وبذلك نستطيع الزعم بأن الجهود والمحاولات الرسمية بين الحكومات العربية ومن خلال منظمات جامعة الدول العربية لن تكون، على الأقل في المستقبل المنظور، قادرة على تحقيق أهداف التكامل الجزئي أو الشامل، وتصبح قضية التكامل الاقتصادي العربي خارج نطاق التفعيل الرسمي.

ومن هنا يكون العمل المباشر والشراكة المنتجة Productive Partnership بين مؤسسات القطاع الخاص العربي بعيداً عن تعقيدات وتأثيرات السياسات الحكومية والمواقف الرسمية هو السبيل الأكثر احتمالاً للنجاح في تحقيق درجات من التكامل الاقتصادي الفعلي على أرض الواقع قد تكون في ذاتها دافعاً لتيسير العمل الرسمي في المستقبل لاستكمال المقومات المحققة للتكامل الاقتصادي الشامل بين دول العالم العربي.

ولعل ما يدعم هذه النتيجة هو موقف تنفيذ منطقة التجارة الحرة العربية الكبرى والتي رغم مرور 6 سنوات على اعتمادها وانضمام 14 دولة عربية لها وتقريب موعد اكتمالها إلى 2005 بدلاً من 2007 فإن تأثيرها في تغيير مستوى التجارة بين البلاد العربية لا يزال غير محسوس بالقدر المأمول.[42]

---

[42] راجع حديث خالد أبو إسماعيل إلى مجلة " الغرفة" عدد مارس /إبريل 2003 .

ومن ثم فإن التكامل الاقتصادي العربي ، مثله مثل محاولات الحالة الآسيوية ، يجب أن يتسم بالتدرج Graduation وباستخدام الآليات الأكثر مرونة والاعتماد على المؤسسات الأكثر قدرة على الحركة الذاتية المدفوعة بمعايير المصلحة الواضحة والمنافع المشتركة المباشرة .

ونستطيع الزعم بأن القطاع المؤهل لمباشرة تلك الحركة التكاملية المنشودة هو قطاع الأعمال الخاص في الدول العربية المختلفة والمنظمات الممثلة له .

التكامل الاقتصادي العربي المنشود

توضح بعض الدراسات[43] أن التكامل الاقتصادي العربي المبني على أساس تحرير التجارة تعترضه كثير من العقبات أهمها ما يلي:

1. صغر حجم الأسواق في البلاد العربية [على سبيل المثال لا توجد إلا دولة عربية واحدة هي مصر التي يزيد عدد سكانها عن 65 مليونا] .
2. تركز معظم صادرات الدول العربية النفطية في النفط ومنتجاته والتي تتجه إلى الأسواق غير العربية في الأساس مما يقلل من فرص التبادل التجاري فيما بين الدول العربية ذاتها .
3. تشابه القاعدة الإنتاجية في معظم الدول العربية غير النفطية مما يجعل فرص التبادل التجاري فيما بينها ضعيفة حيث لا توجد حوافز كافية تغري بتدفق التجارة المختلفة، فيما بينها ، بل تتنافس معظم الدول العربية فيما بينها لتوصيل منتجاتها المتشابهة إلى الأسواق الأجنبية .
4. التباين الكبير في مستويات الدخول للفرد بين الدول العربية وإن كان يعتبر عادة حافزاً على التبادل التجاري بين الدول نظراً لتنوع احتياجات أصحاب الدخول المختلفة، إلا أن صغر حجم الأسواق العربية يقلل من أهمية هذا المتغير في تنشيط التبادل التجاري .

---

[43] Bernard Hotelman & Patrick Messerlin, Initial Conditions and Incentives for Arab Economic Integration: Can the European Community's Success Be Emulated? Egyptian Center for Economic Studies, Cairo, October 2001.

وبذلك قد يكون التركيز على تحقيق التكامل الاقتصادي العربي عبر بوابة التبادل التجاري غير عملي حيث أوضحت إحدى الدراسات أن حجم التجارة البينية بين الدول العربية أعلى مما تتيحه الظروف الموضوعية لاقتصاديات العربية وذلك على عكس المفهوم الشائع[44] حيث تبين أن الجزائر والكويت هما فقط الدولتان اللتان يقل مستوى تجارتهما مع باقي الدول العربية عما هو متوقع، بينما يبلغ حجم صادرات مصر إلى المنطقة العربية مثلاً ثلاثة أمثال المتوقع يليها في ذلك سوريا . ومن ثم يكون من المهم إعادة صياغة مفهوم التكامل الاقتصادي العربي المستهدف ، في ضوء المحددات السابق بيانها ، ليشمل صور التعاون والعمل المشترك بين مؤسسات وأفراد البلاد العربية المختلفة من أجل تعظيم العائد الاقتصادي ، ومن ثم الاجتماعي والثقافي والتقني ، للدول والمؤسسات المشاركة خاصة بالتعامل في مجالات الخدمات وتدفق الاستثمارات والأيدي العاملة وليس مجرد التبادل التجاري.

صور التكامل الاقتصادي المحتمل

في ضوء التحليل السابق يكون التكامل الاقتصادي العربي الأقرب للتحقق هو العمل المشترك وبدرجات مختلفة من المسئولية بين الأطراف من أجل تحقيق واحد أو أكثر من النتائج التالية:

1. الاستثمار الأفضل للموارد ومصادر الثروة الطبيعية في بلد عربي أو أكثر، مثلاً تطوير واستثمار الطاقات السياحية النادرة في محافظة صلالة بسلطنة عمان أو مناطق التراث في اليمن، ومئات آلاف النخيل في محافظة الوادي الجديد بمصر، والطاقات الزراعية الهائلة في السودان وغير ذلك من مصادر الثروة المهملة وغير المستغلة في معظم البلدان العربية.
2. الاستثمار الأفضل للموارد البشرية والخبرات العلمية والطاقات الابتكارية والإبداعية في بلد عربي أو أكثر، حيث تتميز بعض الدول العربية مثل مصر والأردن وسوريا والسودان بوفرة

[44] Bernard Hoekman & Patrick Messerlin, Op.Cit.

العناصر البشرية المؤهلة والمدربة والقادرة على الإبداع في مختلف مجالات النشاط الاقتصادي والتقني والثقافي، بينما تعاني دول عربية أخرى من نقص الكوادر البشرية اللازمة لمشروعات التنمية بها، كما يمكن الجمع بين الموارد البشرية من دول عربية مختلفة لتنفيذ مشروعات كبرى في الدول العربية الأقل نمواً.

3. الاستثمار الأفضل للطاقات الإنتاجية المتاحة في بعض البلاد أو المؤسسات العربية، التي توجد بها طاقات إنتاجية وإمكانيات تقنية تفوق حاجاتها ومن ثم يمكن توجيه جانب منها لخدمة غيرها من الدول والمؤسسات العربية لتحقيق مستوى التشغيل الاقتصادي لتلك الطاقات وتجنب تكرارها في جهات أخرى لن يتحقق لها أيضاً الوصول بتلك الطاقات إلى مستويات التشغيل الاقتصادي.
4. ومثالاً على ذلك نجد أن بعض شركات الطيران العربية مثلاً تمتلك محاكي لتدريب الطيارين والملاحين Simulator أو طاقات لصيانة وإصلاح الطائرات يمكن تنسيق استخدامها لخدمة باقي شركات الطيران العربية على أسس اقتصادية تكاملية من خلال إنشاء مشروعات مشتركة لتشغيل واستثمار تلك الطاقات. وتتكرر نفس الظاهرة في كثير من المؤسسات العربية التي تملك طاقات تدريبية أو بحثية أو تقنية تزيد عن احتياجاتها ويمكن توجيهها للاستغلال الاقتصادي بتوفير خدماتها لغيرها من المؤسسات.
5. حشد الموارد والطاقات العربية لزيادة قدرات البلاد العربية على تحقيق الاكتفاء الذاتي من السلع والخدمات وتخفيض الاعتماد على الواردات الأجنبية، وقد يكون في تكثيف الجهود للتوسع في زراعة القمح والحبوب نموذجاً للعمل العربي المشترك من أجل استيفاء احتياجات الوطن العربي من تلك المنتجات الحيوية والتي تستغرق جانباً مهماً من موارد العديد من الدول العربية لاستيرادها من دول أجنبية.

6. وقد كان أحد أهم النماذج التي طرحت منذ سنوات أن يتحقق تكامل عربي من أجل إنتاج القمح والمنتجات الزراعية عموماً من خلال تكوين شركات عربية تجمع بين المال العربي المتوفر في بعض الدول والخبرات والأيدي العاملة العربية المتواجدة بكثرة في دول عربية أخرى، والأرض الشاسعة القابلة للزراعة في دول مثل السودان والعراق [سابقا].
7. حشد الموارد والطاقات العربية لمواجهة منافسة المنتجات والمؤسسات الأجنبية في الأسواق العربية، وقد يكون المثال على ذلك في إقامة تجمع من شركات المنتجات الهندسية والأجهزة الكهربائية والإلكترونية المنزلية Home Appliances تهدف إقامة مركز متطور للبحوث والتطوير R&D يمد الشركات العربية المنتجة لتلك الأجهزة بتصميمات ومبتكرات تجعلها تتخلص تدريجياً من الاعتماد على الشركات الأجنبية التي تمنحها رخص إنتاج منتجاتها بأسمائها الأجنبية. ويتصور أن مثل هذا التعاون البحثي يمكن أن يتحقق معه قيام صناعة عربية ناهضة تلبي احتياجات الأسواق العربية وتواجه المنافسة الأجنبية ليس في السوق العربي فقط وإنما في أسواق أفريقيا وغيرها من الدول النامية.
8. حشد الموارد والطاقات العربية لتنمية القدرة التنافسية للمنتجات والمؤسسات العربية وزيادة فرص دخولها إلى الأسواق الأجنبية، وقد يتحقق هذا بإنشاء شركات عربية مشتركة للتسويق الخارجي وترويج المنتجات العربية في الأسواق الخارجية وتنشيط المشاركات العربية في المعارض الدولية.
9. حشد الموارد والطاقات العربية لتنمية قدرات إنتاجية جديدة وكبيرة تتيح المزيد من فرص العمل والتوظيف المنتج للموارد البشرية العربية. إن الدول العربية الأقل نمواً لها خطط تنموية طموحة ولكنها تفتقر إلى الموارد المالية والخبرات العلمية والتقنية والإدارية التي تتوفر في دول ومؤسسات عربية أخرى، ومن ثم فإن توجه مؤسسات القطاع الخاص العربي لتكوين شركات للاستثمار

المباشر في مشروعات التنمية الاقتصادية والاجتماعية في تلك الدول يعتبر دعماً حقيقياً للتكامل الاقتصادي العربي فضلاً عن كونه مجالاً للاستثمار المجدي اقتصادياً .

10. تعميق التصنيع العربي للسلع والمعدات الرأسمالية خاصة في مجالات العدد والتجهيزات الصناعية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، والتوسع في الصناعات المغذية للصناعات القائمة فعلاً في العالم العربي.

11. تكوين قدرات وآليات توفر المساندة والخبرة الإدارية المتميزة للمؤسسات العربية الصغيرة والمتوسطة وتساعدها في تجنب المشكلات والعثرات الناتجة عن نقص القدرة الإدارية والتنظيمية. كما تسهم هذه الآليات في تبادل الخبرات بين المؤسسات الكبيرة وتكوين رصيد من المعرفة الإدارية العربية يناسب ظروف ومعطيات الوطن العربي ويكافئ التطورات الإدارية والتقنية في دول العالم المتقدم.

12. تكوين قدرات وآليات تسويقية أكثر كفاءة وفعالية في استثمار الأسواق العربية وتنميتها . إن نجاح بعض المستثمرين العرب في إقامة المراكز التجارية المتكاملة ومراكز التسوق المتطورة والانتشار لها في أسواق عربية كثيرة يمكن أن يكون آلية مهمة في دعم التكامل العربي حال اتجهت تلك الأسواق إلى تفضيل المنتجات العربية وتقليص المساحات المخصصة لها للمنتجات الأجنبية.

13. تكوين قدرات وآليات تمويلية أكثر كفاءة وقدرة في خلق سوق عربية لرأس المال توفر مصادر التمويل للمؤسسات العربية الباحثة عن رؤوس الأموال لإنشاء مشروعات جديدة أو لتنمية أعمالها وتطويرها، ومن جانب آخر خلق فرص التوظيف المجدي للأموال المتاحة لمؤسسات عربية أخرى تبحث عن مجالات اقتصادية ذات جدوى للاستثمار بديلاً عن البنوك وأسواق المال الأجنبية.

14. تكوين سوق عربية للعمل تتوفر بها آليات الحركة وفرص الاستخدام للمؤسسات العربية للكفاءات والخبرات العربية في مختلف مجالات التخصص دون الحاجة إلى توسيط المؤسسات وأسواق العمل الأجنبية.

صور التكامل الاقتصادي بين القطاع الخاص العربي

تتعدد صور التكامل الاقتصادي الممكن بين مؤسسات القطاع الخاص العربي ومنها ما يلي:

1. تكوين شركات مشتركة جديدة.
2. المشاركة في مشروعات قائمة من خلال المساهمة في زيادات رؤوس الأموال أو بشراء حصص من الملاك الحاليين.
3. اندماج مؤسستين أو أكثر لتكوين مؤسسة أكبر وأكثر قدرة **Merger**.
4. شراء مؤسسة عربية كبرى لشركات أو مؤسسات عربية أخرى بالكامل **Acquisition**.
5. دخول مجموعة من المؤسسات في تحالفات استراتيجية **Strategic Alliances** لتحقيق غاية أو غايات محددة.
6. تكوين تجمعات من بعض المؤسسات المتكاملة **Consortium** للدخول في مناقصات وتقديم عطاء مشتركة لمشروعات كبرى في الوطن العربي أو خارجه.
7. تكوين تفاهمات والدخول في اتفاقات مشتركة بين بعض المؤسسات العربية لحشد إمكانياتها المشتركة لإنجاز مهمة بحثية لتطوير منتجات أو تطويع تقنيات معينة.
8. التبادل التجاري المباشر بين مؤسسات القطاع الخاص العربي.
9. استخدام تقنية الامتياز التجاري **Franchising** لتسويق منتجات وخدمات تم تطويرها بواسطة مؤسسة عربية من خلال شراء مؤسسات عربية حقوق الامتياز في أسواق عربية أخرى.

10. المشاركة بين مؤسسات عربية لإنشاء وتشغيل وإدارة مشروعات في دول عربية مختلفة بنظام أل BOOT وتنويعاته المختلفة.

11. تولي شركات عربية مهام تشغيل وتطوير وتحديث مؤسسات عربية أخرى في حاجة إلى المساندة بنظام عقود الإدارة Management contracts.

12. التوسع في التعامل بين المؤسسات العربية بنظام "الإسناد للغير" Outsourcing حيث تعهد مؤسسات عربية بأنشطة معينة إلى مؤسسات عربية أخرى أكثر تخصصاً في تلك المجالات، من ذلك مثلاً أن تنشأ شركات عربية لأداء كافة عمليات إدخال البيانات Data entry للشركات والمؤسسات العربية التي تتعامل في أحجام كبيرة من البيانات مثل شركات الكهرباء والاتصالات والمؤسسات الصحفية وغيرها التي تقوم على خدمة آلاف المشتركين. وقد نما هذا الاتجاه في العالم الغربي حيث يتم إسناد تلك العمليات إلى شركات متخصصة في الهند وغيرها من الدول ذات العمالة المدربة والرخيصة في ذات الوقت.

13. حشد جهود المؤسسات العربية في تنظيم المعارض الإقليمية وتنسيق التواجد في الأسواق الدولية لتحقيق تأثير أكبر وفي ذات الوقت تخفيض التكلفة على كل مؤسسة مشاركة.

14. تنسيق حملات إعلانية وترويجية مشتركة لتنمية الطلب على المنتجات العربية في الأسواق العالمية.

15. تنسيق جهود تسويقية مشتركة لتنمية الطلب المحلي في دول العالم العربي على المنتجات العربية وتشجيع التعامل مع المؤسسات العربية بديلاً عن الأجنبية.

16. تنسيق التواجد العربي في المنظمات والمحافل والمؤتمرات الدولية ذات التأثير على الاقتصاد العربي وفرص نموه، وتشكيل وفود عربية مشتركة للتفاوض مع الأطراف الأجنبية مما يزيد من القوة التفاوضية العربية.

17. تنسيق الفعاليات التسويقية المحلية مثل مهرجانات التسوق التي تنظمها بعض المدن العربية في نفس الوقت تقريباً من كل سنة، والغاية من هذا التنسيق أن يتم انتشارها على مدى العام وتجنب التوازي بينها حين تنظم كلها أو أغلبها في فترة زمنية محددة مما يشتت الطلب العربي عليها ويجعل من الصعب التعامل معها كلها في ذات .

أهمية القطاع الخاص العربي في تحقيق التكامل الاقتصادي

تمثل مبادرات التعاون والتكامل بين مؤسسات القطاع الخاص العربي الآلية الأكثر أهمية والأقدر على اختراق حواجز التباعد والانفراط الاقتصادي بين الدول العربية نظراً لما تتمتع به أغلب تلك المؤسسات الخاصة من مرونة في الحركة وتحرر الرؤية الاقتصادية والإدارية التي ترى الفرص وتسعى إلى استثمارها بأسرع وأكفأ من المؤسسات الحكومية أو مؤسسات القطاع العام على اختلاف درجاتها .

وتتركز أهمية الاعتماد على مؤسسات القطاع الخاص العربي في دفع وتحريك محاولات التكامل الاقتصادي بين البلاد العربية في الأمور التالية:

1. توفر عنصر المصلحة المباشرة للمؤسسات المعنية، ومن ثم يتوفر الدافع الأهم في تحريك القرارات نحو الدخول في مجالات ومشروعات التكامل الاقتصادي.
2. وجود تكوينات تضم العديد من مؤسسات القطاع الخاص وتسمح بعملية التنسيق والدعم لجهود ومشروعات التكامل، ومنها اتحادات الغرف التجارية، والاتحادات الصناعية، وجمعيات رجال الأعمال وغيرها من المنظمات غير الحكومية التي تساند وتدعم توجهات مؤسسات القطاع الخاص فيما يعود عليها بالمنفعة ومنها مشروعات التكامل الاقتصادي.

3. اتصال العديد من مؤسسات القطاع الخاص العربي بمؤسسات ومنظمات أجنبية تتميز بالتقدم الإداري والقدرات الاقتصادية والتقنية الأكثر تقدماً، مما يوفر لها مصدراً للخبرة والدعم التقني الذي يمكن أن تحتاجه حين تشرع في المشاركة بمشروعات التكامل الاقتصادي.
4. تتوافق المشاركة في مشروعات التكامل الاقتصادي العربي باعتبارها نوعاً من النمو والتوسع في الأعمال مع طبيعة مؤسسات القطاع الخاص التي تعتبر النمو المستمر والتوسع المخطط من أهم أهدافها الإستراتيجية. وبالتالي فإن مشروعات التكامل الاقتصادي تتيح لمؤسسات القطاع الخاص مجالات النمو المأمونة التي تناسب تطلعاتها.
5. انتشار مؤسسات القطاع الخاص في مجالات النشاط الاقتصادي المختلف ومجالات الإنتاج السلعي والخدمات بجعلها قادرة على المساهمة في مشروعات التكامل الاقتصادي على اختلاف توجهاتها.
6. تباين أحجام مؤسسات القطاع الخاص من صغيرة ومتوسطة إلى كبيرة [بالمقاييس العربية] يتيح فرصاً أوسع لقيام مشروعات للتكامل الاقتصادي العربي بأحجام مختلفة وتكلفة استثمارية متباينة دون الاحتصار في مشروعات كبيرة الحجم كثيفة الاستثمارات الرأسمالية مما يعطل قيامها لضخامة رؤوس الأموال المطلوبة أو ارتفاع معدلات الخطورة فيها.

مجالات التكامل الممكنة بين القطاع الخاص العربي

يمكن أن تقوم مشروعات للتكامل الاقتصادي بين مؤسسات من القطاع الخاص العربي في مجالات عديدة للإنتاج السلعي والخدمات وذلك حسب حالة الطلب المجتمعي في الدول العربية وفي الأسواق الأجنبية على تلك المنتجات والخدمات. وفي جميع الأحوال فإن المبدأ الأساسي في اختيار مجالات مشروعات التكامل الاقتصادي سيكون الجدوى الفنية والاقتصادية والميزات التنافسية للمشروعات ومنتجاتها. ومن المتصور أن تهتم مؤسسات عربية خاصة بإنشاء مشروعات مشتركة في المجالات التالية:

1. مشروعات الاستزراع السمكي وتنمية الثروة السمكية باستغلال المياه الإقليمية والبحيرات والأنهار في البلاد العربية.
2. مشروعات الصناعات الغذائية على اختلاف أنواعها ومن خامات ومواد أولية محلية.
3. مشروعات الصناعات التراثية التي تستثمر الخبرات المحلية لإنتاج وتطوير المنتجات ذات الطابع التراثي.
4. مشروعات الصناعات المغذية للصناعات القائمة فعلاً في الوطن العربي [صناعات تجميع السيارات، الصناعات الكهربائية، الصناعات الهندسية وغيرها].
5. مشروعات المقاولات وصناعات التشييد ومواد البناء.
6. مشروعات الفندقية والخدمات السياحية [مطاعم، متنزهات، مدن للملاهي والألعاب وغيرها].
7. مشروعات الرعاية الصحية والخدمات العلاجية.
8. مشروعات التعليم والتدريب وتنمية وتطوير الموارد البشرية.
9. مشروعات التسويق وتنمية الأعمال التجارية [المراكز التجارية ومراكز التسوق على اختلاف أنواعها ومستوياتها، المعارض التجارية وخدمات التوزيع والبيع].
10. مشروعات الإنتاج الزراعي بمختلف صوره ومنتجاته ومشروعات التصنيع الزراعي [تعليب وحفظ وتجميد المنتجات الزراعية].
11. مشروعات النقل البري والمائي والجوي.
12. مشروعات استغلال الصحاري واستزراعها وتنمية وتطوير المجتمعات العمرانية.
13. مشروعات الإنتاج الثقافي والفني في مجالات نشر الكتب والمطبوعات وإنتاج المصنفات الفنية المختلفة.
14. مشروعات إنتاج البرمجيات وتطوير النظم والتطبيقات للحاسب الآلي والأعمال المتصلة بمجالات استخدامات تقنية الاتصالات والمعلومات.

15. مشروعات الخدمات المالية والمصرفية وأعمال الوساطة في أسواق رأس المال وخدمات التأمين.

نماذج مشروعات التكامل المحتملة بين القطاع الخاص العربي

نطرح فيما يلي بعض النماذج لمشروعات التكامل الاقتصادي بين مؤسسات القطاع الخاص العربي والتي يمكن أن تكون بداية لغيرها من المشروعات ذات الجدوى الاقتصادية والفنية:

1. إنشاء شركات عربية مشتركة للمقاولات وأعمال التشييد تتوفر لها القدرات المالية والتقنية والمعرفية والخبرات الإدارية التي تؤهلها للمنافسة مع الشركات الأجنبية فيما يطرح من مشروعات كبرى للبنية الأساسية والمرافق وغيرها من الإنشاءات الضخمة في البلاد العربية.
2. إنشاء شركات عربية مشتركة للتنمية الزراعية تستثمر الأراضي المتاحة للزراعة وتعمل في مجالات استصلاح الأراضي البور والصحراوية باستخدام تقنيات حديثة تتعامل مع مشكلات ندرة المياه وصعوبات طبيعة الأرض والظروف المناخية.
3. إنشاء شركات عربية مشتركة تعمل في مجالات الصيد وتنمية الثروة السمكية والصناعات القائمة عليها.
4. إنشاء شركات عربية مشتركة للتسويق الداخلي في الأسواق العربية والتصدير للأسواق الأجنبية.
5. إنشاء مصارف عربية مشتركة لتقديم الخدمات المصرفية على اختلاف أنواعها للأسواق العربية وكذا للتواجد في الأسواق الأجنبية والحصول على نصيب من حركة السوق المالي العالمي.
6. إنشاء شركات عربية مشتركة للتأمين.
7. إنشاء شركات عربية مشتركة لإقامة المستشفيات ومراكز العلاج والخدمات الصحية المتطورة.
8. إنشاء جامعات ومعاهد عليا عربية مشتركة لتقديم خدمات التعليم الجامعي والعالي للمجتمعات العربية وكذا التواجد في الدول الأفريقية والآسيوية المتطلعة إلى تواجد مؤسسات تعليمية راقية.

9. إنشاء شركات عربية مشتركة في مجالات خدمات الاتصالات وتقنيات المعلومات، وإقامة سوق عربية إلكترونية تستخدم فيها الخبرات العربية لتنمية الأعمال التجارية عبر شبكة الإنترنت.

10. إقامة تحالفات واتفاقات تعاون وتكامل بين شركات الطيران العربية [وإن لم تكن ضمن القطاع الخاص في أغلب الدول العربية إلا أنها تواجه من ظروف المنافسة وضغوط ترشيد النفقات والخسارة الدعم الحكومي ما تجعلها في موقف أشبه بمؤسسات القطاع الخاص خاصة مع التوجه في عديد من الدول العربية لخصخصتها أو على الأقل التوجه نحو إدارتها على نسق الإدارة الخاصة وبمعايير السوق].

11. إقامة تحالفات واتفاقات تعاون وتكامل بين القنوات الفضائية العربية وتكوين طاقات إنتاجية وتقنية مشتركة فيما بينها.

12. إقامة شركات عربية مشتركة تعمل في مجال تنظيم وتطوير وتيسير خدمات الحج والعمرة فيما بين الدول العربية، وعند تخدماتها للدول الأفريقية والآسيوية والأسواق الأوروبية والأمريكية حيث يتطلع ملايين المسلمين من المقيمين والمواطنين في تلك الدول إلى تأدية فريضة الحج وأداء العمرة دون أن تتوفر لديهم المؤسسات المحترفة القادرة على تقديم تلك الخدمات بالكفاءة المطلوبة.

الأطر التنظيمية لشركات التكامل الاقتصادي العربية المشتركة

تتعدد الأطر التنظيمية المحتملة للشركات العربية التي يمكن أن تنشأ بمشاركات من مؤسسات القطاع الخاص العربي من أجل تنفيذ مشروعات اقتصادية تسهم في دعم التكامل الاقتصادي العربي. ومن تلك الصيغ أو الأطر المحتملة ما يلي:

1. إنشاء شركات عربية تخصصية كبرى تؤسس في أي قطر عربي ويسهم في إنشائها مستثمرون من كافة الأقطار العربية، كما تطرح أسهمها للاكتتاب العام على نطق العالم العربي كله. وتتولى كل من تلك

الشركات تنفيذ مشروعات كبرى على المستوى العربي في مجال تخصصي [كالمقاولات والتشييد مثلاً أو الزراعة أو الصناعة أو غيرها من مجالات الإنتاج والخدمات الواعدة وباستثمار الطاقات والموارد المتاحة لكل بلد عربي مما يتوفر له فيها مميزات تنافسية واضحة.[45]

2. وثمة نموذج آخر يقوم على إنشاء شركة في كل وطن عربي تهتم بقضايا ومشروعات العمل العربي المشترك، وتصبح هذه الشركات القطرية حلقات في شبكة واحدة تهدف جميعها إلى بحث فرص الاستثمار المجدي في أي وطن عربي وإقامة برامج وخطط مشتركة تسمح لكل شركة بالاستعانة بالطاقات والموارد المتاحة للشركات العربية الأخرى في تنفيذ ما تقوم به من مشروعات على المستوى القطري.

3. كذلك يمكن تصور نموذج ثالث يتضمن إنشاء شركة عربية قابضة للمشروعات المشتركة تتولى إنشاء شركات عربية متعددة تتخصص كل منها في مجال إنتاجي معين وتعمل فيه على مستوى العالم العربي كله.

مقومات فعالية مشروعات التكامل بين القطاع الخاص العربي

إن نجاح مؤسسات القطاع الخاص العربي في إقامة وتشغيل مشروعات للتكامل الاقتصادي سوف يتوقف إلى حد بعيد على ما تتمتع به تلك المؤسسات من خبرة إدارية وتطور تنظيمي ورؤية استراتيجية. لذلك سيكون من المهم العمل على تطوير وتنمية مؤسسات القطاع الخاص ودعمها إدارياً وتقنياً قبل التوسع في طرح مشروعات للتكامل الاقتصادي وبناء الآمال على ما ستقوم به تلك

---

[45] وقد سبق لاتحاد المقاولين العرب أن اقترح إنشاء مثل هذه الشركة في العام 1984 تحت اسم "الشركة العربية للمشاريع الكبرى" لتقوم بدور واضح في تنفيذ مشروعات المقاولات الكبرى بديلاً عن الشركات الأجنبية.

المؤسسات. ونخص بالذكر في هذا المجال أهمية السعي المبكر والدائب لتطوير مؤسسات القطاع الخاص العربي في المجالات المهمة التالية:

1. التطوير التنظيمي واستكمال البنية التنظيمية الأساسية للمؤسسة والمتمثلة في الهيكل التنظيمي المتناسب مع أهدافها وتوجهاتها، البناء الاستراتيجي الواضح المتمثل في رؤية استراتيجية محددة وأهداف واضحة وسياسات ونظم عمل مدروسة ومخططة، وخطط للعمل والأداء تعتمد الأسس والمعايير الصحيحة.
2. التطوير الإداري المتمثل في تدريب وتنمية القدرات القيادية لقيادات تلك المؤسسات وتزويدهم بالمعارف والمهارات الإدارية الحديثة وحثهم على تطبيق التقنيات الإدارية المتجددة والالتجاء إلى محاكاة المؤسسات المتطورة في الدول الأكثر تقدماً.
3. تطوير الموارد البشرية وتنمية القدرات والمهارات التقنية والإدارية والتسويقية للعناصر البشرية العاملة في تلك المؤسسات، وتمكينهم لمباشرة أعمالهم بمستويات متعالية من الكفاءة والجودة، وحفز قدراتهم الابتكارية والإبداعية.
4. تنمية التوجه نحو العمل المشترك وتقييض نوازع الفردية والانعزالية التي تتسم بها كثير من مؤسسات القطاع الخاص العربي، ويتحقق ذلك بتفعيل الروابط المشتركة بينها من خلال الاتحادات والمنظمات التي تشارك فيها [الغرف التجارية، اتحادات الصناعات، جمعيات رجال الأعمال، التجمعات المهنية..].
5. تطوير وتنمية قدرات مراكز الدعم والمساندة لمؤسسات القطاع الخاص الموجودة في المنظمات التي تنتمي إليها تلك المؤسسات وكذا المراكز والهيئات الحكومية ذات العلاقة. ونشير هنا مثلاً إلى تجربة الغرف التجارية الصناعية في المملكة العربية السعودية التي توفر مراكز للتدريب والمساندة التقنية

لمؤسسات القطاع الخاص في مجالات تنمية الصادرات وتعميق الاستفادة من تقنيات المعلومات على سبيل المثال].

6. وقد تنبه الاتحاد الأوروبي إلى أهمية تطوير ودعم طاقات مؤسسات القطاع الخاص وأعد برامج وسياسات متخصصة لتأكيد التوجهات الإدارية الصحيحة ودفع وحفز عمليات الابتكار والإبداع في تلك المؤسسات. ودعم قدراتها التنافسية باعتبارها الآلية الرئيسية في تحقيق أهداف الاتحاد الأوروبي في التكامل الاقتصادي.

7. ضرورة إيجاد آليات لمساعدة ومساندة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باعتبارها تمثل النسبة الأكبر في هيكل القطاع الخاص العربي، والتي يمكنها القيام بأدوار مهمة في تنشيط التعاون الاقتصادي العربي.

بعض الآليات المهمة لحفز وتشجيع مبادرات التكامل بين القطاع الخاص العربي

يمكن تقديم المقترحات التالية عن الآليات المهمة الواجب توافرها لحفز وتشجيع ومساندة مبادرات مؤسسات القطاع الخاص العربي في مجالات مشروعات التكامل الاقتصادي:

1. تكوين هيئة مشتركة من الاتحادات ومنظمات القطاع الخاص العربية ذات العلاقة تقوم على رعاية مشروعات التكامل الاقتصادي بين مؤسسات القطاع الخاص وتمدها بالدعم الإداري والفني، وتساعدها في حل ما قد يعترضها من معوقات، كما تكون بمثابة أداة للمتابعة والتقويم بهدف الإعلام المستمر عن الإنجازات المحققة، ودراسة مصادر التعويق وأسباب الفشل والسعي لتوضيحها حتى لا تتكرر في مشروعات تالية.

2. قيام الهيئة المشتركة المقترحة بتمويل دراسات جدوى لمشروعات تكامل اقتصادي وتوفيرها لمؤسسات القطاع الخاص الراغبة في طرق أبواب العمل الاقتصادي المشترك، وتمدها بالمعلومات

المنجددة عن المشروعات المقترحة وتساندها في إجراء الدراسات التفصيلية والخطوات الإجرائية لإقامة المشروعات التي تثبت جدواها وتتوفر للمؤسسات المعنية الموارد اللازمة لإقامتها .

3. تشكيل مجموعات عمل نوعية [تخصصية] مشتركة بين مؤسسات القطاع الخاص العربي في مجالات النشاط المختلفة، مثل الصناعات الغذائية، الصناعات الهندسية، الزراعة، المقاولات والتشييد، الخدمات الفندقية والسياحية، الخدمات الصحية والعلاجية، الخدمات التعليمية والتدريبية، وغيرها . وتختص تلك المجموعات النوعية المشتركة بما يلي:

3.1. دراسة أوضاع الأسواق العربية وحالات العرض والطلب على السلع أو الخدمات والفرص السانحة لإنشاء مشروعات جديدة وكذلك المعوقات أو المهددات المحتملة .

3.2. اختيار المجالات الواعدة وإجراء دراسات جدوى تسويقية واقتصادية وتقنية وصياغة مشروعات محددة قابلة للتنفيذ .

3.3. طرح المشروعات المقترحة على الشركات والمؤسسات أعضاء المجموعة والترويج لها .

3.4. تقديم الدعم الفني والمعلوماتي لمؤسسات القطاع الخاص التي تشرع في إقامة مشروعات عربية مشتركة وموالاتها بالمساندة المستمرة لضمان نجاحها .

3.5. إنشاء قواعد معلومات تخصصية عن المشروعات العربية القائمة ومعدلات نموها وإنجازاتها وطرح تلك المعلومات على الرأي العام العربي لتأكيد فعالية العمل المشترك من أجل التكامل الاقتصادي.

3.6. تبادل الخبرات والدراسات فيما بين المجموعات التخصصية.

4. تكوين مراكز معلومات في الاتحادات والمنظمات الخاصة بالقطاع الخاص تمد المؤسسات بالمعلومات المنجددة عن الأسواق وحالات الطلب والعرض ومصادر المنافسة الأجنبية ومستوياتها .

5. إقامة سوق عربية إلكترونية على شبكة الإنترنت يرعاها الاتحاد العام للغرف التجارية العربية تلتقي فيها مؤسسات القطاع الخاص العربي الساعية إلى العمل العربي المشترك وتنشأ من خلالها فرص إقامة مشروعات مشتركة. وقد يكون التوجه إلى الإعلان عن المشروعات الجديدة وفتح أبواب الاكتتاب العام في الشركات العربية المشتركة من خلال هذا الموقع الإلكتروني وسيلة مهمة في تحريك الاستثمارات والمدخرات العربية نحو المشاركة في مشروعات التكامل العربي.

6. إقامة منتدى اقتصادي عربي سنوي تطرح فيه مشروعات الاستثمار ذات الجدوى وتناقش خلاله فرص التعاون والتكامل بين المؤسسات المشاركة في المنتدى، كما تعرض فيه نماذج للمشروعات التي تم تنفيذها وقصص النجاح والإنجازات، ويتم من خلاله تبادل الخبرات والتجارب والدروس المستفادة.

7. إنشاء صندوق عربي لتمويل مبادرات القطاع الخاص في مشروعات التكامل الاقتصادي حيث يعتبر نقص التمويل أحد أهم معوقات دخول القطاع الخاص في مشروعات إقليمية. دور الحكومات في تيسير حركة القطاع الخاص من أجل التكامل الاقتصادي العربي

إن التفكير الواقعي في قضايا العمل العربي المشترك يفرض أن نشير إلى حقيقة مهمة هي أن الحكومات العربية لا يزال لها القول الفصل في مسألة التعاون والتكامل الاقتصادي وتحريكه أو تجميده، ويشهد على ذلك غياب أي مؤشرات على تحريك فكرة السوق العربية المشتركة رغم مرور السنوات الطوال منذ توقيع اتفاقية هذا السوق مع بدايات قيام جامعة الدول العربية في 1945.

كما أن ميثاق العمل الاقتصادي القومي والموقع في 1980 لا يزال مجرد مجموعة من التمنيات التي لم تجد طريقها إلى التنفيذ الفعلي بعد. لذا فلكي يكون الحديث واقعياً عن دور للقطاع الخاص في تحقيق التكامل الاقتصادي العربي تنبغي الإشارة إلى أهمية قيام الحكومات العربية بدور ملموس في تيسير

عمل مؤسسات القطاع الخاص ورجال الأعمال العرب في مجالات العمل العربي المشترك. ونظن أن التيسيرات التالية حتمية حتى يمكن تحقيق نتائج لها معنى في هذا المجال:

1. تخفيف القيود والإجراءات على منح تأشيرات الدخول لممثلي مؤسسات القطاع الخاص والعاملين فيها بغرض تسريع وتحريك دراسة وتنفيذ المشروعات المشتركة.
2. تفعيل نصوص ميثاق العمل الاقتصادي القومي من حيث:
   2.1. منح المعاملة التفضيلية التامة للمشروعات العربية المشتركة ذات الطبيعة الإنتاجية والتكاملية.
   2.2. معاملة رأس المال والعمل العربي بما لا يقل عن معاملة مثيليهما من أصل وطني في كل قطر عربي وبما تحقق الضمانات اللازمة والحوافز المناسبة لهما.
   2.3. تحرير تنقل الأيدي العاملة العربية وضمان حقوقها وإعطائها التسهيلات اللازمة والمساعدات لتطويرها.
   2.4. منح المشروعات العربية التكاملية المشتركة في مجال التبادل التجاري معاملة تفضيلية تجاه المشروعات الأجنبية في الأقطار العربية.
3. الالتزام بمنح المواطنين العرب ومؤسسات الأعمال العربية العاملة في حقول التكامل الاقتصادي ذات المزايا التفضيلية التي تقررها اتفاقات الشراكة مع العالم الخارجي مثل الاتفاقيات التي وقعتها بعض الدول العربية مع الاتحاد الأوروبي.
4. التطبيق الجاد والواعي للالتزامات التي قررتها اتفاقية منظمة التجارة العالمية والاتفاقيات المرتبطة بها فيما بين الدول العربية حتى تلك التي لم تنضم بعد إلى الاتفاقية [مثل المملكة العربية السعودية أو التي انضمت بصفة مراقب مثل اليمن] وذلك فيما يتعلق بحرية إنشاء الشركات وانتقال رؤوس الأموال والأيدي العاملة ومنح مزايا الدولة الأولى بالرعاية للمشروعات العربية المشتركة.

5. تنشيط عمليات تنفيذ الاتفاقات العربية بشأن إقامة منطقة التجارة العربية الحرة وغيرها من الاتفاقات الهادفة إلى التحول التدريجي نحو التكامل الاقتصادي العربي.

تعقيب 2024

بعد أكثر من سبعين سنة لا يزال الوطن العربي يبحث عن طريق و طريقة لتحقيق " حلم التكامل العربي " وتفعيل "السوق العربية المشتركة" الذين غابا عن اهتمام القادة العرب، ولم يعد لهما مكان سوى كتب ومقالات الباحثين في مراكز ومعاهد الدراسات الأكاديمية. !!!

https://youtu.be/j610Xcdzm54?si=TZIS-acc_xn_438z

https://youtu.be/CP-9AbRGsJ8?si=3k4Sc9wyDLaKRYY8

2. التكامل الاقتصادي العربي : المسار والتحديات

مقدمة

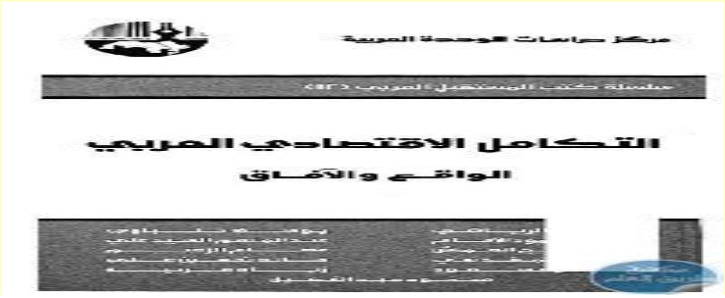
لقد شهد العالم قيام تكتلات اقتصادية إقليمية سواءٌ بصيغتها التقليدية خلال عقد الخمسينيات والستينيات من القرن العشرين، أو بصيغتها الجديدة التي شهدها النصف الثاني من عقد الثمانينيات من نفس القرن، ويعود إنشاء هذه التكتلات إلى مجموعة من العوامل التي تدفع دولة ما أو مجموعة من الدول إلى تكوين تكتل اقتصادي أو الانضمام إلى تكتل اقتصادي قائم بالفعل قصد تحقيق أهداف اقتصادية وتنموية تعود بالنفع على كل البلدان المشتركة بنفس التكتل الاقتصادي. وقد أخذت الدعوة للتكامل الاقتصادي تتوسع وتزداد أهميتها في أواخر القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرين، فازداد عدد الدول التي اعتمدت سياسة التكامل الاقتصادي في العالم سواءٌ كانت هذه الدول متقدمة أو دول نامية مثل الدول العربية.

وليس هناك من شك في أن تحقيق التكامل الاقتصادي العربي تُجابهه عقبات وتحديات عديدة منها ما هو دولي ومنها ما هو إقليمي، مثل: مشروع الشرق الأوسط الجديد، ومشروع الشرق الأوسط الكبير ثم المشروع الأورو-متوسطي، بالإضافة إلى التحديات البينية العربية سواءٌ منها التحديات السياسية والاقتصادية وكذا التحديات التنموية والبنيوية العربية، وهو ما سوف نتناوله في هذه المقالة الأكاديمية.

لاستكمال القراءة اضغط الرابط التالي:

التكامل الاقتصادي العربي : المسار والتحديات – مجلة شؤون عربية (arabaffairsonline.com)

3. التكامل الاقتصادي العربي – الواقع والأفاق



هذا الكتاب هو الثاني عشر من سلسلة كتب المستقبل العربي، ويهدف إلى التعريف بجانب مهم من جوانب الفكر الاقتصادي العربي، وهو التكامل الاقتصادي في سياق تشكله وتطوره على الصعيد العربي.

إن محاور هذا الكتاب، وسبل معالجة القضايا المطروحة فيه، تتميز بالواقعية، على قاعدة إدراك مدى تردي الأوضاع الاقتصادية العربية العامة، وكذلك السياسية حيث العجز عن الالتزام بأهداف اقتصادية عربية واقعية كتعبير عن إرادة عربية موحدة مشدودة نحو هدف. ولذا، فإن معظم الاقتراحات فيه جاءت تتسم بالواقعية والاعتدال في ميدان العمل المشترك. ونظرا إلى المتغيرات الجديدة في عصر تشكل التجمعات الاقتصادية الضخمة، فإنه بات على راسمي السياسة الاقتصادية العربية أن يتحركوا على أساس تداخل مستويات ثلاثة في العلاقات الاقتصادية، وهي القطرية والإقليمية والكونية.

لقراءة الكتاب اضغط الرابط التالي:

تحميل كتاب التكامل الاقتصادي العربي : الواقع والآفاق pdf لـ مجموعة مؤلفين – مكتبة طريق العلم (books4arab.me)

4. البرلمان العربي يقر خطة للتكامل الاقتصادي في المنطقة

رئيس البرلمان العربي مشعل بن فهم السُلمي

8 يوليو 2020

وافق البرلمان العربي على خطة للتكامل الاقتصادي بين الدول العربية، باعتباره ركيزةً أساسيةً لبناء قوة اقتصادية عربية في عالم التكتلات الاقتصادية الكبرى.

وأقر البرلمان المنظومة التشريعية للتكامل الاقتصادي العربي، وتضمنت خمس مشروعات قوانين عربية ومؤيدين وهي: قانون استثمار رؤوس الأموال العربية، وقانون لتحقيق الأمن الغذائي وقانون لتنظيم التوجه نحو الاقتصاد الرقمي وقانون بشأن المواصفات والمقاييس والجودة لتيسير التبادل التجاري العربي، وقانون للنقل في العالم العربي، فضلا عن مؤيدين بشأن تفعيل السوق العربية المشتركة ومشروع الربط الكهربائي بين الدول العربية.

وقال الدكتور مشعل بن فهم السُلمي رئيس البرلمان العربي، إن البرلمان عكف على إقرار منظومة التكامل الاقتصادي العربي على مدار عام كامل، مؤكداً أن إقرار البرلمان العربي لهذه المنظومة التشريعية يأتي في ظل انخفاض معدل التبادل التجاري بين الدول العربية مقارنةً بمعدل التبادل التجاري بينها وبين الدول الأخرى والتكتلات الاقتصادية العالمية، على الرغم من امتلاك الدول

العربية من المقومات الاقتصادية ما يُمكنها من تحقيق مستويات مرتفعة من التبادل التجاري بينها في مختلف المجالات.

وأضاف أن إقرار البرلمان العربي للمنظومة التشريعية للتكامل الاقتصادي العربي يهدف إلى تقوية اقتصاديات الدول العربية ورفع قدرتها على مواجهة التحديات من خلال تعزيز القواسم المشتركة بينها على أسس تكاملية، ورفع معدلات استثمار رؤوس الأموال العربية داخل الدول العربية، وزيادة نسب التجارة البينية العربية، وتفعيل منطقة التجارة العربية الحرة، والاتحاد الجمركي العربي، والسوق العربية المشتركة، وإنشاء المشاريع الاقتصادية والاستثمارية والزراعية المشتركة في البلدان العربية، وتحقيق الأمن الغذائي العربي.

وشدد رئيس البرلمان العربي على أن المنظومة التشريعية للتكامل الاقتصادي العربي عالجت التحديات والمعوقات التشريعية والاقتصادية التي تواجه التكامل الاقتصادي بين الدول العربية، وغياب التنسيق بين الخطط الاقتصادية العربية والتفاوت بين اقتصاديات الدول العربية، وضرورة تحييد المجالات الحيوية للعمل العربي المشترك وعلى وجه الخصوص العلاقات الاقتصادية والتجارية العربية عن أية خلافات سياسية باعتبارها الأرضية المشتركة لبناء التضامن العربي وتحقيق مصالح الدول العربية وتطلعات الشعب العربي في النهضة والازدهار والتقدم والأمن والاستقرار.

وأكد رئيس البرلمان العربي أن المنظومة التشريعية للتكامل الاقتصادي العربي تستوجب دعم الدول والحكومات والبرلمانات العربية لكل ما من شأنه تفعيل آليات التكامل الاقتصادي العربي، مشيراً إلى أن البرلمان العربي سيرسل المنظومة التشريعية للتكامل الاقتصادي العربي إلى جامعة الدول العربية للعمل بها وتضمينها في القرارات التي تصدر عن مجالس الجامعة، كما سيُعممها على المجالس والبرلمانات العربية ومنظمات العمل العربي المشترك.

5. الإطار الاستراتيجي لتوجهات التنمية الإدارية الشاملة في الوطن العربي[46]

مقدمة

تستند استراتيجية التنمية الإدارية الشاملة التي تستهدفها الدول الآخذة بأساليب الإدارة المعاصرة إلى حقيقة أن الدولة في أغلب التوجهات المعاصرة تعتبر مسئولة فقط عن قطاعات النشاط الإستراتيجية وتباشر دورها في هذه المجالات بشكل مباشر من خلال أجهزتها كما يمكن تنفيذها بواسطة أجهزة أهلية أو خاصة تحت إشرافها، مع ترك مجالات النشاط غير الإستراتيجية لمؤسسات المجتمع المدني على اختلاف أنواعها لتمارس أدوارها في ضوء توجيهات أو نظم عامة تضعها الدولة وتراقب الالتزام بها بآليات تتفق مع طبيعة التوجه نحو التحرير والمسئولية الاجتماعية لتلك المنظمات.

وفي ضوء هذا التصور الجديد لدور الدولة في المجتمع المعاصر يصير صياغة استراتيجية التنمية الإدارية الشاملة بهدف تحقيق التوجهات التالية:

1. التركيز على الدور الجديد للجهاز الإداري للدولة في التخطيط الاستراتيجي والمساندة الداعمة ثم المتابعة والتقويم لجهود التنفيذ التي تتولاها أجهزة الإدارة العامة وغيرها من الجهات شبه الحكومية والشركات العامة وشركات القطاع الخاص فضلاً عن منظمات المجتمع المدني المختلفة كل في مجال اختصاصه.
2. تحقيق معدلات متعالية من الإنجاز في مجالات التنمية الإدارية الشاملة في أقصر وقت ممكن لسد الفجوة القائمة بين مستوى الأداء الإداري العام ومستوى التطورات العلمية والتقنية والاقتصادية والاجتماعية في المجتمعات العربية وما تثيره من تطلعات أفراد المجتمع نحو حياة أفضل.

---

[46] ورقة ألقيت في الملتقى العربي للإدارة، دمشق، سوريا مارس 2000

3. إحداث التناسق بين توجهات الفلسفة الحاكمة للإصلاح الاقتصادي والتحول إلى اقتصاد السوق التي تأخذ بها معظم، إن لم يكن جميع، الدول العربية وبين التوجهات التي ينبغي الاحتكام إليها في خطط وبرامج التطوير الإداري والتنمية الإدارية الشاملة.
4. شمول جهود التنمية الإدارية الشاملة وبدرجات متناسبة كافة قطاعات الجهاز الإداري للدولة، الهيئات شبه الحكومية، أجهزة المحليات، وقطاعات الأعمال العام والخاص.
5. تضمين خطط وتوجهات التنمية الإدارية المستويات الرفيعة المتاحة من تقنيات المعلومات وتنماشى مع التوجه القومي العام لتحقيق نهضة تقنية شاملة لا بد وأن يكون الجهاز الإداري للدولة وقطاعات الأعمال في مقدمتها.
6. إحداث التوافق بين توجهات التنمية الإدارية الشاملة وحقائق النظام العالمي الجديد القائم على العولمة والتنافسية وتحرير التجارة وغلبة تأثير التحالفات الإستراتيجية بين الشركات العولمية والتجمعات الاقتصادية الإقليمية.
7. تجنب سلبيات محاولات الإصلاح الإداري وجهود التنمية الإدارية السابقة في معظم الدول العربية وما شابها من تجزأ وافتقاد الفلسفة المتكاملة والنظرة الإستراتيجية الشاملة، وغياب البرمجة الزمنية ومعدلات الإنجاز المستهدفة ومعايير التقويم.
8. تصميم الحلول والمعالجات للمشكلات الإدارية بما يتناسب مع خصوصية كل قطاع من قطاعات الإدارة العامة، ومن ثم تجنب الوصفات النمطية اقتناعاً بأن قطاعات الإدارة الحكومية المختلفة لها مشكلات وأوضاع متباينة.
9. التأكيد على مسئولية كل وحدة من وحدات الجهاز الإداري للدولة والهيئات العامة وشبه الحكومية وشركات ومؤسسات الأعمال العامة والخاصة في تحقيق التنمية الإدارية، ومن ثم أهمية

إشراكها في تصميم برامج التطوير التفصيلية حيث أنها أعلم بظروفها وأوضاعها من أي جهة مركزية تتولى عنها وضع تلك البرامج.

10. توافق خطة الإصلاح الإداري مع معطيات ومتطلبات استراتيجية التنمية القومية في كل دولة.
11. استحداث وتفعيل نظم وآليات لتقويم أداء وحدات الجهاز الإداري بالدولة بالمقارنة بالأهداف المحددة الأداة، وبالموارد المخصصة، أي الربط بين المدخلات والمخرجات وتبين مدى مناسبة الأنشطة والإجراءات لكليهما.
12. تصحيح الإطار الهيكلي العام للجهاز الإداري للدولة في ضوء المتغيرات الكثيرة المحلية والعالمية وتوجهات معظم الدول العربية للأخذ باقتصاديات السوق والانفتاح على الأسواق العالمية.
13. تكثيف واستمرار الدعم السياسي الأعلى من رئاسة الدولة لبرنامج وتوجهات الإصلاح الإداري وبلورته في شكل مؤسسي دائم.

توجهات التنمية الإدارية للجهاز الإداري للدولة

تطوير التنظيم العام

1. تطوير الهياكل التنظيمية للوزارات المركزية بحيث تقتصر على إدارات للتخطيط والدراسات والمعلومات وتقويم الأداء، واعتمادها على أعداد قليلة من ذوي الخبرات العالية والكفاءة المشهودة في تلك المجالات، ومن ثم تبتعد عن التعامل في الأمور التنفيذية.
2. إسنادا لأعمال التنفيذية في مجال عمل كل وزارة إلى أجهزة وهيئات مستقلة تنظم وفق قانون خاص [مما يتيح لها الاستقلال وحرية الحركة ومن ثم المساءلة على الإنجاز]، حيث تختص كل منها بتنفيذ بعض الوظائف الحكومية الإستراتيجية التي يجب أن تباشرها الدولة بنفسها [الضرائب، الجمارك ...الخ]، أو تنظيم ومراقبة ما يسند تنفيذه من الخدمات الحكومية إلى القطاعين الخاص والأهلي

[الخدمات الصحية، التعليمية، المرافق العامة] . والهدف أن تقتصر أعمال الدواوين العامة للوزارات على أمور التخطيط الاستراتيجي، والتطوير والتحديث من خلال البحوث والدراسات، وتوفير المساندة للأجهزة التنفيذية ومتابعة وتقويم الإنجازات.

3. إصدار قانون خاص للهيئات الحكومية المستقلة المشار إليها في البند السابق ليعطيها الحرية والاستقلال الحقيقيين، وتجعل مجلس الإدارة هو السلطة الفعلية النهائية، وتخرجها من الخضوع لقوانين وتشريعات لا تتناسب والهدف منها وطبيعة ما يسند غليها من مهام.

4. يكون لتلك الهيئات العامة المستقلة نظماً مالية متميزة تتمتع بالاستقلال وفقاً للمبادئ التالية:

4.1. يكون لكل هيئة عامة موازنة مستقلة يتم إعدادها وفقاً والنتائج تحددة مجلس إدارتها حسب طبيعة النشاط الذي تقوم به، وتعتمد أساساً على مواردها الذاتية في تمويل أنشطتها .

4.2. يكون 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 وفق الضوابط التي تحددها قانون الهيئات العامة المستقلة المقترح، ويقتصر 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.

4.3. يكون لكل هيئة نظمها المالية والإدارية ولوائح شئون العاملين الخاصة بها التي يصدرها مجلس الإدارة في ضوء القوانين العامة والسياسات القومية، ولا تخضع في ممارستها لأعمالها إلا لرقابة جهاز الرقابة المالية في الدولة تحسب الأحوال [الجهاز المركزي للمحاسبات في مصر على سبيل المثال] .

4.4. تحاسب تلك الهيئات العامة المستقلة على أساس الأهداف والنتائج، وتخضع للرقابة الشعبية من خلال تكوين مجلس للرقابة الشعبية حسب ما سيرد تالياً [والذي يمكن اعتباره بمثابة الجمعية العامة في حالة الشركات].

4.5. يقتصر إشراف الوزراء المختصين على تلك الهيئات المستقلة في حدود الاطمئنان إلى قيامها بوظائفها طبقاً للاستراتيجيات والسياسات المعتمدة، ولا تكون لهم سلطة التدخل في الشئون التنفيذية لتلك الهيئات وحصر سلطة الوزير المختص في الاعتراض على قرارات مجلس الإدارة خلال مدة محددة، فإذا أصر المجلس على قراره يصبح سارياً.

4.6. يتم اختيار رؤساء مجالس إدارة الهيئات العامة المستقلة عن طريق "لجنة قومية لاختيار القيادات الإدارية" تابعة لرئيس مجلس الوزراء [أو القيادة السياسية المختصة حسب الأحوال في كل بلد عربي].

5. تنفيذ الخدمات الحكومية ذات الطابع الاقتصادي بواسطة شركات عامة أو إسنادها إلى شركات خاصة أو شركات مشتركة حسب برنامج الخصخصة المعتمد، وتحويل الهيئات العامة ذات الطابع الاقتصادي إلى شركات مساهمة خاصة وجدولة لخارج المال العام منها تدريجياً، [على سبيل المثال في مصر يقترح تحويل هيئة المعارض والأسواق إلى شركة خاصة، وإسناد مهام مركز تنمية الصادرات إلى الغرف التجارية، وتحويل ما تقوم به الهيئة العامة للتصنيع من بحوث ودراسات وأنشطة معلوماتية إلى شركة استشارية خاصة [على نمط مكتب الاستشارات والتصميمات العمرانية]، ويعاد تنظيم الهيئة ليتناسب مع أنشطتها المتصلة بدورها التخطيطي أو الرقابي أو مسائل الترخيص وتطبيق قانون التنظيم الصناعي، كما يمكن تحويل ما قد تقوم به الهيئة من أعمال تتصل بتنمية مجالات صناعية جديدة إلى اتحاد الصناعات المصرية، وبنفس المنطق يمكن تحويل

الهيئة العامة للكتاب إلى شركة خاصة [تلك أمثلة يمكن القياس عليها بالنسبة لباقي الأجهزة و الهيئات الحكومية في كل دولة عربية حسب ظروفها] .

6. تباشر الدولة تنفيذ سياستها في الدعم والتوجيه القومي في مختلف المجالات التي تسند إلى القطاع الخاص أو الجهات الأهلية وشبه الحكومية من خلال السياسات العامة والتوجهات الإستراتيجية التي تصدرها ، وكذلك بإعمال نظم للتشجيع والضبط بالحوافز المختلفة .

7. التخلص تدريجياً من الأنشطة الثانوية التي تتم داخل أجهزة الدولة المحلية في تضخم أعداد العاملين والتوسع غير المبرر في المساحات واقتناء المعدات وتستهلك بالتالي نسباً كبيرة من موازنة المصروفات الجارية، مثل أعمال الصيانة والنظافة والأمن والحراسات وأعمال الطباعة والنقل وإدارة المقاصف وخدمات العاملين، ويتم ذلك بإسناد تلك الأنشطة إلى شركات القطاع الخاص بعقود .

8. تطوير أجهزة الإدارة المحلية [حسب النظم والقوانين السارية في كل دولة عربية] وتقليص سلطة أجهزة الدولة المركزية فيما تختص أعمال الوحدات المحلية بحيث يكون لتلك الوحدات اختصاصات وصلاحيات تمكنها من تأدية الخدمات للمواطنين محلياً دون الرجوع إلى السلطات المركزية، مع مراعاة الأسس التالية:

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

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

8.3. تحويل كافة مشروعات التنمية المحلية التي تقوم بها أجهزة الإدارة المحلية إلى القطاعين الأهلي والخاص، وأكفاء الإدارات المحلية بالمتابعة والمساندة، والنظر في تكوين شركات مساهمة قابضة للتنمية الشاملة على مستوى المحافظة [أو التقسيم المحلي المناسب في الدول العربية المختلفة] ينفرع عنها شركات متخصصة في فروع الإنتاج والخدمات ذات الطابع المحلي.

تنمية الموارد البشرية بالحكومة

تمثل خطط وبرامج تطوير وتنمية الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية محوراً مهماً في نجاح استراتيجية التنمية الإدارية وتحقيق نتائجها في الواقع. وتهتم عمليات تنمية الموارد البشرية بما يلي:

1. تطوير نظم العاملين المدنيين في الدولة بحيث يتضمن النظام [القانون أو التشريع] المبادئ الرئيسية الحاكمة لشئون العاملين، ويترك لوحدات الجهاز الإداري للدولة صياغة نظمها الخاصة بما يناسب وظروفها، على أن تعتمد تلك النظم من السلطة المختصة بكل جهة، والتوجه لتطوير إدارات شئون العاملين في مختلف وحدات الجهاز الإداري للدولة بحيث تدعم بالآليات الحديثة والعناصر البشرية المتميزة.
2. 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 مناسبة مع احتياجات كل وحدة، وإعمال نظام للتقاعد [أو الإحالة إلى الاستيداع] لحل

مشكلة العاملين في الدرجات العليا الذين لا تتناسب خبراتهم مع متطلبات الأداء في الظروف الجديدة والذين هم في الحقيقة في حكم العمالة الزائدة.

3. تيسير خروج الأعداد الزائدة من العاملين بنظم المعاش المبكر مع توفير آليات مبتكرة تساعد في تدبير مجالات للعمل المنتج لمن يتم خروجهم من الخدمة من خلال إقامة المشروعات الإنتاجية الصغيرة، وتوفير التمويل والمساندة الفنية والإدارية والتدريب [على نمط دور الصندوق الاجتماعي للتنمية في مصر].

4. مراجعة وتحسين هياكل الرواتب بما يساعد في تخفيف الأعباء الاقتصادية المتزايدة عن العاملين واجتذاب العناصر المتميزة للعمل في أجهزة الإدارة العامة.

5. تطوير نظم شاملة للحوافز تقوم على أساس الجدارة والكفاءة في خدمة المواطنين وتنظيم صرفها بشكل يرتبط مع كفاءة الأداء وتحقيق مستويات الإنجاز المستهدفة.

6. إعفاء الرواتب والحوافز والبدلات وما في حكمها من الضريبة على الدخل.

7. العمل على توفير أشكال من الخدمات الاقتصادية والعلاجية للعاملين بما يساوي زيادة حقيقية في دخولهم ودراسة تدبير مصادر لتمويل تلك الخدمات من عائد الخدمات التي تقدمها تلك الجهات للمواطنين.

8. تفعيل دور معاهد الإدارة العامة في الدول العربية من خلال إنشاء معاهد جديدة في تلك الدول التي لا توجد بها هذه المعاهد، وإعادة إنشائها في حالة توقفها أو إلغائها كما حدث في مصر مثلاً. والهدف أن يتولى كل معهد 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. مساندة وتفعيل دور "المنظمة العربية للتنمية الإدارية" لتكون بمثابة مظلة تنتمي إليها معاهد الإدارة العامة العربية تنسق فعالياتها وتساندها في تحقيق أهدافها .

10. اعتماد نظم متطور لقياس الكفاءة وتقويم الأداء يكون أساساً في الترقية واستحقاق الحوافز وغيرها من المزايا الوظيفية.

11. تطوير نظم وآليات اختيار الوزراء [لإدارية في مواقع العمل العام المختلفة وتوسيع مجالات ومصادر الاختيار لشغل الوظائف القيادية الشاغرة من داخل وخارج الوحدة المعنية حتى تتاح الفرص لكل من يرى في نفسه الكفاءة لشغل الوظيفة أن يتقدم لها والتأكيد على تحديد مدة شغل الوظائف القيادية ويكون تجديدها بناء على تقويم شامل للأداء يشارك فيه أطراف يمثلون المتعاملين مع تلك القيادة وأصحاب المصلحة .Stakeholders

12. النظر في تكوين آلية متطورة على هيئة " لجان للصلاحية " تختص كل منها بقطاع من قطاعات الجهاز الإداري للدولة تتولى فحص الطلبات ومناقشة المتقدمين للترقي إلى الوظائف القيادية ومراجعة تاريخهم الوظيفي ومدى توفر شروط شغل الوظائف فيهم، ثم تصدر قرارها باختيار الأصلح لشغل الوظيفة، ويكون قرارها نهائياً . ويصدر قرار من رئيس مجلس الوزراء [أو السلطة المختصة حسب الأحوال] بتشكيل هذه اللجان وتحديد أسلوب عملها وضمانات حيادها، وتعيين مقارها، ومكافآت أعضاءها والتي تتحملها الجهات المعلنة عن وظائف شاغرة بها .

تطوير نظم وإجراءات العمل

تهدف برامج تطوير نظم وإجراءات العمل إلى تحسين الأداء ورفع الإنتاجية من خلال الدراسة العلمية للأعمال المطلوب أداءها ومتطلباتها التقنية والبشرية. وتشمل تلك البرامج النواحي التالية:

1. العمل على إيجاد حالة من التباعد المكاني بين طالب الخدمة ومؤديها [مثال الحواجز] وتعميم أساليب لا تعتمد الاتصال المباشر بين المواطن طالب الخدمة وبين الموظف [أو الموظفين] المختص بأداء الخدمة.
2. تحديد المعلومات والمستندات والرسوم المطلوبة من المواطن للحصول على الخدمة، والمدة التي يتم 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، كما تعلن تلك المعلومات بوضوح في مداخل الوحدات الحكومية التي يتردد عليها المواطنون، وكذا تتاح 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 وتحدد له موعد العودة لاستلام المعاملة منتهية تماماً حسب المدد المعلن عنها بعد أن يقوم المختصون بالجهة بإنجاز المعاملات داخلياً دون اتصال بطالبي الخدمة، وفي حالة الاحتياج إلى معلومات إضافية أو مراجعة مع المواطن يتم إخطاره بالبريد أو حين الحضور لاستلام المعاملة عن طريق مكتب التسليم، وفي حالة تعدد الجهات المنصلة بإنهاء معاملة المواطن.
4. تتولى الجهة إنجاز كافة الاتصالات وإنهاء الإجراءات مع الجهات الحكومية المختلفة ذات العلاقة وذلك في صورة اجتماعات دورية تضم ممثلي كل الجهات المعنية [على نمط اجتماعات غرف المقاصة بالبنوك] ويتم 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.

5. توحيد المعاملة للمواطن مهما تعددت الجهات الإدارية التي تحتاج للتردد عليها وذلك بتطوير نظام يشابه نظام الرقم القومي للمواطن في مصر، واستخدامه كمرجعية تحصل منها مختلف الإدارات الحكومية على المعلومات الأساسية عن المواطن دون تكليفه في كل مرة بإنتاج شهادات من جهات حكومية أخرى واعتمادها لإمكان حصوله على الخدمة المطلوبة.
6. التوسع في تطبيق تقنية المعلومات وربط الأجهزة الحكومية في شبكات بما يمكنها من تبادل المعلومات عن المواطنين وإنهاء الخدمات لهم آلياً.
7. تخفيف درجة المركزية في الإدارة الحكومية وتنمية وحدات الإدارة المستقلة ذات التسيير الذاتي في إطار القواعد والتوجهات العامة التي تحددها سياسات واستراتيجيات الدولة، والفلسفة العامة للجهاز الإداري للدولة [وحدات انتماء مستقلة يتم التنسيق بينها من خلال قواعد وأحكام مجردة].
8. تدعيم التوجه المكاني ومساندة الإدارة الإقليمية والمحلية لتقوم بالدور الأساسي في التعامل مع مواطنيها بالاحتكام إلى القواعد والأحكام المجردة التي تصدرها الإدارة المركزية.
9. تعميم فكرة مجمعات الخدمات الحكومية حيث يوجد في كل مجمع ممثلين لكافة الأجهزة الحكومية التي يكثر تردد المواطنون عليها بحيث يستطيعون إنهاء معاملاتهم في مكان واحد. [تنشأ هذه المجمعات في الأندية الرياضية، والجامعات، والتجمعات السكنية الرئيسية، والأسواق المركزية، والمطارات والموانئ الرئيسية وغيرها من أماكن التجمعات البشرية.
10. اعتماد جهات معاونة من القطاعين الخاص والأهلي تتولى إنهاء كثير من الخدمات الحكومية للمواطنين وفقاً للنظم والضوابط التي تحددها الجهات الحكومية المختصة، مثلاً يمكن اعتماد شركات بيع السيارات لإنهاء إجراءات التراخيص وتجديدها.

11. 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 .
12. تأكيد مبدأ تنسيق احتياجات ومطالب الجهات الحكومية وأداء الاختصاصات المتداخلة أو المكملة لبعضها البعض، وتجميعها بحيث يتعامل المواطن مع جهة واحدة تحصل منها على الخدمة المطلوبة بتنسيق مع كافة الجهات المعنية دون حاجة إلى التعامل مع أجهزة حكومية متعددة، والاضطرار إلى الاستجابة لطلبات متناقضة .
13. تشكيل "لجنة التيسير الإداري" بكل محافظة [أو التقسيم المحلي المناسب في كل حالة] برئاسة المحافظ، وتضم رؤساء كافة الأجهزة المحلية وممثلين عن الأجهزة الحكومية المركزية ذات الاتصال بالشئون المحلية، وممثلين للمواطنين من رجال الأعمال و أعضاء هيئات التدريس وأعضاء الهيئات القضائية والمهنيين وربات البيوت، وهدف هذه اللجان مراجعة المشكلات والمعوقات التي يواجهها المواطنون في تعاملاتهم مع الأجهزة الحكومية، و يعملون على علاجها بالتنسيق بين الأجهزة الحكومية وإزالة ما بينها من تضارب في الاختصاصات أو تنازع في السلطات، كذلك يتفقون على أشكال التبسيط 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] .
14. تشكيل "لجان تحكيم دائمة" على مستوى المحافظات لحل المنازعات التي تنشأ بين المواطنين والأجهزة الحكومية وتفادي المشكلات الناتجة عن بطأ إجراءات التقاضي .

15. تطبيق مبدأ مشاركة المواطنين في إدارة الخدمات التي تقدمها لهم الأجهزة الحكومية المختلفة، وذلك بتشكيل مجالس "رقابة شعبية" من بين المواطنين ذوي الخبرة والتأهيل والسمعة الطيبة ومن المتعاملين مع تلك الأجهزة والمتفهمين لإجراءاتها، لتكون وسيلة لتقويم أداء الجهاز في خدمة المواطنين، ونقل رغباتهم وعرض مشكلاتهم في التعامل مع الجهة الحكومية والتشاور مع الإدارة المختصة لتبسيط الإجراءات وتطوير النظم بما يحقق الكفاءة وتحسين مستوى الخدمات للمواطنين.

16. تطوير نظم الموازنة الحكومية لتكون موازنة برامج وأداء، ويصير تخصيص الموارد المالية على أساس الأهداف المقررة والإنجازات المطلوبة ومعدلات الأداء المعتمدة في كل مجال من مجالات العمل، وتطبيق نظم لاحتساب تكلفة الأداء Activity-Based Costing، واتخاذها أساساً لتقويم الكفاءة والحكم على جدوى الإنجاز.

17. تفعيل دور الجهاز التشريعي في مجال متابعة الإنفاق العام وتقويم أداء وحدات الجهاز الإداري من حيث جدواه وارتباطه بمشروعات وأهداف مقررة.

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 مناسباً مع الأهداف التي تقوم من أجلها تلك الأجهزة وأن يتوافق مع الظروف العامة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي تحيط بالجهاز الإداري للدولة. رغم التغيرات الجذرية التي أصابت التنظيم الاقتصادي والاجتماعي والسياسي في مصر والدول العربية خلال السنوات الأخيرة، فإن كثيراً من التشريعات الحاكمة والمنظمة لعمل الجهاز الإداري للدولة لم يطرأ عليها تعديلات مناسبة، مما يجعلها عقبة في سبيل الإصلاح الإداري المنشود.

والهدف من تطوير القوانين المشار إليها تأكيد التوجهات الرئيسية التالية:

1. التوافق مع النظام الاقتصادي الجديد القائم على اقتصاديات السوق.
2. تأكيد اللامركزية الإدارية وتحرير الإدارة الحكومية من القيود التي لا تتناسب والواقع الاقتصادي المحلي والعالمي الجديد.
3. النص على المبادئ العامة والأسس الجوهرية التي يستهدفها القانون ترجمة لاستراتيجيات الدولة، وترك التفاصيل الإجرائية لتصدرها لوائح ونظم خاصة بكل جهاز أو هيئة بما تحقق المرونة والتوافق مع الطبيعة الخاصة بكل منها.
4. تبسيط الإجراءات وتوحيد الجهة التي يتعامل معها المواطن وتحديد مدد محددة لإنهاء التراخيص والموافقات التي تحتاجها المواطنون وينظمها القانون.
5. إزالة ما قد يكون بين بعض القوانين من تضارب.

التطوير التقني للجهاز الإداري

1. تمكنة الأعمال الإدارية الداخلية بالأجهزة الحكومية وذلك بتعميم استخدام الحاسبات الآلية في كافة المعاملات بالأجهزة الحكومية ومنع استيفاء المستندات والنماذج والمحررات الرسمية بخط اليد أو بالآلة الكاتبة. ويشمل ذلك أعمال الأرشيف، الحسابات، المخازن، شئون العاملين، المراسلات والاتصالات الإدارية.
2. تمكنة الخدمات التي تقوم الجهات الحكومية بأدائها للجمهور ويشمل ذلك إصدار التراخي] . الشهادات، الموافقات المختلفة، وتحقق هذا التطوير طباعة كافة النماذج والاستمارات والمحررات الرسمية التي تسلم للمواطنين بشكل يسمح باستيفائها باستخدام الحاسب الآلي مع إضافة علامات

مائية وغيرها من أساليب التأمين ومنع التزوير [يراعى توحيد النماذج المستخدمة في نفس الغرض ويتغير فقط اسم الجهاز الصادر عنه].

3. إعداد برامج قومية لتطوير نظم الحفظ والأرشيف باستخدام الوسائط الإلكترونية وأقراص الليزر مما يقلل المساحات المستخدمة في الحفظ وتحفظ المعلومات والمستندات ويسر الوصول إليها .
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 العناء على المواطنين والعاملين بالجهاز الحكومي.
5. تخصيص أرقام تليفون مجانية [800 مثلا] يستخدمها المواطنون للاتصال بالجهات الحكومية للاستفسار عن إجراءات الحصول على الخدمات ويتم الرد عليهم برسائل مسجلة تتضمن البيانات المطلوبة.
6. تطوير مراكز المعلومات ودعم القرار بالوزارات والهيئات إلى مراكز لإتاحة المعلومات عن الجهة والخدمات التي تؤديها .
7. استثمار مشروع الرقم القومي للمواطن في تيسير التعامل مع كافة الأجهزة الحكومية إذ يراعى توصيلها جميعاً بشبكات معلومات تسمح لأي منها بالدخول على الحاسب الرئيسي لنشغيل نظام الرقم القومي للحصول على كافة البيانات المتعلقة بالمواطن والمسجلة في ملفه، وبذلك يتم الاستغناء نهائياً عن مطالبة المواطنين بتقديم شهادات وإقرارات تفيد بياناتهم الشخصية.
8. تحقيق الترابط المؤسسي بين الجهات الحكومية بما تحقق سرعة التعامل وتبادل المعلومات وذلك بإنشاء شبكة خاصة لربط الجهات الحكومية Government Intranet وتفيد هذه الشبكة في تحقيق تكامل الخدمات الحكومية بما يمكّن 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.

9. بناء رقم قومي للعقارات يمكن من خلاله تسهيل كافة الإجراءات المرتبطة بالعناوين ومحال الإقامة أو محال العمل.

10. بناء رقم قومي للمنشآت الاقتصادية يمكن من خلاله تسهيل كافة التعاملات والإجراءات المتصلة بها.

البرنامج القومي للتأهيل المؤسسي لشركات قطاعات الأعمال

يهدف هذا البرنامج إلى تحقيق النتائج التالية:

1. تأهيل شركات الإنتاج والخدمات في قطاعات الأعمال العامة والخاصة لمواجهة التحديات واستثمار الفرص الناشئة عن العولمة والتجمعات الإقليمية الاقتصادية وتأثيرات اتفاقيات الجات ومنظمة التجارة العالمية، وكذا التأثيرات المتوقعة بعد توقيع اتفاقية المشاركة مع الاتحاد الأوروبي.
2. توفير فرص الاستعانة بالخبرات الاستشارية الوطنية – والعالمية – لمعالجة أوجه القصور في هياكلها التنظيمية وأساليب وتقنيات العمل ونظم الجودة والتسويق ونظم وآليات الإدارة وتخطيط الاستثمارات، وأسس تنمية وتمكين الموارد البشرية.
3. توفير آليات ونظم تستهدف تكوين شبكات من بين الشركات الوطنية وتيسير تعاملاتها وبناء تحالفات فيما بينها لزيادة وتفعيل قدراتها التنافسية وتنمية فرصها لدخول الأسواق العالمية.
4. توفير نظم وآليات لتحقيق التكامل والالتحام بين الشركات الوطنية في مجالات الإنتاج والخدمات المختلفة وبين الجامعات ومراكز البحث العلمي والتطوير التقني لمساعدتها في حل مشكلاتها التقنية وبناء برامج مشتركة للبحوث والتطوير تستهدف تطوير المنتجات والتقنيات.

البرامج القومية لحصر وتنمية القيادات الإدارية

يهدف كل برنامج إلى بناء قاعدة معلومات متجددة عن القيادات الإدارية في الجهاز الإداري للدولة وقطاعات الإنتاج والخدمات المختلفة بما يسمح بتحقيق الأهداف التالية:

1. اختيار العناصر الواعدة لتكوين القيادات المستقبلية.
2. تحريك القيادات بين المواقع المختلفة لتحقيق شمول الخبرة وضخ الدماء الجديدة وتطوير الممارسات الإدارية.
3. تخطيط برامج التدريب والتنمية للعناصر المرشحة لشغل الوظائف القيادية.

البرامج القومية لإعادة تأهيل وتسجيل مؤسسات التدريب والتنمية الإدارية

يهدف كل برنامج إلى تحقيق الغايات التالية:

1. تحديد المعايير والشروط اللازم توافرها في مؤسسات التدريب والتنمية الإدارية العامة والخاصة، وتقنين الإجراءات الواجبة لتسجيل تلك المؤسسات في سجل قومي بحيث لا يسمح لغير المؤسسات المسجلة بالتعامل في مجالات التدريب والتنمية الإدارية [وذلك في الدول العربية التي لا يوجد بها مثل هذا النظام].
2. تحديد الجهات الحكومية المنوط بها عمليات التسجيل والمراجعة الدورية للتأكد من استمرار توفر الشروط التي منح على أساسها الترخيص بمزاولة أعمال التدريب والتنمية الإدارية.
3. تحديد أنواع المساندة والدعم التي تقدمها الدولة للارتفاع بكفاءة وجودة أنشطة التدريب والتنمية الإدارية، وآليات التنسيق وتحقيق التكامل بين المؤسسات المسجلة والمرخصة لمزاولة تلك الأنشطة.

4. توفير نظم وآليات مساندة جهود تكوين وتنمية أعداد كافية من المدربين المحترفين المؤهلين علمياً وتطبيقياً لمباشرة أعمال التدريب.
5. توفير نظم وآليات مساندة جهود إنتاج المواد التدريبية وتطوير وتحديث تقنيات التدريب واستثمار إمكانيات تقنيات المعلومات والوسائط المتعددة والتدريب من بعد.
6. تحديد أسس وإجراءات إصدار المؤهلات لمن تم تدريبهم ومعايير تقييمها واعتمادها Certification & Accreditation.

آليات تنفيذ استراتيجية التنمية الإدارية الشاملة

إن فعالية هذه البرامج يتوقف على اقتناع الدولة بأهميتها وجدواها، كما يتطلب وجود آلية تخطط لتنفيذه وتوجه القائمين بالتنفيذ، وتتابع التقدم وتقيم النتائج، وتتخذ القرارات المناسبة للتطوير بما يتفق مع ظروف الواقع ومتغيراته. وفي ظننا أن الأمر يتطلب تكوين مجلس أعلى للتنمية الإدارية في كل دولة برئاسة رئيس الدولة أو من يفوضه على أن تختص المجلس المقترح بما يلي:

1. إقرار استراتيجية قومية شاملة للتنمية الإدارية.
2. إقرار البرامج التنفيذية لاستراتيجية التنمية الإدارية.
3. توفير الدعم السياسي والمادي لبرامج التنمية الإدارية.
4. متابعة وتقويم إنجازات الإصلاح والتنمية الإدارية والتوجيه بالتغييرات الإستراتيجية المناسبة.

ومن الجدير بالذكر التأكيد على أن تطبيق أهداف وإجراءات برنامج الإصلاح الإداري سيتم على مستويين:

المستوى الأول

ويتعلق بتحديد التوجه الاستراتيجي للتنمية الإدارية، وإقرار المبادئ والأسس الرئيسية، والتكليف بالدراسات وتصميم النظم وصياغة التشريعات والقرارات المؤدية إلى تحقيق الإصلاح الإداري المستهدف، وتقع مسئولية تنفيذ هذا المستوى التخطيطي على عاتق المجلس الأعلى للتنمية الإدارية، ومجلس الوزراء، وجهاز وزير الدولة للتنمية الإدارية [في حالة وجود مثل هذا المنصب].

المستوى الثاني

ويتعلق بتنفيذ وتطبيق برامج وآليات الإصلاح والتطوير الإداري وتنفيذ القوانين والنظم والإجراءات الجديدة، وإصدار القرارات والتعليمات التنفيذية، واعتماد اللوائح والنظم التفصيلية على مستوى كل من وحدات الجهاز الإداري، وتقع مسئولية تنفيذ متطلبات هذا المستوى على عاتق جميع الوزراء والقادة الإداريين كل فيما تخصه، وتخضع الجميع في قيامهم بهذه المسئولية للمتابعة والتقويم من المجلس الأعلى للتنمية الإدارية.

المفاهيم الحديثة للتنمية الإدارية 11.mp4

6. أهمية الاستشارات في منظمات الأعمال العربية [47]

مقدمة

يعيش العالم مرحلة تتسم بالتغيير السريع في كافة مجالات الحياة. وقد طال التغيير مفاهيم وأساليب وتوجهات الإدارة المعاصرة بحيث أضحت منقطعة الصلة إلى حد بعيد بكل ما كانت عليه أفكار الإدارة وتقنياتها وهياكلها في السابق. من جانب آخر، فإن الإدارة في كثير من المنظمات العربية لا تزال تتعاطى أفكار وتقنيات وتوجهات الإدارة التقليدية رغم كل ما يواجهها من تحديات المنافسة الأجنبية ليس فقط في الأسواق الخارجية، بل وأيضاً في أسواقها الوطنية.

وتمثل النقلة من الفكر الإداري التقليدي إلى أفكار وتقنيات الإدارة المعاصرة التحدي الأكبر الذي يجب على المنظمات العربية أن تقبله وتتعامل معه بإيجابية وحسم. ومن هنا تتضح أهمية الدور الذي يمكن أن تؤديه حركة ومهنية الاستشارات الإدارية في توفير الآليات الصحيحة والتوقيت المضبوط لتأمين انتقال المنظمات العربية إلى مستويات التنظيم وتقنيات الإدارة المعاصرة والتي لن يكون لها مكان في الأسواق الوطنية والدولية بدونها.

ونهدف في هذه الورقة إلى إبراز تلك القضية بطرح مفصل لنموذج الإدارة المعاصرة التي ينبغي أن تتطلع إليه الإدارة في المنظمات العربية باعتبارة المقياس المرجعي Benchmark، ثم نعرض السمات الرئيسة لنمط الإدارة الغالب في معظم المنظمات العربية ونبين الفجوة بينه وبين النموذج المعاصر، ثم نوضح الدور الذي يمكن للاستشارات الإدارية أن تؤديه في تحقيق التواصل وسد الفجوة بين نمط الإدارة العربية ونموذج الإدارة المعاصر.

---

[47] ورقة قدمت في الملتقى العربي الأول للاستشارات الإدارية المنعقد في دمشق في الفترة 20-21 مارس 2004.

نموذج الإدارة العربية

تبدو الإدارة في كثير من المنظمات العربية غير منتبهة إلى التطورات والمتغيرات التي أصابت العالم في السنوات القليلة الماضية والتي لا تزال آثارها تتفاعل كل يوم وتتصاعد لتطال جميع مجالات الحياة الاجتماعية والأوضاع الاقتصادية والتقنية في جميع دول العالم. وتميل الإدارة العربية إلى الركون للنمط التالي:

1. الاهتمام بالسوق المحلية والتركيز على الأساليب التسويقية المعتادة.
2. الانحصار في شئون المنظمة الداخلية ومشكلاتها الذاتية، والتباعد عن أو التغافل عما يجري في المناخ المحيط سواء على المستوى الوطني أو الإقليمي أو الدولي.
3. الاهتمام بقضايا الفترة القصيرة والمرحلة الراهنة من دون السعي لتكوين رؤية مستقبلية أو تصور ما يمكن أن يكون عليه حال المنظمة في فترة بعيدة نسبياً.
4. الانحصار في أشكال التنظيم التقليدية القائمة على الهرمية الهيكلية، وتركيز السلطة والصلاحيات في الإدارة العليا، واعتماد أسلوب الأوامر والرقابة في التعامل مع المرؤوسين Command and Control.
5. تطبيق منطق المدير المالك Owner Manager والإدارة العائلية Family Business Approach حتى في المنظمات غير العائلية إذ يميل المدير العربي لممارسة دور الإدارة الأبوية Paternalistic فهو الأعلم من مرؤوسيه له الأمر وعليهم الطاعة.
6. ضعف الاقتناع بقيمة العمل الجماعي والميل إلى الانفرادية Individualism في العمل والتركيز على "أنا" أكثر من "نحن".

7. الاهتمام المبالغ فيه بتأمين الموارد والاستزادة منها بغض النظر عن القدرة على توظيفها وتحويلها إلى مخرجات لها معنى. فنجد المدير العربي عادة يميل إلى تعظيم ما لديه من إمكانيات في شكل مبان ومعدات وموازنات وأفراد ومساعدين، دون أن يهتم كثيراً بالتساؤل عن الجدوى الاقتصادية من تكثيف تلك الموارد أو عن مدى القدرة على استثمارها وتحويلها إلى منتجات تدر عائد اقتصادي وتحقق قيمة مضافة Value Added .

8. إهمال قضايا البحث والتطوير Research & Development والاعتماد على النقل والاستيراد من الغير [خاصة الأجنبي] حين الاحتياج إلى تطوير.

9. التعامل مع الأفراد باعتبارهم قوة عاملة في الأساس والتركيز على قدراتهم الجسمانية ومهاراتهم الحركية Motor Skills من دون إعطاء اهتمام مماثل بقدراتهم الفكرية وقواهم العقلية التي يمكن أن تتحول إلى مبتكرات وإبداعات تضيف إلى القدرة التنافسية للمنظمات.

10. إهدار قيمة المعلومات والاخصار في التعامل مع الحاسبات الآلية باعتبارها آلات حاسبة وكاتبة أسرع، وإهدار فرصة استثمار طاقة المعلوماتية وتقنيات الاتصالات في التواصل بين المنظمة وعملائها وفيما بين أجزاء المنظمة ذاتها.

11. الميل إلى العمل الفردي والانعزال وإهدار فرص التكامل والتحالف مع الآخرين لتعظيم فرص المنظمة في الأسواق وحشد الطاقات لمواجهة المنافسين.

12. عدم إدراك أهمية بناء وتنمية العلاقات مع العملاء والمتعاملين، والميل إلى التعامل بأسلوب ومنطق الصفقة الواحدة أو الوحيدة، فالمهم تحقيق الربح الآن من الصفقة وبغض النظر عن مدى رضاء العميل أو المتعامل واحتمال عدم تكرار التعامل مرة أخرى.

13. ضعف الاهتمام بقضايا الجودة، وحصرها في أغلب الأحيان في جودة المنتجات السلعية، من دون الأخذ بفكرة الجودة الشاملة في كافة مجالات العمل ومنتجاته من سلع أو خدمات.
14. افتقاد كثير من المنظمات العربية لبناء استراتيجي متكامل يضم الغايات والأهداف التي تسعى إليها، والسياسات والاستراتيجيات الموجهة للأنشطة والتي تتخذ القرارات في ضوؤها، والمعايير المتخذة أساسا لقياس الأداء والحكم على النتائج. فالإدارة العربية في الأساس تؤمن بالعمل المستند إلى رؤية اللحظة الذاتية من دون الترابط مع التاريخ أو المستقبل.
15. عدم إدراك أهمية وقيمة المجالس واللجان كوسيلة لشحذ الآراء وتبين وجهات النظر وتنمية الأفكار، والاقتصار على استخدامها وسيلة لاستكمال الشكل الإداري واستجابة لما تنص عليه القوانين كما في حالة مجالس الإدارة، أو كوسيلة للتخلص من المسئولية الفردية وإسناد مسئولية القرارات إلى مجلس أو لجنة.
16. التعامل مع ظواهر المشكلات والسعي للحلول الوقتية أكثر من الاهتمام بالبحث عن الأسباب الحقيقية وحلها من الأساس.
17. عدم الإدراك الصحيح لقيمة الوقت، واستنفاذ فترات طويلة في الانتظار بين العمليات أو في بحث القضايا واتخاذ القرارات من دون حساب قيمة الوقت المهدر أثناء الانتظار.
18. الميل إلى تضخيم المنظمات بزيادة أعداد العاملين من غير دراسة حقيقية للعائد الاقتصادي من تشغيلهم، كما ينطبق نفس القول على اهتمام المنظمات العربية بتكثيف المعدات والأجهزة و "التقنيات الحديثة" من دون دراسة كافية لمدى الحاجة إليها والقدرة على استثمارها إنتاجياً.

19. الميل إلى التعامل مع القضايا والمشكلات من منطق السكون وافتراض استمرارها على أوضاعها، والبعد أو عدم الرغبة في معاناة التعامل معها من موقف الحركة والديناميكية وهي أصل الأشياء والأمور.

20. الخشية من التغيير السريع والميل إلى التدرج في إحداث التغيير سواء في الأنظمة الأساليب والتقنيات أو في المفاهيم والتوجهات.

21. التعامل مع المنافسة من موقف الدفاع حيث تميل الإدارة العربية إلى انتظار ما يفعله المنافسون ثم اتخاذ الرد المناسب من زاوية الدفاع عن موقفها التنافسي وبأسلوب رد الفعل. وفي العادة يقل إقبال الإدارة في المنظمات العربية إلى اتخاذ وضع الهجوم والمبادرة بالتغيير واقتناص الفرص وفرض الموقف الجديد على المنافسين.

22. العزوف عن التعامل مع الاستشاريين بشكل عام، والاقتصار حين الضرورة على التعامل مع الاستشاريين في المجالات التقنية بالدرجة الأولى. إنما قضية الاستشارات الإدارية فليست في قائمة أولويات المدير العربي عادة، ولا يلجأ إليها إلا في الأزمات وكحل أخير بعد أن يكون قد استنفذ أساليبه وخبراته الذاتية.

تلك بشكل عام طبيعة النموذج الإداري الغالب في المنظمات العربية وإن اختلفت طبعاً فيما بينها بسبب طبيعة المديرين أنفسهم وما لهم من خبرات واهتمامات. ويبدو هذا النموذج أوضح ما يكون في المنظمات الحكومية ومنظمات الأعمال في القطاعين العام والخاص. والغريب أن القطاع الخاص يوصف عادة بأنه الأفضل من حيث إقباله على الأخذ بالجديد وتحرره من القيود والمعوقات البيروقراطية التي تعوق المنظمات الحكومية، ولكن الواقع يشهد أن درجة الاختلاف ضئيلة بين النهج الإداري في القطاعين الحكومي [العام] والخاص في العالم العربي.

دور الاستشارات في تطوير الإدارة العربية

إن التحدي الرئيسي للإدارة العربية هو التحول من النموذج الحالي غير المتوافق مع معطيات العصر وآلياته ونظام الأعمال العولمي الجديد The New Global Business System إلى نموذج الإدارة المعاصرة القائم على الحركية والمبادرة والاستيعاب الذكي للتقنيات والتفاعل مع المتغيرات والحرص على التميز Excellence وتحقيق الإنجازات والنتائج Results Oriented .

وبالنظر إلى هيكل الإدارة العربية واهتماماتها وقدرات أفرادها وتوجهاتهم الفكرية، يصبح من الصعب تصور قدرتها منفردة على تعاطي الإدارة الجديدة والتعامل مع متطلباتها . إن النقلة الفكرية Paradigm Shift المطلوبة كبيرة وخطيرة وينبغي أن تتم في فترة قصيرة لتعويض التخلف ومنع الفجوة الفاصلة عن النموذج الإداري المعاصر من الاتساع .

ومن ثم تحتاج الإدارة العربية إلى من يساعدها في إحداث النقلة المطلوبة ومعاونتها في استيعاب معطيات الواقع الجديد وتمكينها من ممارسة وظائفها بمنطق العالم المعاصر .

وتلك مهمة " الاستشارات الإدارية" الذي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- توفير القدر المناسب من المعلومات والمعرفة الإدارية الجديدة والمتجددة لتعريف أعضاء الإدارة في المنظمات العربية بالفكر الإداري الجديد وتقنيات الإدارة المعاصرة Awareness Building .
- المساعدة في رصد الواقع الإداري والتنظيمي ومستويات الأداء والإنجاز في المنظمات العربية والكشف عن الموارد غير المستغلة والمعوقات غير الظاهرة، ومساعدة الإدارة في إعادة رسم الواقع الإداري والتنظيمي بما تحقق مستويات أفضل وأعلى من الأداء باستثمار الموارد المتاحة وتنميتها، والتعامل الإيجابي مع مصادر التعويق ونقاط الضعف وعلاجها . وتتم عمليات تطوير الواقع التنظيمي بآليات كثيرة تبدأ جميعها بكلمة " إعادة "مثل إعادة الهيكلة Restructuring إعادة التنظيم

Reorganization، إعادة الهندسة Reengineering، إعادة التنشيط Revitalizing، إعادة التصميم Redesign.

- مساعدة الإدارة في التعرف على المناخ المحيط وما يجري به من متغيرات، والمساعدة في الكشف عن الفرص المتاحة وتوضيح أساليب استثمارها، والقيود والمخاطر والمهددات وما تنذر به من مضار وكيفية التعامل معها. إن وظيفة الاستشارات الإدارية أن تكون أداة الإدارة العربية في استكشاف ما يحيطها من ظروف ومتغيرات وبيان كيفية التعامل معها بكفاءة.

وقد يكون من الآليات المهمة التي توصي بها الدراسات الاستشارية في هذا الصدد ما يلي:

- تصميم نظم الإدارة الإستراتيجية ومساندة الإدارة في تطبيقها.
- مساندة الإدارة في تطبيق تقنيات التحليل الاستراتيجي SWOT Analysis، وإعداد الخطط الإستراتيجية Strategic Planning.
- تصميم نظم المعلومات وشبكات الاتصال التي تربط المنظمة بالعالم المحيط.
- تصميم شبكات الاتصالات الداخلية Intranet وشبكات الاتصال بين المنظمة وعملائها والمتعاملين معها Extranet.
- مساندة الإدارة في إجراء الدراسات التسويقية Market Research وبحوث المستهلكين Consumer and Motivation Research للتعرف على الموقف التنافسي Competitive Position للمنظمة وتقويم أدائها بالنسبة للمنافسين، والتعرف على مدى رضاء العملاء Customer Satisfaction عن منتجاتها وخدماتها لهم بالقياس إلى ما يقدمه المنافسون.
- مساعدة الإدارة في تخطيط عمليات الاستحواذ على منظمات أخرى Acquisition أو الاندماج Merger في منظمات أكبر أو إقامة تحالفات استراتيجية مع بعض عناصر المناخ المحيط Strategic Alliances أو التشابك والترابط Networking بدرجات مختلفة مع جهات ذات علاقة.

- مساندة الإدارة في بناء ميزاتها التنافسية Competitive Advantages واستثمار قدراتها المحورية Core Competencies من أجل تعظيم فرصها في السوق ومواجهة المنافسة سواء من مصادرها المحلية أو الخارجية.
- مساندة الإدارة في تنمية وتطوير قدرات ومهارات ومعارف الموارد البشرية Human Resources Development وتصميم نظم إدارة المعرفة Knowledge Management واستثمار رأس المال الفكري Intellectual Capital وتوظيفه في تنمية ابتكارات وإبداعات في مختلف مجالات أنشطة المنظمات.
- مساندة الإدارة في تطوير ثقافة المنظمة Organization Culture وتحويلها إلى ثقافة محابية للتغيير والتطوير، ومساندة للابتكار والإبداع. ثقافة تتعامل مع المتغيرات وقادرة على استيعاب الجديد والتفاعل مع الثقافات المختلفة. كذلك تعميق إمكانيات الاستفادة من المعرفة والخبرة المتراكمة في المنظمة واستثمارها في تطوير الأداء وتحسين النتائج Learning Organization .
- مساندة الإدارة في تفعيل نظم تعتمد تقنيات المعلومات والاتصالات وتهدف إلى تحقيق الترابط والتفاعل الآني بين عناصر المنظمة وقطاعاتها المختلفة وتكوين قاعدة معلومات مشتركة تسمح بالتعرف الآني على كافة الأنشطة، كما تحقق التعديل المباشر واللحظي لكافة أنظمة العمل نتيجة أي تغيير يحدث في واحد منها . وتلك ما تسمى الآن " نظم المشروع Enterprise Systems " أو ما يطلق عليها في التسمية الشائعة وغير الدقيقة " نظم تخطيط موارد المشروع Enterprise Resources Planning [ERP]".
- مساعدة الإدارة في إقامة نظم تقويم الأداء المتكامل التي توضح نتائج الأداء المؤسسي في مختلف المجالات المالية والتسويقية وإدارة العمليات الداخلية وقدرات المنظمة في التطوير والابتكار. وتسمح هذه

النظم للإدارة بالتعرف السريع على مجمل نتائج النشاط وتفاصيله بحيث لا تركن فقط إلى ما تعرضه النتائج المحاسبية في الميزانية العمومية، بل أيضا تعرض نتائج النشاط التسويقي ممثلة في حصة الشركة في السوق وحركة المبيعات ومستويات التعامل مع العملاء ومدى رضائهم، وكفاءة العمليات الإنتاجية والتسويقية والتمويلية والإدارية بالمنظمة، فضلاً عن توضيح التطورات الحاصلة وقدرة المنظمة على الاستفادة من الخبرات والمعلومات المتراكمة، وعمليات التطوير والابتكار المتحققة. تلك النظم الجديدة في تقويم الأداء المؤسسي أو ما يطلق عليه Balanced Scorecard تمثل فرصة هائلة لتحسين الأداء الإداري والمؤسسي وتحتاج إلى خبرة الاستشاري كي يعاون في تصميم النظام ومساندة عمليات التطبيق.

وبشكل عام يكون دور الاستشارات الإدارية هو الأخذ بيد الإدارة العربية للانتقال من حالة السكون والجمود والتقليدية إلى حالة الحركة والتطور والفعالية والتجديد والتحديث باستمرار في علاقة مستمرة ونشطة مع المتغيرات الخارجية.

مسئوليات القيادات الإدارية العربية نحو تفعيل النشاط الاستشاري

إن تنشيط عملية الاستعانة بالاستشاريين في المنظمات العربية يقتضي تفاعلاً إيجابيا من الطرفين؛ الإدارة المسئولة عن طلب الاستشارة وخدمات الاستشاريين، والاستشاريون أنفسهم الذين يجب عليهم طرح خدماتهم بأسلوب مختلف عما شاب كثيراً من العمليات الاستشارية في الوطن العربي. ونركز الآن على مسئولية المدير العربي في تنشيط الاستشارات لصالح منظمته:

1. التعامل مع قضية الاستشارات باعتبارها آلية للصيانة Maintenance والمحافظة على كفاءة وفعالية المنظمة وليس فقط وسيلة علاج وقت الأزمة Crisis.

2. التعامل مع الاستشارات باعتبارها عملية تكميلية Supplementary ومساندة للإدارة في نشاطها، وليست بديلاً Substitute عن جهد وفكر المدير. إن المدير النابه هو من يستعين بمصادر الاستشارات ويستفيد منها في اكتساب مزيد من الخبرة، وليس هو المدير الذي يعتمد على الاستشاري ويسلم له القياد.

3. التعامل مع الاستشارات باعتبارها عملية تعلم Learning Process للمدير وزملاءه ومعاونيه، ومن ثم ينبغي مشاركة الاستشاري فيما يقوم به وتشكيل فرق عمل من داخل المنظمة موازية للاستشاري وفريقه Counter Teams، يشاهدون ويتعلمون ويطبقون ما يوصي به الاستشاري، ويناقشون ويطرحون أيضاً وجهات نظرهم.

4. التعامل مع الاستشارات باعتبارها استثمار له عائد وليس إنفاق بدون فائدة، ومن ثم ينبغي أن يكون المدير حريصاً عند طلبه الاستشارة أن يتحقق من الجدوى الاقتصادية لها فضلاً عن الجدوى الفنية والإدارية. إن الإنفاق على الخدمات الاستشارية شأنه شأن الاستثمار في شراء الآلات والتقنيات ينبغي أن تحسب العائد منه ROI.

نحو ممارسة مهنية للاستشارات الإدارية

في ضوء التطورات العلمية والتقنية المتسارعة والمتعاظمة والتي مست آثارها كافة مجالات الحياة وقطاعات الإنتاج والخدمات ومختلف مرافق المجتمع، تصبح الحاجة ماسة إلى دعم علمي ومساندة تقنية لإدارة المنظمات العربية، فضلاً عن مساندة اتخاذ القرارات على مختلف الأصعدة. ومع صعوبة وتعقد مجالات الأعمال نتيجة لظاهرة العولمة واشتداد التنافس بين منظمات الأعمال ومباشرة منظمة التجارة العالمية لدورها في تنفيذ اتفاقيات الجات GATT والتربس TRIPS تزداد صعوبة أعمال الإدارة واتخاذ القرارات على مستوى شركات الأعمال وغيرها من الأجهزة والهيئات الحكومية ذات العلاقة. وفي

ضوء تعاظم إمكانيات تقنيات المعلومات والاتصالات في عالمنا العربي، تتعاظم مسئولية مختلف جهات الإنتاج والخدمات ومؤسسات الإدارة العامة في التطبيق الواعي لتلك التقنيات وتطويع نظم وآليات العمل فيها لتحقيق الاستثمار الأمثل منها ومتابعة الجديد فيها .

مصادر الحصول على الخدمات الاستشارية

تتعدد مصادر الحصول على الخدمات الاستشارية في عالمنا العربي، وتتمثل أساساً في الجهات التالية:

1. الجامعات
2. مراكز البحث العلمي
3. المكاتب الاستشارية
4. الشركات المنتجة للتقنيات
5. المديرون المحترفون
6. وحدات البحوث والتطوير
7. الجمعيات والهيئات العلمية
8. الجهات المانحة للمعونات

والأغلب أن تلجأ الجهات الراغبة في الحصول على استشارة إدارية إلى واحد أو أكثر من تلك المصادر سواء الوطنية والأجنبية حيث يتم التفاوض على طبيعة المهمة الاستشارية وحدودها وتكلفتها ثم يصير التعاقد .

واقع ممارسة الاستشارات الإدارية العربية

يشوب واقع الاستشارات في أغلب الدول العربية سمات سالبة تقلل من فاعليته وتجعل الكثير من طالبي الخدمة الاستشارية يترددون في طلبها، ولعل أهم تلك السمات ما يلي:

1. عدم وجود نظم أو تشريعات أو قواعد حكومية تحدد الشروط اللازم توافرها في الهيئات أو الأفراد الذين يباشرون أعمال الاستشارات. وفي الأساس يندر أن نجد الاستشاري المرخص Licensed الذي تم إعداده وتأهيله لممارسة أعمال الاستشارات وفق منهجية معتمدة من جهة ذات اختصاص.
2. عدم وجود مرجعية حكومية [أو مهنية] أساسية تكون هي المختصة بتقنين وتطوير نظم ممارسة الاستشارات الإدارية ومتابعة أوضاعها والتدخل لتصحيح ما قد ينشأ من مخالفات مهنية أو أخلاقية Ethical ممن يمارسون الاستشارات.
3. عدم وجود نظم لتسجيل ومتابعة الهيئات والأفراد الذين يمارسون الاستشارات الإدارية وتقويم الدقة العلمية والأمانة المهنية فيما يقدمونه من استشارات.
4. عدم وجود جهات مقننة ومعتمدة [وقوائم للمحكمين المعتمدين] للتحكيم والفصل في المنازعات التي تنشأ بين الجهات الاستشارية وعملائها.
5. التباعد بين جهات الاستشارات الإدارية وبين مصادر المعرفة المتجددة في الجامعات والمراكز البحثية والهيئات العلمية الدولية.

ونتيجة لهذه الأوضاع غير الإيجابية يلاحظ أمران أساسيان يؤثران بالسلب على كفاءة وفعالية أنشطة الاستشارات الإدارية ويسهمان في تدني المردود العملي منها:

الأمر الأول

عزوف كثير من المؤسسات والهيئات عن طلب الخدمات الاستشارية رغم احتياجها الشديد لها مما يؤدي إلى وقوعها في مشكلات ومخاطر كان يمكن تجنبها في حالة توفر الرأي الاستشاري السديد من جهة استشارية معتمدة.

الأمر الثاني

دخول جهات وأفراد في مجالات الاستشارات الإدارية دون أن تتوفر لهم المقومات العلمية والمهنية والإمكانيات المعرفية الضرورية، مما يؤدي إلى تدني مستوى ما يقدمونه من خدمات فضلاً عن شيوع ممارسات قد لا تلتزم بالمعايير والأصول المهنية المتعارف عليها .

أهمية تنظيم أنشطة الاستشارات الإدارية

يهدف التنظيم المقترح إلى توفير المقومات الضرورية لتنظيم وضبط الممارسات الاستشارية بما يدعم عوامل الجودة والأصالة المهنية والأعراف الأخلاقية من خلال تفعيل ما يلي:

1. إصدار تشريع ينظم شئون ممارسة الاستشارات الإدارية.
2. تحديد الجهة الحكومية التي تمثل المرجعية الأساسية في تنفيذ قانون الاستشارات الإدارية وتتولى تنظيم ومتابعة وتطبيق معايير الجودة في المجال الاستشاري.
3. تحديد شروط وإجراءات وضوابط تسجيل الجهات الاستشارية من الأشخاص الاعتبارية أو الطبيعية.
4. تحديد إجراءات التحكيم والفصل في المنازعات في شأن الأمور العلمية والتقنية موضع العقود الاستشارية.
5. توفير فرص التواصل بين الهيئات الاستشارية بعضها البعض على المستوى الوطني وكذلك على المستوى العربي، وتنمية العلاقات التعاونية فيما بينها خاصة في مواجهة المنافسة الواردة من الهيئات الاستشارية الأجنبية. وقد يكون ذلك من خلال تشكيل اتحاد للاستشاريين الإداريين في كل دولة عربية ثم يقوم اتحاد عربي للاستشاريين الإداريين كحلقة للوصل والتنسيق والربط المستمر بين الاتحادات الوطنية.

6. دعم القدرات العلمية والتقنية للجامعات والمراكز والمعاهد العلمية والبحثية في مجال تقديم الخدمات الاستشارية وتحريرها من القيود والمحددات البيروقراطية التي تفرضها قواعد العمل الحكومية والتي لا تتناسب مع طبيعة العمل الاستشاري وظروف التنافسية المعاصرة .
7. تنظيم المؤتمرات المهنية وورش العمل وغيرها من الفعاليات الهادفة إلى تنمية المهارات للاستشاريين من الأفراد .
8. تنمية فرص التواصل بين الهيئات الاستشارية الوطنية وبين مصادر الخبرة والمعرفة العالمية .
9. إصدار ميثاق شرف لقواعد العمل الاستشاري يلتزم به الاستشاريون المرخص لهم بممارسة المهنة ومتابعة تنفيذه .
10. إصدار قواعد استرشادية في أسس تحديد الأتعاب وأساليب التعاملات المالية بين الجهات الاستشارية وبين عملائها .

دور الاستشارات الإدارية.mp4

4. إدارة عمليات خصخصة الخدمات الحكومية[48]

نحو إدارة حكومية متميزة

تواجه الوطن العربي - شأنه في ذلك شأن دول العالم جميعها - كثيراً من التحديات الخارجية الناشئة من ظروف العولمة والنظام العالمي الجديد، كما تواجه تحديات التنمية ومطالب التطور السياسي والاقتصادي والاجتماعي المحلي. وتمثل فجوة التقدم العلمي والتقني والاقتصادي بين العالم العربي وبين العالم المتقدم في أوروبا وأمريكا أهم مظاهر التحدي التي تهدد مسيرة التنمية في بلادنا العربية، بل تهدد وجودنا في ذاته.

وتعتبر الإدارة المتقدمة هي العامل الرئيسي في تحقيق النهضة والتقدم في العالم الغربي، حيث تلعب دوراً مهماً في توجيه الموارد الوطنية وتخطيط وقيادة العمل الوطني على المستوى الاستراتيجي مع إتاحة الفرص كاملة للمبادرات والجهود الفردية، كما تتيح حرية الحركة للمنظمات الخاصة والأهلية لأداء مختلف الأنشطة الاقتصادية والخدمية في جميع مجالات الحياة. ومن ثم يكون للإدارة الحكومية تأثيرها في دفع وتطوير الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية دون أن تتدخل في الأمور التنفيذية ومن غير تعويق أو تعطيل لقدرات ومبادرات المواطنين ومنظماتهم.

وقد كان للإدارة الحكومية في الوطن العربي دور تاريخي مؤثر في توجيه مسار التنمية يتميز باتخاذه اتجاهاً مخالفاً لما تم في العالم الغربي، حيث تميل الإدارة الحكومية العربية للانتشار في مجالات الأداء التنفيذي والقيام بالخدمات المختلفة للمواطنين بشكل مباشر من خلال أجهزة تنفيذية تمثل جزءاً مهماً ومتوغلاً من الجهاز الإداري للدولة. وخلال سنوات عديدة أيقن الجميع بضرورة تغيير فلسفة

[48] ورقة مقدمة إلى الملتقى السنوي الرابع، مركز غنوت للاستشارات، أبو ظبي 27-28 أكتوبر 2001.

الإدارة الحكومية وأنماط الأداء فيها اقتراباً من التوجهات الحديثة والمعاصرة في التنظيم الحكومي في العالم المتقدم.

وفي ضوء التوجه العام لدفع مسار التنمية العربية الشاملة ومواجهة التحديات التي تواجه دول الوطن العربي، وضرورة مواكبة التحولات المهمة على الأصعدة العالمية والإقليمية، تتوجه الأبصار نحو إعادة صياغة الإدارة الحكومية كي تباشر الدور اللائق بها في تخطيط وتوجيه وتيسير تنفيذ مشروعات وأنشطة التنمية. وبذلك تتضح ضرورة توافق منهج الإدارة الحكومية مع معطيات العصر الحديث ومناهج الإدارة العصرية. وقد ظهرت في السنوات الأخيرة توجهات لإعادة صياغة الدور الذي تقوم به الإدارة الحكومية يقوم على فكرة التركيز على الأنشطة السيادية والاستراتيجية التي تمثل صلب وجوهر الدور الحكومي في تنظيم وإدارة شئون البلاد، على أن تترك أجهزة الدولة المختلفة الأنشطة الإنتاجية والخدمية التي تنتمي بطبيعتها إلى مجال اختصاص القطاع الخاص والمبادرات الأهلية، وذلك من خلال تطبيق فكرة "الخصخصة"، حيث يجري سلخ تلك الأنشطة من الجهاز الحكومي وإسنادها بطرق مختلفة إلى الأفراد أو منظمات الأعمال أو منظمات المجتمع المدني من جمعيات واتحادات أهلية تتولى تقديم تلك الخدمات للمواطنين على أسس اقتصادية سليمة.

ونطرح في هذه الورقة تصوراً لتطوير مفاهيم الإدارة الحكومية بما يتوافق وتلك التوجهات مع التركيز على متطلبات الإدارة الفعالة لعمليات خصخصة الخدمات الحكومية. وتنطبق الأفكار التي نقدمها في الورقة على الجهاز الحكومي في أبو ظبي وغيرها من الإمارات في الدولة، كما تنطبق على الإدارة الحكومية في أي دولة عربية أو أجنبية حيث تعبر عن المنطق الإداري السليم، وفي ضوء التجارب الناجحة لعديد من الحكومات في العالم المتقدم.

المرتكزات الأساسية للإدارة الحكومية الجديدة

ترتكز نظم الإدارة الحكومية المتطورة في العالم المعاصر على مجموعة مفاهيم حديثة تشكل فيما بينها نموذجاً فكرياً جديداً وفلسفة تحاكي التطور الفكري الذي حققته الإدارة في مجالات الأعمال Business Management، الأمر الذي أوجد حالة شديدة من التقارب والتوحد بينهما . ولعل مساهمة David Osborne and Ted Gaebler في كتابهما " إعادة اختراع الحكومة"[49] كانت الشرارة التي أطلقت هذا التيار من التمازج بين فكر الإدارة الحكومية وتوجهات إدارة الأعمال.

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

1. أن تكون الحكومة رائدة وموجهة وليست منفذة، فهي تقود الدفة وتترك التجديف للآخرين في المجتمع وتتحول إلى حكومة في خدمة المجتمع وليست سلطة فوقه، تعمل على زيادة قدرة وحدات المجتمع وتنمية طاقاتها على العمل بدلاً من أن تجعلهم معتمدين على ما تقدمه هي من خدمات.
2. أن تعمل الحكومة بمنطق المنافسة وتشجيع روح التنافس [ومن ثم تجويد وتحسين الأداء] في عمليات تقديم الخدمات للمجتمع.
3. أن يكون للحكومة رسالة تطويرية تستهدف تغيير طبيعة المنظمات الحكومية من السلطوية والروتينية إلى المرونة والتوجه برغبات المستفيدين من خدماتها .

---

[49] David Osborne and Ted Gaebler, Reinventing Government – How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector, a Plume Book, 1993.

4. أن تتوجه الإدارة الحكومية بالنتائج وتسعى إلى الإنجاز، أي أن الاهتمام بتحقيق المنافع والقيم المجتمعية أجدى من الانحصار في تطبيق اللوائح والإجراءات الروتينية دون تحقيق نتائج، والحرص على أن يكون تجميع الموارد من أجل تمويل وإنتاج مخرجات محددة ومطلوبة وليس لمجرد تجميع تلك الموارد وإبقاءها معطلة عن التوظيف الفعال.
5. أن يكون إرضاء العملاء [الجماهير المتعاملة مع الإدارة الحكومية] هو رائد أساس عمل الإدارة الحكومية الجديد. إن هدف الإدارة الحكومية هو تلبية رغبات العملاء وليس استمتاع الموظفين بممارسة السلطة.
6. أن تعمل الإدارة الحكومية على تنمية الموارد وليس مجرد إنفاق الاعتماد والتخلص منها، أي أن يكون فكر الإدارة الحكومية فكراً استثمارياً تنموياً في الدرجة الأولى.
7. أن تتوقع الإدارة الحكومية الأحداث والمشكلات وتعمل على منعها بالتعامل مع أسبابها بدلاً من انتظار حدوثها ثم محاولة علاجها وتخفيف آثارها السلبية، أي أنها تعمل بمنطق الوقاية خير من العلاج.
8. أن تتجه الحكومة نحو اللامركزية والتحول من التنظيمات الهيراركية [الهرمية] إلى التنظيمات المفلطحة قليلة المستويات بما يكفل المرونة والسرعة في اتخاذ القرارات، وإتاحة الفرص للعاملين للمشاركة في تحمل المسئوليات وممارسة الصلاحيات، مع تنمية وتدعيم العمل الجماعي من خلال الفرق والمجموعات.
9. أن تتوجه الإدارة الحكومية بنبض السوق [أي احتياجات ورغبات الجماهير] وأن تعمل على تطوير وتغيير فعالياتها بإتباع آليات السوق وكأنها من شركات القطاع الخاص. ونتيجة لتطبيق تلك الأفكار تصبح الإدارة الحكومية أكثر كفاءة وفعالية في تقديم الخدمات الصحية والتعليمية وغيرها

للمواطنين، كما تتخلص من كثير من الترهل الإداري والتضخم الوظيفي عندما تطبق معايير الكفاءة والنفقة والعائد كما تفعل مؤسسات الأعمال.

نحو فلسفة جديدة للإدارة الحكومية في الوطن العربي

إن تطوير الإدارة الحكومية في أي دولة عربية، شأن الإدارة الحكومية في أي بلد في العالم، ينبغي أن يستند إلى إطار فكري جديد New Paradigm تحتوي الأفكار والتوجهات المرشدة لعملها. إذ يكون ضرورياً أن تتبنى الإدارة الحكومية دورها الجديد في ضوء معطيات الواقع المعاصر وتوقعات المستقبل، ومن ثم تعدل أوضاعها وتعيد صياغة سياساتها وبرامج وأساليب عملها وفق تلك الرؤية الجديدة ومحاورها الرئيسية التالية:

1. إن الإدارة الحكومية وظيفة مجتمعية تتفاعل مع المجتمع، تستمد ما يتيحه من فرص وتتأثر بما فيه من مصادر للخطر، ومن ثم تعمل الإدارة الحكومية في نطاق دوائر مجتمعية متتالية تبدأ بالمحلية وتتدرج إلى الإقليمية ثم العالمية.
2. يعتبر التغيير المستمر عنصراً أساسياً في فلسفة الإدارة الحكومية الجديدة، فهي لا تتمسك بالأنماط الجامدة، ولا تتقوقع في إطار التقليدية وأسر التجارب والخبرات الماضية، بل تنطلق دوماً في التجديد والتطوير بما تحقق مستويات أعلى من الفعالية والكفاءة في كل ما تقوم به من أعمال.
3. من أجل تحقيق أهدافها في إدارة التنمية الشاملة، فهي تعتمد على العلم والتقنية وخاصة تقنية المعلومات، وتستثمرهما في بناء قدراتها التنافسية.
4. تعتمد الإدارة الحكومية الجديدة المدخل الاستراتيجي لتحديد الأهداف والتميز Excellence الفرص والمخاطر.

5. تتبنى الإدارة الحكومية الجديدة اللامركزية لتحقيق المرونة والقدرة على الحركة ومواكبة المتغيرات، حيث تستثمر الطاقات الفكرية والذهنية للموارد البشرية التي يتم اختيارها وتدريبها وتفعيل قدراتها وكل ذلك أساس نجاح وتفوق الإدارة الحكومية الجديدة.
6. كذلك تعمل الإدارة الحكومية الجديدة بمنطق ومعايير السوق واستهداف التميز Excellence وإرضاء العملاء.

ملامح الإدارة الحكومية الجديدة

تتميز الإدارة الحكومية الجديدة ، والتي تسعى الدول المختلفة إلى التوافق معها ، بالمميزات التالية:

1. وضوح الأهداف والرؤية الإستراتيجية المدروسة التي تحدد منهجها وطريقها إلى المستقبل.
2. التوظيف السليم للهياكل التنظيمية لخدمة أهدافها والتطوير المستمر في تلك الهياكل بحيث تصبح أداة في تحقيق الأهداف وليست أهدافاً في ذاتها.
3. المرونة واعتماد اللامركزية أساس في التنظيم وتوزيع المهام والصلاحيات، ومتابعة وتقويم كفاءة استخدام الصلاحيات والحكم على النتائج المحققة.
4. الاهتمام بإدارة وتنمية الموارد البشرية وتمكين الأفراد ومجموعات العمل من الأداء متحررة من القيود التقليدية والرقابة اللصيقة.
5. استثمار الحاسبات الآلية وتقنيات المعلومات في كافة مجالات النشاط.
6. استخدام وتنمية أساليب قيادية إيجابية لتنمية قدرات الأفراد وتمكينهم من المشاركة في اتخاذ القرارات، ومحاسبتهم على النتائج.
7. التركيز على خدمة المواطنين، والسعي لتحقيق رضاهم عن مستوى تلك الخدمات.

8. تنمية الأساس المعرفي واستثمار رصيد الخبرة المتراكم لديها، والعمل على تنمية فرص التعلم والنمو للأفراد والمنظمات ذاتها.
9. التعامل بمنطق السوق والسعي إلى تنويع الخدمات وتطويرها واستشعار مفاهيم المنافسة من أجل تأكيد رضاء العملاء.
10. الاهتمام ببناء الشبكات وتنمية فرص التعاون والتكامل بين وحدات الإدارة الحكومية.
11. اعتماد نظم الرقابة والضبط الذاتية المعتمدة على آنية المعلومات.
12. استثمار الوقت باعتباره موردا تستفيد منه وليس قيداً عليها.
13. التفاعل مع المناخ المحيط وتنامي الشعور بالمسئولية الاجتماعية لدى كافة أعضاء المنظمة.

إدارة عمليات خصخصة الخدمات الحكومية

اتساقاً مع منطق الإدارة الحكومية الجديدة، اتجهت معظم دول العالم إلى مراجعة هياكلها الإدارية الحكومية وما تقوم به من أنشطة وذلك بهدف إعادة تكوين الإدارة الحكومية على أسس تتفق مع توجهات الإدارة المعاصرة من جانب، وتكريس التخصص في الوظائف الأساسية للحكومة، مع التخلص من الأنشطة ذات الطابع الإنتاجي أو الخدمي التي هي أقرب لطبيعة أنشطة القطاع الخاص والمنظمات الأهلية. وكانت فكرة "الخصخصة" Privatization هي نتاج تلك المراجعة.

ونعرض فيما يلي المنهجية الأساسية في إدارة عمليات خصخصة الخدمات الحكومية والتي تسترشد بمنطق الإدارة الإستراتيجية في الأساس:

1. دراسة المناخ المحيط والتعرف على الاحتياجات المجتمعية من الخدمات المختلفة ومدى توفر جهات غير حكومية لتقديم أنواع الخدمات التي تقدمها الدولة.

2. حصر أنواع الخدمات التي تقدمها الدولة وتقويم كفاءتها ومستويات جودتها بالقياس إلى ما تقدمه الجهات غير الحكومية.
3. تحليل التكلفة المالية والاقتصادية لتقديم الخدمات الحكومية بالمقارنة بمستويات التكلفة في القطاعات غير الحكومية.
4. تحديد معايير اختيار الخدمات التي يتقرر خصخصتها وقواعد تطبيقها بحيث لا يترتب على الخصخصة الهبار لمستوى كفاءة الخدمات التي تحتاجها المواطنون أو مبالغة في تكلفة الحصول عليها من مقدمي الخدمة بالقطاع الخاص أو الأهلي.
5. الإعداد الاستراتيجي للخصخصة بحيث يتم توضيح أنواع ومواصفات الخدمات المطروحة للخصخصة، ومستويات الجودة المقررة، وحدود التكلفة المسموح بالحركة فيها حتى تتناسب وقدرات المواطنين.
6. تحديد معايير اختيار الجهات غير الحكومية التي تسند إليها مسئولية تقديم الخدمات المخصصة للمواطنين، ومن أهم تلك المعايير توفر الخبرة والكفاءة لتقديم الخدمات بالمستويات التي ترتضيها الدولة، وتوفر الإمكانيات المادية والبشرية المناسبة لمستوى الخدمات، والقدرة عللا الاستمرار في تقديم الخدمات بلا انقطاع.
7. تحديد مسئوليات الجهات المسند إليها تقديم الخدمات المخصصة والضوابط التي تعتمدها الدولة لضمان انتظام تقديم الخدمات وجودتها وتوفيرها للمواطنين المستفيدين منها كافة دون تمييز.
8. تنفيذ عمليات الخصخصة وذلك بالإعلام عن الخدمات التي ستتخلى الحكومة عن تقديمها، واستدعاء طلبات الجهات غير الحكومية الراغبة في الحصول على حق تقديم تلك الخدمات، ثم فحص الطلبات وتقويمها في ضوء المعايير المحددة.

9. التخطيط لعملية نقل الاختصاص بتوقف الجهات الحكومية المختصة سابقا عن تقديم الخدمات، وبدء نشاط الجهات غير الحكومية. ويتطلب هذا التخطيط توعية المواطنين وتهيئتهم لتقبل مقدمي الخدمات الجدد، وإعلامهم بالشروط والضوابط التي سيعملون وفقاً لها، وإتاحة الفرص للمواطنين بالشكوى أو إبداء الرأي في مستوى الخدمات وكفاءة مقدميها الجدد لأجهزة حكومية مختصة بالمتابعة والتقويم.
10. المتابعة اليقظة والتقويم المستمر لكفاءة تقديم الخدمات بواسطة الجهات غير الحكومية والتدخل بالمساندة والمساعدة لتذليل ما قد يعترض تلك الجهات من عقبات أو مشكلات.

المبادئ الحاكمة لإدارة خصخصة الخدمات الحكومية

تستهدي الحكومات الناهة بالمبادئ التالية في إدارة عمليات خصخصة الخدمات الحكومية:

1. أن سلخ الخدمات من الجهاز الحكومي يترتب عليه بالضرورة إعادة هيكلة تلك الأجهزة بتقليص حجمها أو إلغاءها كلية بالتناسب مع حجم النشاط الذي تم خصخصته.
2. أن الخصخصة ليست هدفاً في ذاتها، بل هي وسيلة لتحقيق مستوى أفضل من الكفاءة في الإدارة الحكومية.
3. أن الخصخصة تستهدف عادة تحسين مستويات وجودة الخدمات المقدمة للمواطنين باستثمار الخبرات المتخصصة والإمكانيات المدربة للقطاع الخاص الذي تحفزه عامل الربح، ومن ثم يمكن تقديم خدمات أفضل للمواطنين بتكلفة اقل مع تحقيق ربح أو فائض مناسب لمقدمي الخدمة الجدد.
4. لا تنتهي مسئولية الإدارة الحكومية بخصخصة الخدمات، ولكن يظل عليها واجب متابعة مقدمي الخدمة الجدد والاطمئنان على التزامهم بالشروط والمواصفات ومستويات الجودة وحدود الأسعار المحددة في عقود الخصخصة وذلك من خلال ضوابط ونظم متطورة للمتابعة والتقويم.

5. توفر الإدارة الحكومية لمقدمي الخدمات الجدد المساندة العلمية والتقنية من خلال مراكزها المتخصصة وإمكانياتها، وذلك بغرض ضمان التطوير والتحديث في أساليب تقديم الخدمات والارتفاع بالجودة وكفاءة الأداء.
6. محاولة تجنب معوقات تنفيذ برامج خصخصة الخدمات الحكومية والتي تتمثل في الأساس في عدم الدقة في تخطيط عمليات الخصخصة، والفشل في اختيار مقدمي الخدمة و/ أو عدم المتابعة والتقويم لمستوى الخدمات التي يقدمونها. وتتطلب الوقاية من تلك المعوقات ضرورة التطبيق السليم لمنهجية الإعداد والتخطيط لعمليات الخصخصة، وإعداد الكادر البشري المناسب لمباشرة مسئوليات المتابعة والتقويم والمساندة لمقدمي الخدمات الجدد.

خارطة الطريق لتطبيق
جديدة في المنظمات العربية

لقد تطورت "الإدارة الحكومية" في أغلب الدول العربية نتيجة للاحتكاك مع "إدارة حكومية" متطورة في دول العالم المتقدم إداريا في أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية.

ولقد أسهم في تسريع ذلك التطور وجود منظمات ومعاهد عربية للتنمية الإدارية منها "المنظمة العربية للإدارة" التي تطورت إلى "المنظمة العربية للتنمية الإدارية"، و"المعهد القومي للإدارة العليا" في مصر، ومعاهد الإدارة في كثير من الدول العربية.

المنظمة العربية للتنمية الإدارية(arado.org)

National Leadership Institute
المعهد الوطني للقادة

- National Leadership Institute (NLI)

10 القيادة.mp4

corporate performance analysi

آية 160 من سورة آل عمران

إلى اللقاء في كتاب جديد

مع تحياتي

دكتور علي السلمي

2024/7/29